



# Tiedonhallintalain toimeenpanon hyötyjen varmistaminen Valtiokonttorissa

Mia Lempinen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Tiedonhallintalain toimeenpanon hyötyjen varmistaminen Valtiokonttorissa

Mia Lempinen  
Tulevaisuuden innovatiiviset  
digitaaliset palvelut  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2021

Mia Lempinen

**Tiedonhallintalain toimeenpanon hyötyjen varmistaminen Valtiokonttorissa**

Vuosi

2021

Sivumäärä 57

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen tutkimus- ja kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli selvittää tiedonhallintalain vaatimien toimenpiteiden toteuttamisesta saatavia hyötyjä Valtiokonttorissa. Työn tavoitteena oli sellaisten käytäntöjen varmistaminen, joiden avulla organisaatio ja sen toiminta voivat aidosti hyötyä tiedonhallintalain edellyttämien toimenpiteiden toteuttamisesta.

Opinnäytetyössä tutkittiin Valtiokonttorin näkemyksiä lain toimeenpanon edellyttämien toimenpiteiden toteuttamisesta organisaatiossa, niistä saatavista hyödyistä sekä mahdollisista niihin liittyvistä haasteista. Opinnäytetyö toteutettiin tapaus- eli case-tutkimuksena, jonka tutkimusaineisto kerättiin organisaatiossa lain toimeenpanon parissa työskentelevälle projektiryhmälle toteutetuilla kyselyillä ja teemahaastattelulla. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat tiedonhallinta, tiedolla johtaminen sekä muutosjohtaminen. Lisäksi tämän työn tietoperustassa käsitellään tiedonhallintalakia, tietoarkkitehtuuria sekä tietoturvalisuutta.

Työssä selvisi, että Valtiokonttori voi hyötyä etenkin tiedonhallintalain vaatiman organisaation tiedonhallintamallin sekä siihen liittyvien kuvausten toteuttamisesta. Tulosten perusteella voidaan todeta, että tiedonhallinnan kuvausten pysyminen ajantasaisina on olennaista, jotta niitä voi hyödyntää toiminnan kehittämässä. Jatkotoimenpide-ehdotuksina Valtiokonttorille esitetään tiedonhallinnan kuvausten selkeiden ylläpitokäytäntöjen varmistamista, sekä niiden ylläpidon sisällyttämistä myös kehittämisen prosesseihin. Lisäksi tiedonhallinnan kuvausten ja niiden hyödyntämistapoja tulisi esitellä laajemmin organisaatiossa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa varmistamaan sellaiset toimitatavat, joilla organisaatio hyötyy myös jatkossa tiedonhallintalain edellyttämien toimenpiteiden toteutuksesta. Tutkimuksessa saatuja tuloksia ja näkökulmia voidaan hyödyntää myös muissa vastaavissa organisaatioissa, joissa pyritään saamaan organisaation tiedonhallinnan kuvauksista mahdollisimman suuri hyöty.

Asiasanat: tiedonhallinta, julkishallinto, tiedolla johtaminen, muutosjohtaminen

Mia Lempinen

**Ensuring the Benefits of the Implementation of the Act on Information Management in Public Administration in the State Treasury**

Year 2021 Pages 57

---

This thesis is a working life-based research and development project, with the purpose of examining the benefits of implementing the Act on Information Management in Public Administration in the State Treasury. The aim of this study was to ensure the implementation of practices with which the organization can truly benefit from the actions required by the Act.

This thesis focused on the State Treasury's views on the implementation of the Act in the organization, its benefits, and potential challenges related to it. This thesis was carried out as a case study, and the research data was collected through questionnaires and theme interviews targeted at the organization's project group working with the implementation of the Act. The theoretical framework of this thesis consists of information management, knowledge-based management and change management. The Act on Information Management, information architecture and information security are also addressed in the theory review.

The study revealed that the State Treasury can benefit especially from the organization's information management model required by the Act, and the information descriptions related to the model, which can be used in the developing of the organization's operations in the future. Based on the results of the study, it can be concluded that it is essential for the information management descriptions to be kept up to date so that they can be utilized. As further actions, it is suggested that the State Treasury implement clear practices for the updating of the information management descriptions, and include the updating of the descriptions also in the organization's development processes. The information management descriptions and the ways to use them should also be introduced more widely to the organization.

The results of this study can be used in the State Treasury to ensure practices with which the organization will benefit from the Act and the actions required by it also in the future. The results and viewpoints of this study can also be useful for other similar organizations pursuing to maximize the benefits of the information management descriptions.

Keywords: information management, public administration, knowledge-based management, change management

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyön tietoperusta .....	8
2.1	Tiedonhallinnan merkitys organisaatioissa .....	8
2.2	Tiedolla johtaminen .....	9
2.3	Tiedonhallintalaki .....	10
2.3.1	Tiedonhallintamalli.....	11
2.4	Tietoarkkitehtuuri .....	11
2.5	Tietoturvallisuus .....	12
2.5.1	Tietosuoja .....	14
2.6	Muutosten läpivienti organisaatiossa .....	14
2.6.1	Muutosvastarinta .....	16
2.6.2	Muutosviestintä .....	19
2.6.3	Organisaatio ja oppiminen .....	20
2.7	Tietoperustan yhteenveto .....	22
3	Kehittämisasetelma .....	23
3.1	Kehittämistyön kohde .....	23
3.1.1	Tiedonhallintalain toimeenpano kohdeorganisaatiossa .....	24
3.2	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet.....	24
3.3	Rajaukset.....	25
4	Kehittämistyön toteuttaminen .....	25
4.1	Tapaustutkimus lähestymistapana .....	25
4.2	Kehittämistyön prosessi ja aikataulu .....	26
4.3	Aineistonkeruumenetelmät .....	26
4.3.1	Kyselyt .....	27
4.3.2	Haastattelut .....	29
4.3.3	Sisäiset dokumentit .....	30
4.4	Aineiston analysointi.....	30
5	Tulokset .....	33
5.1	Kyselyistä saadut tulokset .....	34
5.1.1	Toiminnan hyötyminen tiedonhallintalain toimeenpanosta .....	34
5.1.2	Saatavat hyödyt.....	38
5.1.3	Esteet ja haasteet hyötyjen toteutumiselle .....	39
5.2	Haastatteluista saadut tulokset .....	40
5.3	Tulosten yhteenveto .....	47
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	48
6.1	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotoimenpide-ehdotukset.....	48

6.2	Opinnäytetyön luotettavuus .....	50
	Lähteet.....	52
	Kuviot .....	54
	Liitteet .....	55

## 1 Johdanto

Tämän työelämälähtöisenä tutkimuksellisenä kehittämistyönä toteutetun opinnäytetyön taustalla oli 1.1.2020 voimaantullut laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta (tiedonhallintalaki 906/2019) sekä sen edellyttämät toimenpiteet valtionhallinnon organisaatiossa.

Tiedonhallintalaki koskee julkishallintoa, ja siinä säädetään viranomaisten tiedonhallintaa koskien julkisuusperiaatteen toteuttamisesta, hyvän hallinnon vaatimusten toteuttamisesta sekä tietojärjestelmien yhteentoimivuuden toteuttamisesta (Valtiovarainministeriö 2020a, 9).

Osana tiedonhallintalain toimeenpanoa tiedonhallintayksiköiden on laadittava tiedonhallintamalli, sekä ylläpidettävä sitä. Tiedonhallintamallilla kuvataan viranomaisten tehtävien hoidossa toteutettavaa tiedonhallintaa.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana ja tutkimus- ja kehittämishankkeen kohdeorganisaationa toimii Valtiokonttori, joka on valtiovarainministeriön alainen virasto.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää tiedonhallintalain vaatimien toimenpiteiden toteuttamisesta saatavia hyötyjä kohdeorganisaatiossa.

Työn tavoitteena on sellaisten käytäntöjen varmistaminen, joiden avulla kohdeorganisaatio sekä sen toiminta aidosti hyötyvät tiedonhallintalain toimeenpanosta ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. Osana tätä tutkimuksellista kehittämistyötä on kohdeorganisaation hyötyjen saavuttamisen esteenä tai haasteena olevien asioiden havaitseminen, ja niiden huomioiminen jatkotoimenpide-ehdotuksissa.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pääkysymys on ”kuinka lain vaatimien toimenpiteiden toteutus tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa onnistuu siten, että organisaatio saa siitä mahdollisimman paljon aitoa hyötyä myös itse?”. Osana pääkysymystä on myös kysymys ”mitä hyötyjä lain toimeenpanolla voi olla mahdollista saavuttaa organisaatiossa?”. Muita kehittämiseen liittyviä kysymyksiä ovat ”kuinka luodaan sellaiset tiedonhallinnan kuvausten ylläpitokäytännöt, joilla varmistetaan kuvausten ajantasaisuus?” sekä ”kuinka kuvausten ylläpito saadaan juurrutettua osaksi normaalia toimintaa organisaatiossa?”.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset ovat kohdeorganisaation hyödynnettävissä sellaisten toimintatapojen varmistamiseen, joilla tiedonhallintalain edellyttämien toimenpiteiden, etenkin tiedonhallintamallin ja siihen liittyvien tiedonhallinnan kuvausten, toteuttamisesta saadaan organisaatiossa jatkossakin mahdollisimman suuri hyöty. Tämän työn tuloksia voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa varmistamaan osaltaan tiedonhallintalain

toimeenpanoon liittyvien uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi organisaation jatkuvaa toimintaa.

Tämän opinnäytetyön raportin rakenne on laadittu siten, että johdannon jälkeen käsitellään opinnäytetyön tietoperustan muodostava kokonaisuus. Sen jälkeen esitellään kehittämisasetelma, ja kehittämistyön toteutustapa sekä aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysi. Tämän jälkeen esitellään saadut tulokset, sekä niiden perusteella tehdyt johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset.

## 2 Opinnäytetyön tietoperusta

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään lakia julkisen hallinnon tiedonhallinnasta sekä siihen liittyviä asioita kuten tiedonhallintaa, tiedolla johtamista, tietoarkkitehtuuria ja tietoturvallisuutta. Lisäksi käsitellään muutosten johtamista ja organisaation oppimista.

### 2.1 Tiedonhallinnan merkitys organisaatioissa

Elämme maailmassa, jossa tietoa on jatkuvasti enemmän ja enemmän. Työympäristöissä ongelma informaation suhteen ei ole niinkään se, etteikö informaatiota olisi olemassa, vaan ongelmaksi muodostuu tarvittavan informaation löytyminen kaiken tarjolla olevan epärelevantin informaation joukosta. Usein kuuleekin puhuttavan tietotulvasta tai infoähkystä, jotka kuvaavat olennaisen ja tarvittavan tiedon löytymistä valtavan tietomäärän keskeltä. Sitä varten tarvitsemme tiedonhallintaa.

Työntekijöiden näkökulmasta on hankalaa tai jopa mahdotonta työskennellä tuottavasti, jos heidän työajastaan merkittävä osuus kuluu oikean tiedon hakemiseen, tai heidän löytämänsä tieto on vanhentunutta tai muuten virheellistä. Työntekijät tarvitsevat valtavia määriä monimutkaista tietoa, ja sen lisäksi on ymmärrettävä eri tietojen välisiä suhteita ja riippuvuuksia. Lindén (2015, 10) painottaakin, että liiketoiminnan tulos perustuu entistä vahvemmin kykyyn hallita ajantasaista tietoa monipuolisesti, minkä vuoksi tiedonhallintaan ei tulekaan suhtautua yksittäisenä täsmätoimenpiteenä, vaan sen tulisi olla osa organisaation perustoimintaa.

Valtionhallinnon tietoturvasanasto (VAHTI 8/2008, 37) määrittelee hyvän tiedonhallintatavan asiakirjojen ja tietojärjestelmien sekä niihin sisältyvien tietojen asianmukaisesta saatavuudesta, käytettävyydestä, suojaamisesta, eheydestä ja muista tietojen laatuun vaikuttavista tekijöistä huolehtimiseksi.

Suuri osa työstä liittyy tietoon: luomme uutta tietoa, muokkaamme sitä, lähetämme sitä eteenpäin, etsimme tietoa ja myös tuhoamme tietoa. Onnistuneella tiedonhallinnalla tietoa tarvitseva henkilö saavuttaa tarvitsemansa, oikean tiedon, jonka avulla hän pystyy



työskentelemään tehokkaasti. Organisaation prosessien kannalta on olennaista, että tieto on ajan tasalla, se on saatavilla oikeaan aikaan oikealle henkilölle oikeassa vaiheessa prosessia. Kun tietotyö tehostuu, vaikuttaa se positiivisesti myös organisaation liiketoimintaan ja sen tulokseen. (Lindén 2015, 39, 43.)

Datan muuttumista tiedoksi ja lopulta viisaudeksi kuvataan tiedon arvoketjun avulla:



Kuvio 1: Tiedon arvoketju (Haasio, Harviainen ja Savolainen, 2019, 20)

Datalla tarkoitetaan järjestäytymätöntä, suhteista ja merkityksistä irrallista tietoa. Data voi olla numeroita, tekstiä, kuvia tai yhdistelmiä näistä. Kun data laitetaan mielekkääseen järjestykseen merkitykselliseksi kokonaisuudeksi, se on muuttunut informaatioksi. Informaatioon sisältyy viesti, jota tulkitsemalla voi siitä muodostua tietoa. Tiedon määrittely ei ole helppoa, mutta sitä voi kuvata jäsenyneiden kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksien sekoituksena, jonka perusteella on mahdollista arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Tietämys puolestaan koostuu omaksumiemme tietojen kokonaisuudesta. Kun kaikki tietämämme yhdistyy kykyyn käyttää tietämystämme, voi puhua viisaudesta. Viisaus syntyy pitkän henkilökohtaisen oppimisen tuloksena. Hyödyntääksemme dataa, tulee sen siis jalostua ensin eteenpäin. (Haasio ym. 2019, 20-22; Sydänmaanlakka 2007, 187-191.)

## 2.2 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen on termi, jolla tarkoitetaan pyrkimystä vähentää informaation puutteesta aiheutuvaa epävarmuutta sekä hallita informaation suuresta määrästä tai tilanteen monimutkaisuudesta syntyvää monitulkintaisuutta (Jalonen 2015, 40).

Tiedolla johtamisessa on kyse siitä, että hyödynnetään relevanttia ja analysoitua tietoa johtamisen ja päätöksenteon tukena. Informoitujen päätösten avulla on mahdollista tehostaa organisaation toimintaa ja tuottavuutta.

Barends, Rousseau ja Briner (2014, 4) määrittelevät tietoon perustuvalla päätöksenteon prosessille kuusi vaihetta:

1. Käytännön ongelman muuntaminen vastattavissa olevaksi kysymykseksi
2. Vastaamiseen tarvittavan tiedon hankkiminen
3. Hankitun tiedon luotettavuuden ja relevanttiuden kriittinen arviointi
4. Hankittujen tietojen yhteenveto ja johtopäätösten muodostaminen

5. Tietojen sisällyttäminen päätöksenteon prosessiin
6. Tehdyn päätöksen lopputulosten arviointi.

Tiedolla johtamisella voidaan tehostaa toimintaa mittaamalla toimintaa ja analysoimalla saatua dataa. Näiden tulosten avulla on mahdollista tehdä päätelmiä omasta toiminnasta ja sen perusteella kehittää toimintaa. Mittareista on mahdollista nähdä myös ajallista kehitystä ja arvioida tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia lopputuloksiin.

### 2.3 Tiedonhallintalaki

Tiedonhallintalaki eli laki julkisen hallinnon tiedonhallinnasta 906/2019 tuli voimaan 1.1.2020 ja se koskee kaikkia viranomaisia. Tiedonhallintalaki sisältää yleiset säännöt julkisen hallinnon tiedonhallinnasta. Lailla tavoitellaan hallinnon palvelujen parantamista mm. tietoaineistojen yhdenmukaisella hallinnalla ja tietoturvaisella käsittelyllä ja tietojen sähköisellä luovuttamisella viranomaisten välillä.

Tiedonhallintalain tarkoituksena on määritellä tiedon koko elinkaaren hallinta julkisessa hallinnossa, ja varmistaa viranomaisten tietoaineistojen yhdenmukainen hallinta sekä tietoturvallinen käsittely (Eduskunta 2019).

Laissa säädetään julkisuusperiaatteen ja hyvän hallinnon vaatimusten toteuttamisesta viranomaisten tiedonhallinnassa, julkisen hallinnon tiedonhallinnan järjestämisestä ja kuvaamisesta, tietojärjestelmien ja -varantojen yhteentoimivuudesta, teknisten rajapintojen ja katseluyhteyksien toteuttamisesta sekä tietoturvaisuuden toteuttamisesta. Sääntely koskee tietoaineistoja ja asiakirjoja, joihin sovelletaan julkisuuslakia. (Valtiovarainministeriö 2020b.)

Laissa on siirtymäsäännöksiä siitä, missä aikataulussa sen eri kohdat tulevat voimaan.

1.1.2021 mennessä valmiina tulee olla seuraavat asiat:

- Tiedonhallintamalli (5§)
- Ei vaadita asiakkaalta tietoa, joka Valtiokonttorilla on oikeus saada toiselta viranomaiselta (20§)
- Kuvaus asiakirjajulkisuuden toteuttamiseksi (28§)

1.1.2022 mennessä valmiina tulee olla seuraavat asiat:

- Asianhallinnan ja palvelujen tiedonhallinnan järjestäminen (26 ja 27§)
- Tietoaineistojen saataville saattaminen koneluettavassa muodossa (19.2§)
- Lokitietojen kerääminen tietojärjestelmän käytöstä (17§)
- Vastaanotettujen asiakirjojen muuttaminen digitaaliseen muotoon (19.1§)

### 2.3.1 Tiedonhallintamalli

Tiedonhallintalaissa säädetään organisaation velvollisuudeksi laatia ja ylläpitää tiedonhallintamallia.

Tiedonhallintamallilla tarkoitetaan kuvausta organisaation viranomaistehtävien hoidossa toteutettavasta tiedonhallinnasta. Tiedonhallintamalli määrittelee ja kuvaa organisaation tiedonhallinnan: sillä kuvataan, miten organisaation tiedonhallinta ja tietojenkäsittely toteutetaan tietoaaineistoja käsitellessä, ja sen avulla varmistetaan, että tietoa hallinnoidaan toiminnalle asetettujen vaatimusten mukaisesti. (Valtiovarainministeriö 2020a, 11.)

Organisaation tiedonhallintaa kuvaava tiedonhallintamalli laaditaan ja ylläpidetään, jotta voidaan hallitusti suunnitella ja toteuttaa organisaation tiedonhallinnan kokonaisuus, sisältäen palvelujen toteutuksen, asiankäsittelyn järjestämisen, tietoaaineistojen hallinnan, tiedonsaantia koskevat oikeudet ja rajoitukset, moninkertaisen tietojen keruun vähentämisen, tietojärjestelmien ja -varantojen yhteentoimivuuden sekä tietoturvallisuuden ylläpitämisen.

Tiedonhallintamallin tulee sisältää vähintään tiedot

- organisaation toimintaprosessista
- organisaation tietovarannoista
- organisaation tietoaaineistojen arkistoon siirtämisestä, arkistointitavasta ja arkistointipaikasta tai tuhoamisesta
- organisaation tietojärjestelmistä sekä
- organisaation tietoturvaluustoimenpiteistä.

Tiedonhallintamallin laatiminen ei ole kertaluontoinen tehtävä, vaan sitä on ylläpidettävä ja päivitettävä aina, kun organisaation tiedonhallinnassa tapahtuu tiedonhallintamallin sisältöön vaikuttavia muutoksia (Valtiovarainministeriö 2020a, 11).

### 2.4 Tietoarkkitehtuuri

Tietoarkkitehtuuri (data architecture, information architecture) on osa organisaation kokonaisarkkitehtuurityötä. Tietoarkkitehtuurin avulla kuvataan organisaation tietovarannot, tietovirrat ja niiden liikkuminen organisaatiossa, ja siten tietoarkkitehtuuri on suunnitelma kaikelle organisaation tiedolle (Luisi 2014, luku 4).

Organisaation tietojenväliset suhteet, tietotarpeet, ja tietovirrat ja niiden organisointi ovat monimutkainen kokonaisuus, jonka hahmottamista ja kuvaamista tietoarkkitehtuuri helpottaa. Tavoitteena tietoarkkitehtuurin suunnittelussa on tehdä tiedon löytämisestä, välittämisestä ja hallinnasta helpompaa luomalla kokonaiskuva keskeisestä tietopääomasta. (Luostariinen, Rajala, Keränen ja Allemand 2019, 9.)

Tieto ei synny tyhjiössä, vaan se liittyy aina johonkin kohtaan prosessia. Nämä prosessit tulee tunnistaa, jotta on mahdollista määritellä siihen liittyvät tarpeet, kuten mitä tietoa missäkin prosessin vaiheessa tarvitaan, kuka tietoa tarvitsee, missä muodossa tiedon tulee olla saatavissa, ja kuka tietoa muokkaa. (Lindén 2015, 17.)

Kokonaisarkkitehtuurilla (enterprise architecture, EA) puolestaan kuvataan ja hallitaan kokonaisuutta, joka koostuu organisaation tiedoista, prosesseista, toimijoista sekä tietojärjestelmistä. Kokonaisarkkitehtuurin voi määritellä yhtenäiseksi periaatteiden, metodien ja mallien kokonaisuudeksi, jota käytetään organisaation rakenteen, liiketoimintaprosessien, tietojärjestelmien sekä infrastruktuurin suunnittelussa ja toteutuksessa. Määräävä piirre kokonaisarkkitehtuurille onkin, että se tarjoaa kokonaisvaltaisen näkymän organisaatiosta. (Lankhorst 2017, luku 1.)

Kokonaisarkkitehtuuri on työkalu, jota hyödynnetään sekä organisaation strategisessa että operatiivisessa johtamisessa: kokonaisarkkitehtuuri ohjaa johtajia liiketoimintaprosessien suunnittelussa sekä strategian muuntamisessa käytännöiksi, ja järjestelmäkehittäjiä sovellusten rakentamisessa sellaisiksi, että ne ovat linjassa liiketoiminnan tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden kanssa. Kun organisaation toiminta, tiedot, prosessit ja tietojärjestelmät mallinetaan, kuvataan ja suunnitellaan yhtenäisen mallin mukaisesti, on sen avulla mahdollista yksinkertaistaa prosesseja, nähdä järjestelmien riippuvuudet ja parantaa yhteentoimivuutta. (Andreasson ja Koivisto 2013, 23; Lankhorst 2017, luku 1.)

Tietoarkkitehtuuriin sisältyy tiedon elinkaari (data life cycle management, DLM; information life cycle management, ILM). Osana tietoarkkitehtuuria varmistetaan, että tiedon koko elinkaari otetaan siinä huomioon. (Luisi 2014, luku 4.)

Tiedon elinkaariajattelulla hallitaan tietovirtoja alusta loppuun: aina tiedon luomisesta siihen asti, kun tieto käy tarpeettomaksi ja se pitää hävittää asianmukaisesti (Luisi 2014, luku 4).



Kuvio 2: Tiedonhallinnan elinkaari (Rousku 2017, 47)

## 2.5 Tietoturvaluisuus

Tietoturvaluudella (information security, data security) tarkoitetaan järjestelyitä, joiden avulla taataan tiedon luottamuksellisuus, eheys sekä saatavuus (Valtionhallinnon tietoturvasanasto VAHTI 8/2008, 109).

Tiedon luottamuksellisuudella tarkoitetaan sitä, että luokitellun tai muuten salassa pidettävän tiedon voivat saada käyttöön ainoastaan siihen oikeutetut tahot (Rousku 2014, 47).

Tiedon eheydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että tiedon on oltava yhtäpitävää alkuperäisen tiedon kanssa: tietoja ei saa muuttaa muilla kuin sallituilla keinoilla, ja muutoksia saavat tehdä vain siihen valtuutetut henkilöt - toisin sanoen tieto ei saa muuttua hallitsemattomasti (Rousku 2014, 49).

Tiedon saatavuus (tai käytettävyys, availability) taas tarkoittaa, että tietoon oikeutettujen käyttäjien on saatava tiedot palvelussa tai järjestelmässä käyttöönsä ja hyödynnettäväksi haluttuna aikana ja vaaditulla tavalla (Valtionhallinnon tietoturvasanasto VAHTI 8/2008, 54). Nykyisessä digitalisoituvassa maailmassa sekä tietojen että palveluiden tulee olla saatavilla käytännössä jatkuvasti.

Kokonaisuutena tietoturvaluudella tavoitellaan sitä, että organisaation toiminnan kannalta olennaiset tietojärjestelmät sekä tietoverkot toimivat keskeytyksettä, tietoja ja tietojärjestelmiä ei käytetä ilman valtuuksia, ja että tieto ei tuhoudu tai vääristy tahallisesti tai tahattomasti (Andreasson ja Koivisto 2013, 29).

Tietoturvaluuden tulisi olla osa kaikkea organisaation toimintaa, eikä sitä tulisi katsoa omana, erillisenä toimintona. Tietoturvaluus onkin osa organisaation kokonaisturvaluutta. (Rousku 2017, 54.)

Rousku (2017, 32) painottaa, että oikein toteutettuna tietoturvaluus ei hankaloita toimintaa, vaan päinvastoin sen tulisi tehostaa sekä organisaation toimintaa että uusien palveluiden ja teknologioiden käyttämistä.

On käytännössä mahdotonta rakentaa täysin aukottoman tietoturvaluista ratkaisua, ja usein sanotaankin käyttäjän itse olevan suurin tietoturvaluuhka. Tämän vuoksi ohjeistukset henkilös-  
tölle sekä erilaisista uhista tiedottaminen ovat tärkeitä toimenpiteitä tietoturvaluuden kan-  
nalta. (Rousku 2017, 40, 44.)

Jatkuvan digitalisoitumisen seurauksena voi olettaa, että teknologian avulla kerättävien tietojen määrä tulee edelleen kasvamaan eksponentiaalisesti tulevien vuosikymmenien aikana (Rousku 2017, 7). Kun kerätyn tiedon määrä kasvaa ja palvelut ovat enenevissä määrin digitaalisiin, kasvaa myös väärinkäytösten riski (Rousku 2017, 18). Siksi tietoturvaluuden ja henkilötietojen kyseessä ollessa tietosuojaan merkitys kasvaa entisestään, ja niihin tuleekin kiinnittää erityistä huomiota.

### 2.5.1 Tietosuojaja

Tietosuojalla (privacy protection, data protection) tarkoitetaan henkilötietojen vaatimustenmukaista käsittelyä (Rousku 2017, 18).

Valtionhallinnon tietoturvasanastossa tietosuojaja määritellään seuraavasti:

”Ihmisen yksityisyyden suoja ja muut sitä turvaavat oikeudet henkilötietoja käsiteltäessä. Näitä ovat muun muassa

- 1) tietojen valtuudettoman saannin estäminen ja tietojen luottamuksellinen säilyttäminen
- 2) henkilötietojen suojaaminen valtuudettomalta tai henkilöä vahingoittavalta käytöltä.” (Valtionhallinnon tietoturvasanasto VAHTI 8/2008, 105)

Tietosuojalla varmistetaan, että henkilön, jota henkilötieto koskee, oikeudet ja vapaudet toteutuvat henkilötietoja käsiteltäessä. Henkilötietojen käsittelyn tulee aina perustua lakiin. Henkilötiedoilla tarkoitetaan kaikkia tietoja, jotka liittyvät tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan luonnolliseen henkilöön. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, 2021a.)

Tietosuojavaltuutetun toimisto (2021b) listaa kuusi tietosuojaperiaatetta:

- Henkilötietojen käsittelyn tulee tapahtua lainmukaisesti, asianmukaisesti ja läpinäkyvästi.
- Henkilötietoja tulee kerätä ja käsitellä ainoastaan tiettyä, nimenomaista ja laillista tarkoitusta varten.
- Henkilötietoja tulee kerätä käsittelyn tarkoitukseen nähden vain tarvittava määrä.
- Henkilötiedot tulee pitää ajan tasalla; epätarkat tai virheelliset henkilötiedot tulee poistaa tai oikaista viipymättä.
- Henkilötiedot tulee säilyttää sellaisessa muodossa, josta henkilö on tunnistettavissa vain niin kauan kuin se on tietojenkäsittelyn tarkoitusten toteuttamista varten tarpeen.
- Henkilötietoja tulee käsitellä luottamuksellisesti ja turvallisesti.

### 2.6 Muutosten läpivienti organisaatiossa

Ympäristössämme tapahtuu jatkuvasti monenlaisia muutoksia. Muutoksia tapahtuu niin jatkuvalla tahdilla, että muutoksen voi sanoa olevan jopa pysyvä asiantila.

Työympäristöissäkin muutokset ovat välttämättömiä, riippumatta siitä, haluaako organisaatio sitä vai ei. Koska muutoksia tapahtuu joka tapauksessa tahdosta riippumatta, on oleellista, että muutoksia hallitaan. Muutosten hallinnalla mahdollistetaan niiden kehittäminen ja

johtaminen. Vaikka organisaation tavoitteena ei olisikaan olla alan edelläkävijä, on kuitenkin ehdottoman hyödyllistä tuoda organisaation toiminta ajan tasalle ympäristössä tapahtuneiden muutosten kanssa. (Nivala 2011, 168.)

Työympäristöissä muutokset voivat olla suuria tai pieniä, ja ne voivat olla vähittäin tai nopeasti tapahtuvia. Muutoksessa voi olla kyse uuden käytännön omaksumisesta, mikä edellyttää ihmisiltä uuden oppimista. Lämsä ja Hautala (2005, 185) antavat vähittäisestä muutoksesta esimerkiksi organisaation suorituskyvyn parantamisen toiminnan tehostamisella sekä henkilöstön osaamisen ja teknologian kehittämällä. Tämänkaltaisessa muutoksessa organisaation perustehtävä pysyy samana, ja kehittämisen kohteena ovat työn tekemisen edellytykset.

Muutokset voivat olla vaikeita ja sisältää monitahoisia elementtejä, ja siksi muutosjohtamisella onkin suuri vaikutus onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. Muutosjohtamisen tavoitteena on sekä luoda muutosvalmiuksia, että hallita ja ohjata muutosta. (Sydänmaanlakka 2007, 71-72.)

Muutoksessa johdon ja esimiesten tehtävä on kannustaa henkilöstöä ja olemalla aktiivisesti tietoisia muutoksen vaiheista, ja siten tukea muutosta sekä luoda suuntaa muutokselle. Usein organisaation ylimmän johdon on tarpeen keskittyä ennemminkin muutoksen linjauksiin ja kokonaisarviointiin, ja delegoida vastuuta käytännön toteuttamisesta alemmas; muutos voidaan toteuttaa esimerkiksi projektin toimesta. Päätösvallan siirtämisellä voidaan sekä lisätä luottamusta, edistää motivaatiota, että sitouttaa henkilöstöä muutokseen. (Lämsä ja Hautala 2005, 188.)

Usein muutoksia on järkevää toteuttaa pienissä osissa, jotta välttyään suuremmilta riskeiltä. Muutosten toteuttaminen pienemmissä osissa antaa myös henkilöstölle enemmän aikaa muutosten sisäistämiseksi. (Lämsä ja Hautala 2005, 188)

Jotta muutoksessa voi onnistua, vaaditaan myös arviointia onnistumisesta. On arvioitava, onko määritetyt tavoitteet saavutettu ja eteneekö työ oikeaan suuntaan. Ilman arviointia ja siitä saatavaa palautetietoa ei ole mahdollista todeta luotettavasti, onko tavoitteisiin päästy. Koska riittävän ja täsmällisen arviointitiedon saaminen on keskeinen haaste muutoksissa, olisi arviointi syytä rakentaa osaksi muutosprosessia jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Tämänkaltaisen arvioinnin kohteena on tavallisesti muutosprosessi sekä saavutetut tulokset. (Lämsä ja Hautala 2005, 189.)

Todellisen muutostahdon luominen on yleisin ongelma muutoksissa (Kotter 2009, 10). Syy muutostahdon puuttumiseen on se, ettei muutos koskaan ole asioiden normaali tila, ja sen vuoksi pakottavuuden tunne ja muutoshalukkuus pitää luoda joka kerta uudestaan (Kotter 2009, 12). Kotter (2009, 13) painottaakin, että muutosprosessilta voi odottaa hyviä tuloksia

vasta, kun tarpeeksi monille avainhenkilöille on saatu luotua tarpeeksi suuri muutoshalukkuus.

Kotter (2009, 11) on määrittänyt kahdeksan kohdan toimenpideketjun muutoksissa menestymiseen:

- 1) Muutostahto. Ensimmäiseksi tulee varmistaa organisaatiossa riittävä ymmärrys muutoksen tarpeista, ja halukkuus toimia.
- 2) Ohjaava tiimi. Muutoshalukkuuden ollessa korkealla ihmisten on usein helppo ja nopea määritellä kriittisimmät asiat, ja koota sitä varten sitoutuneet ja kykenevät tiimit.
- 3) Visio ja strategiat. Sitoutuneet tiimit kykenevät löytämään tarvittavan vision ja strategiat suurimpien ongelmien selvittämiseksi, vaikka aluksi tilanne olisikin epäselvä ja strategioiden määrittely vaikeaa.
- 4) Kommunikaatio. Kun tiimeillä on todellinen muutoshalukkuus, heillä on myös tarve viestiä visiosta ja strategiasta vahvasti, jotta tärkeät henkilöt saadaan sitoutettua ja siten välittämään muutostahtoa eteenpäin.
- 5) Valtauttaminen. Aidosti muutostahtoiset henkilöt antavat tarvittavan päätösvallan ja vaikutusmahdollisuudet toisille muutokseen sitoutuneille. He myös poistavat esteitä yhteisen vision toteutumisen tieltä.
- 6) Nopeat tulokset. Todellisesti muutostahtoiset tiimit pyrkivät saamaan ihmiset aikaansaamaan myös selkeitä ja näkyviä nopeita tuloksia, koska niiden avulla on mahdollista vaikuttaa arvosteluun.
- 7) Peräänantamattomuus. Muutoksen jokaiseen vaiheeseen suhtaudutaan vahvasti ja pakottavuudella, eikä tavoitteista luovuta ennen kuin visio on saatu toteutettua.
- 8) Muutoksen lukitseminen. Aikaansaatuja muutosten pysyvyys on välttämätöntä varmistaa. Tämä toteutetaan implementoimalla muutos seurauksineen organisaation toimintakulttuuriin, rakenteisiin sekä järjestelmiin.

#### 2.6.1 Muutosvastarinta

Muutokset harvoin etenevät suoraviivaisesti selkeinä vaiheina. Muutosprosessi on myös aina sitä haasteellisempi ja monimutkaisempi, mitä laajemmasta ja syvemmästä muutoksesta on kyse. Ihmiset tarvitsevat aina aikaa muutoksen hyväksymistä ja uuteen tilanteeseen sopeutumisesta varten, vaikka toimintaympäristö tai tekniset järjestelmät muuttuisivatkin hyvin nopeasti. (Lämsä ja Hautala 2005, 189.)



Aina uusia toimintatapoja ei oteta innokkaasti vastaan: henkilöstö saattaa vieroksua ajatusta uuden opettelusta - meneehän uusien käytäntöjen omaksumiseen usein aikaa, mikä puolestaan voi aiheuttaa ylimääräistä työtä sekä stressiä. Uuden toimintatavan mukanaan tuomat hyödyt eivät myöskään välttämättä ole välittömästi ilmiselviä kaikille. Jos muutoksen perustelut eivät ole henkilöstölle selviä, on henkilöstöä vaikea sitouttaa muutokseen (Juuti 2011, 69).

Usein muutosten yhteydessä tuleekin esiin myös muutosvastarinta. Yksi tulkinta muutosvastarinnasta on, että tilanteeseen sopeutumattomat ihmiset ovat ongelma, koska heidän tunnereaktioidensa, viivyttelynsä ja epäröintinsä vuoksi muutoksen vaiheet hidastuvat. Muutosvastarintaa ei kuitenkaan ole syytä pitää epänormaalina tai toimintaa häiritsevänä ilmiönä, sillä se on ennemminkin tilanteeseen luonnostaan kuuluva suruprosessi. Ihmisille on annettava aikaa suru- ja luopumistyöhön, jotta vanhan maailmankuvan ja toimintatapojen tilalle voi syntyä jotakin uutta. (Lämsä ja Hautala 2005, 189-190.)

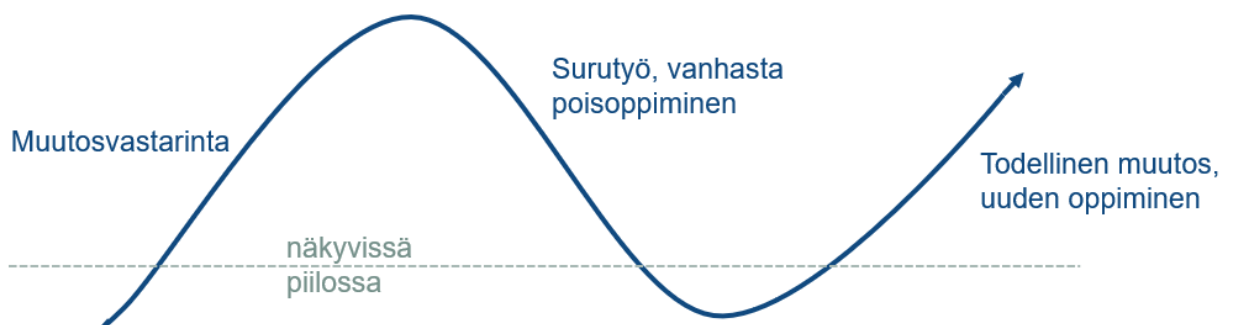
Yleisiä esimerkkejä muutokseen liittyvästä surutyöstä ovat nostalgiset tarinat ja vanhojen aikojen muistelu. Suremisen ja vanhasta luopumisen oikeuttamiseksi ja mahdollistamiseksi voidaan organisaatiossa luoda jopa jokin symbolinen riitti. Tämä ei suinkaan tarkoita, että vanhasta luopumiseen liittyvään surutyöhön tulisi uppoutua. Sen sijaan tämänkaltainen toiminta helpottaa ihmisiä hyväksymään toiminnan yllätyksellisyyden ja muutokset, ja siten toimimaan uusien käytäntöjen mukaisesti. (Lämsä ja Hautala 2005, 190.)

Kuviossa 3 näkyy Sydänmaanlakan (2007, 71) esittämä erilaisten muutosten vaikeusaste ja niiden vaatima aika. Uuden tiedon hankinta onnistuu yleensä helpoiten ja nopeimmin. Uusien taitojen hankkiminen puolestaan vaatii jo enemmän aikaa ja vaivaa, ja asenteiden muuttaminen on sitäkin vaikeampaa. Kun muutos on tapahtunut sekä tarvittavissa tiedoissa, taidoissa että asenteissa, muuttuu myös yksilön käyttäytyminen. Jotta taas ryhmän käyttäytyminen voisi muuttua, on muutoksen ensin tapahduttava yksilöiden käyttäytymisessä. Kun muutos on tapahtunut näillä kaikilla tasoilla, voi lopulta koko organisaation toiminta muuttua onnistuneesti.



Kuvio 3: Muutosten toteuttamisen vaikeus ja aikajänne (Sydänmaanlakka 2007, 71)

Muutoksia toteuttaessa on havaittavissa kolme päävaihetta muutoksen etenemisessä: muutosvastarinta, surutyö eli vanhasta poisoppiminen, ja varsinainen muutos eli uuden oppiminen.



Kuvio 4: Muutoksen päävaiheet (Arikoski ja Sallinen 2007, 69)

Muutoksessa on kyse muustakin kuin tiedosta: tunteiden sekä yhdessä tekemisen merkitystä ei tule unohtaa muutoksen yhteydessä (Sydänmaanlakka 2007, 72). Tätä korostaa myös Kotterin (2009, 42) laatima kahden kohdan strategia aidon muutostahdon luomiseen.

Aidon muutostahdon luomiseen sisältyy kaksi osiota. Ensinnäkin ihmisille tulee kertoa tärkeät tosiasiat. Ihmiset voidaan saada ajatuksen tasolla vakuuttuneiksi, kun heille annetaan relevanttia, parhaaseen mahdolliseen dataan perustuvaa tietoa, joka osoittaa uusia tarpeita ja tavoitteita. Tämä kuitenkin ei yksinään riitä, vaan riittävän muutostahdon ja pakottavan tekemisen ilmapiirin luomiseksi tarvitaan tunteita herättävä, loogisesti etenevä esitys (case) järkisyin perustelluista, mutta tunnetasolla vetoavista tarpeista. Näiden avulla voidaan synnyttää aitoa innostusta sekä päättäväisyyttä toimia, ja siten synnyttää ihmisissä onnistuneeseen muutokseen tarvittavaa, riittävän vahvaa muutostahtoa. (Kotter 2009, 42.)

### 2.6.2 Muutosviestintä

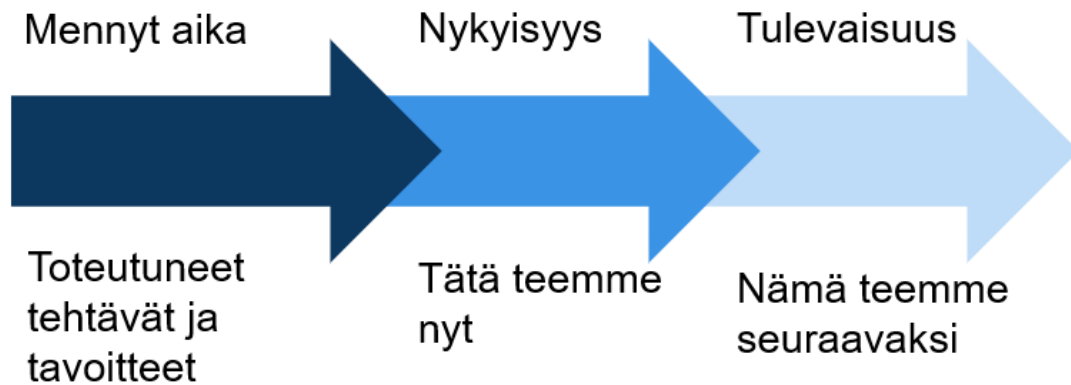
Muutostilanteissa viestintään kohdistuu usein kritiikkiä: muutoksen keskellä saatetaan kokea, että tietoa muutoksesta ei ole saatavilla riittävästi, tai että muutokseen liittyvä viestintä ei ole avointa. Viestinnän avulla luodaan yhteistä ymmärrystä asioista, joten sen merkitystä ei tule unohtaa muutostilanteessa. Parhaimmillaan muutosviestinnällä pystytään lisäämään esimerkiksi luottamusta, selkeyttä, innokkuutta ja motivaatiota. (Pirinen 2014, 116-117.)

Puutteellinen muutosviestintä aiheuttaa epätietoisuutta: muutoksen tavoite voi jäädä epäselväksi, jolloin myös spekulatio lisääntyy, ja kun energia kuluu epävarmojen asioiden pohtimiseen, työteho kärsii ja tehokkuus heikkenee (Pirinen 2014, 127).

Usein muutostilanteissa pyritään viestimään mahdollisimman paljon, jotta kaikki tarvittava tieto olisi varmasti tarjolla. Osa tärkeistä asioista kuitenkin hukkuu helposti monesta kanavasta tulevaan informaatiotulvaan. Muutosviestinnässä kannattaakin tavoitella yksinkertaista ja selkeää viestintää, jolloin viesti myös ymmärretään helpommin. Viestinnässä tulee myös ottaa huomioon eri kohderyhmät, jotta vastaanottajat löytävät helpommin juuri heille itselleen tarpeelliset tiedot. (Pirinen 2014, 121.)

Pelkkä tiedon jakaminen itsessään ei ole tavoiteltavaa, vaan muutosviestinnässä ensisijaisena tavoitteena on ymmärryksen luominen. Tieto on hyödyllistä ja merkityksellistä vasta, kun se on ymmärretty, ja sovellettu käytäntöön sekä työhön. Tavoitteena on siis saada viestinnän kohteena oleva taho sisäistämään, miten muutos vaikuttaa juuri häneen. (Pirinen 2014, 122-123.)

Muutoksen aikajana (kuvio 5) voi olla hyödyllinen keino, kun halutaan havainnollistaa muutosta ja sen tuloksia. Janalla tuodaan esiin, mitä on jo tehty, mitä tehdään parhaillaan ja mitä tulevaisuudessa tehdään. Muutoksen kuvaaminen tämänkaltaisena prosessina auttaa konkretisoimaan asioita, jolloin myös saavutetut ja saavutettavat tuloksetkin voivat tuntua konkreettisimmilta. (Pirinen 2014, 123)



Kuvio 5: Muutoksen aikajana (Pirinen 2014, 123)

### 2.6.3 Organisaatio ja oppiminen

Ympäristössämme jatkuvalla tahdilla tapahtuvista muutoksista seuraa, että organisaation oppimisesta on muodostunut olennainen osa sen kilpailukykyä (Sydänmaanlakka 2007, 23). Juuti (2011, 203) painottaa yksilöiden kehittymisen olevan edellytys työyhteisön kehittymiselle.

Sydänmaanlakka (2007, 33) määrittelee oppimisen seuraavasti: oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. Organisaatioiden on mahdollista oppia samoin kuten yksilöidenkin, jos ne nähdään ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa elävinä organismeina, jotka pysyvät käsittelemään tietoa, oppimaan oppimista, luomaan yhteyksiä sekä organisoitumaan itse (Sydänmaanlakka 2007, 53).

Oppivalla organisaatiolla viitataan organisaatioon, joka kehittää itseään jatkuvasti sekä pyrkii helpottamaan organisaation henkilöstön oppimista (Lämsä ja Hautala 2005, 191). Sydänmaanlakka (2007, 55) määrittelee oppivan organisaation organisaatioksi, joka pystyy jatkuvasti sopeutumaan, muuttumaan sekä uudistumaan ympäristön vaatimusten mukaisesti, ja joka oppii kokemustensa perustella, ja pystyy myös muuttamaan toimintatapojaan nopeasti tarpeen vaatiessa.

Organisaatioiden toimintaan liittyviä uuden oppimisen tarpeita syntyy jatkuvasti. Nykyajalle ominaiset nopeus ja pirstaleisuus vaativat organisaatioilta ja niiden henkilöstöltä sekä joustavuutta että kykyä muuttua. Osaaminen ja oppiminen voivat vaikuttaa merkittävästi organisaatioiden menestykseen, sillä organisaatio sekä toimii että kehittyy henkilöstönsä osaamisen varassa. Oppiminen organisaatiossa vaikuttaa suoraan organisaation kyvykkyyteen (Lämsä ja Hautala 2005, 191).

Nykyisessä osaamis- ja innovaatioyhteiskunnassa organisaatioiden suurimmaksi voimavaraksi on muodostunut aineeton pääoma. Jotta aineetonta pääomaa on mahdollista lisätä, tulee organisaatioiden oppia sekä oppimaan että muuttamaan (Juuti 2011, 68).

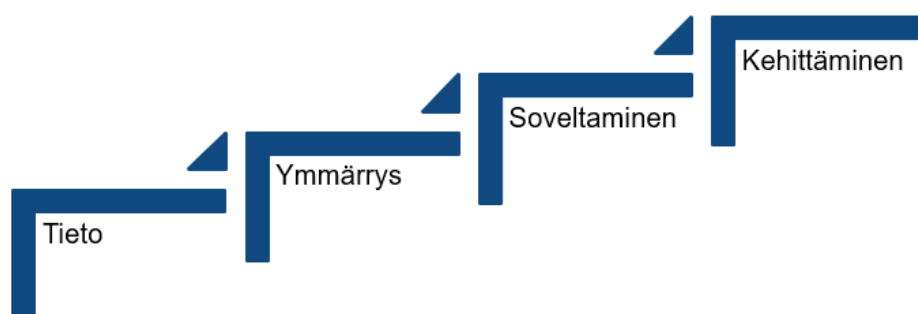
Lämsä ja Hautala (2005, 197) määrittävät neljä tekijää, jotka korostuvat oppivaa organisaatiota tavoitellessa:

- Ihmisiä rohkaistaan avoimuuteen ja sitä arvostetaan
- Ongelmatilanteissa hyödynnetään erilaisia lähestymistapoja
- Kaikille annetaan mahdollisuus osallistumiseen
- Luodaan sekä rakenteet että prosessit sellaisiksi, että ne samaan aikaan mahdollistavat sekä kyseenalaistavan asenteen että hyvien käytäntöjen vahvistamisen.

Sydänmaanlakka (2007, 55-56) tuo esiin, että oikeastaan kaikki organisaatiot oppivat, ja siksi hän käyttääkin mieluummin termiä älykäs organisaatio. Älykkäälle organisaatiolle hän määrittelee kolme uusiutumisen kannalta olennaista kykyä:

- kyky nähdä muutostarpeet varhaisessa vaiheessa
- kyky oppia kilpailevia organisaatioita nopeammin ja
- kyky toimeenpanna uudet asiat kilpailijoita nopeammin.

Oppivassa organisaatiossa tiedon jalostumista voi kuvata neljällä portaalla (kuvio 4). Oppivan organisaation tavoitteena ei niinkään ole lisätä pelkkää tietoa, vaan se tulee ensin ymmärtää, jotta sitä on mahdollista soveltaa, ja ymmärryksen ja soveltamisen kautta edelleen kehittää.



Kuvio 6: Tiedon portaavat (Sydänmaanlakka 2007, 219)

## 2.7 Tietoperustan yhteenveto

1.1.2020 voimaan tulleen tiedonhallintalain taustalla on pyrkimys hyvään tiedonhallintaan julkisorganisaatioissa. Laki vaatii julkisorganisaatioilta tiettyjä toimenpiteitä, kuten tiedonhallintamallin ja siihen liittyvien tiedonhallinnan kuvausten luomisen ja ylläpidon.

Tiedonhallinnassa ja tietojen käsittelyssä tulee huomioida tiedon koko elinkaari - mitä tiedolle tapahtuu, kun sitä ei enää tarvita. Tiedonhallintalain vaatima tiedonhallintamalli sisältää tiedot tietoaineistojen ja niissä olevien asiakirjojen säilytysajoista. Tämä vaikuttaa myös tietoturvallisuuteen ja tietosuojaan.

Organisaation palveluiden ja toiminnan kehittäminen helpottuu, kun organisaatio saa kokonaisarkkitehtuurin avulla selkeän ymmärryksen rakenteistaan, tuotteistaan, toiminnoistaan, teknologiastaan sekä niiden välisistä suhteista. Arkkitehtuuri helpottaa päätöksentekoa organisaatiossa, kun nähdään, mitä kaikkea on jo olemassa, ja kuinka eri asiat vaikuttavat toisiinsa.

Koska sekä liiketoiminta että tietotekniset järjestelmät ja ratkaisut muuttuvat jatkuvasti, on organisaation kokonaisarkkitehtuurin ylläpito olennaista.

Tiedonhallintalain vaatima tiedonhallintamallin ja siihen liittyvien tiedonhallinnan kuvausten laatiminen ei ole kertaluontoinen tehtävä, vaan ne on pidettävä ajan tasalla. Niihin on tehtävä päivityksiä aina, kun organisaatiossa tapahtuu tiedonhallintamallin sisältöön vaikuttavia muutoksia. Tämä vaatii organisaatiossa uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja sisäistämistä sekä uuden oppimista.

Koska muutokset voivat olla monimutkaisia ja hankalia sisäistää, tarvitaan muutosjohtamista. Muutosjohtamisella pyritään luomaan muutosvalmiuksia sekä hallitsemaan ja ohjaamaan muutosta haluttuun suuntaan.

Muutoksessa onnistuminen vaatii arviointia ja analysointia tavoitteiden saavuttamisesta sekä etenemisen suunnasta. Jotta riittävän ja täsmällisen arviointitiedon saaminen muutoksessa varmistetaan, tulisi se ottaa osaksi muutosprosessia jo sen suunnitteluvaiheessa.

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset saattavat aiheuttaa henkilöstössä myös vastarintaa, sillä uusien toimintatapojen omaksuminen vie aikaa ja voi aiheuttaa lisätyötä ja stressiä. Jos muutoksesta saatavia hyötyjä ei ole tuotu esiin ja perusteltu riittävästi, voi henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio muutosta kohtaan kärsiä, mikä puolestaan heikentää mahdollisuuksia onnistuneeseen muutokseen.

Viestinnällä on muutoksessa tärkeä rooli. Muutosviestinnällä voidaan luoda selkeyttä, luottamusta, innokkuutta sekä motivaatiota. Jos muutosviestintä sen sijaan on puutteellista, syntyy

helposti epätietoisuutta esimerkiksi muutoksen tavoitteista, mikä lopulta vaikuttaa tehokkuuden heikkenemiseen.

Muutosviestinnän tavoitteeksi ei riitä ainoastaan tiedon jakaminen, sillä tieto on aidosti hyödyllistä vasta ymmärrettynä ja sovellettuna käytäntöön ja työhön. Muutosviestinnällä siis tavoitellaan ennen kaikkea ymmärryksen luomista.

Maailma muuttuu nopeasti, ja siksi myös uuden oppimisen tarpeita syntyy jatkuvasti. Nykyisten organisaatioiden suurimmaksi voimavaraksi on muodostunut aineeton pääoma, ja siksi organisaation menestykseen ja kyvykkyyteen vaikuttaakin merkittävästi sen henkilöstön osaaminen ja oppiminen.

Voikin sanoa, että tulevaisuuden menestys varmistetaan tämän päivän osaamisen kehittämällä. Tähän ei riitä pelkän tiedon lisääminen, vaan tieto tulee ensinnäkin ymmärtää, jotta sitä on mahdollista soveltaa, ja ymmärtämisen ja soveltamisen kautta edelleen kehittää.

### 3 Kehittämisasetelma

Tämä kehittämistyö toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena.

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa oli Valtiokonttori. Tutkimuksen ja kehittämistyön kohteena oli työn aikaan käynnissä oleva tiedonhallintalain toimeenpanoprojekti ja sen vaikutukset Valtiokonttorissa.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli saada vastauksia mm. kysymykseen “Miten tiedonhallintalain vaatimat toimenpiteet saadaan toteutettua organisaatiossa siten, että siitä on aitoa hyötyä?”.

#### 3.1 Kehittämistyön kohde

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Valtiokonttori.

Valtiokonttori on valtiovarainministeriön hallinnon alainen virasto, jonka tehtäviin kuuluu mm. valtion lainanotto, valtion velan- ja kassanhallinta, valtion kirjanpito, valtion työntekijöiden tapaturmakorvaukset, kansalaisten sotilasvamman- ja rikosvahinkokorvaukset, sekä valtion myöntämien lainojen, korkotukien ja valtiontakausten hallinnointi.

Valtiokonttori koostuu yhteensä viidestä eri toimialasta, mukaan lukien sekä hallinnolliset että substanssitoimialat. Valtiokonttorin palveluksessa on noin 300 virkamiestä.

### 3.1.1 Tiedonhallintalain toimeenpano kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaatiossa tiedonhallintalain vaatimuksiin vastaaminen on projektoitu. Lain toimeenpanoprojektin toteuttamista koordinoi tiedonhallintaryhmä, jossa organisaation jokainen toimiala on edustettuna.

Tiedonhallintalain toimeenpanon yhteydessä organisaatiossa tehdään muutoksia tiettyihin ohjeisiin ja muuhun dokumentaatioon, mikä välillisesti vaikuttaa koko organisaation henkilöstöön. Kuitenkin suorat vaikutukset jäävät vähäisemmiksi: ei ole jokaiselle henkilöstön jäsenelle selvää, että tietty muutos johtuu juuri tiedonhallintalaista.

Merkittävä tiedonhallintalain toimeenpanosta organisaatiossa aiheutuva muutos on tiedonhallintamallin ja siihen liittyvien kuvausten luominen. Tiedonhallintamallin laadintaa organisaatiossa ohjaa tiedonhallintaryhmä.

Organisaatiossa toteutetaan ja ylläpidetään useita kuvauksia, joilla pystytään vastaamaan tiedonhallintalain vaatimuksiin:

- palvelukartta
- palvelukuvaus
- prosessikuvaus
- käsitelmä
- päätietoryhmät
- looginen tietovarantokuvaus
- tietovirtakuvaukset.

Tätä varten tarvitaan koko organisaation kattava toimintamalli, jotta kuvaukset pystytään pitämään ajan tasalla.

### 3.2 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää, tiedonhallintalain vaatimien toimenpiteiden toteuttamisesta saatavia hyötyjä kohdeorganisaatiossa.

Tavoitteena kehittämisessä oli sellaisten käytäntöjen varmistaminen, joiden avulla kohdeorganisaatio sekä sen toiminta aidosti hyötyvät tiedonhallintalain toimeenpanoon liittyvistä toimenpiteistä. Tavoitteena oli myös näiden hyötyjen saavuttamisen esteenä tai haasteena olevien asioiden havaitseminen.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön pääkysymyksenä oli ”kuinka lain vaatimien toimenpiteiden toteutus kohdeorganisaatiossa onnistuu siten, että organisaatio saa siitä mahdollisimman paljon aitoa hyötyä myös itse?”. Muita kehittämiseen liittyviä kysymyksiä olivat ”kuinka



luodaan sellaiset tiedonhallinnan kuvausten ylläpitokäytännöt, joilla varmistetaan kuvausten ajantasaisuus?” sekä ”kuinka kuvausten ylläpito saadaan juurrutettua osaksi normaalia toimintaa organisaatiossa?”.

### 3.3 Rajaukset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena syntyvien kehittämisideoiden sekä jatkotutkimusten toteutus rajautuu työn ulkopuolelle.

Tämä työ kohdistuu ainoastaan tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon, eikä työn tavoitteena ole tuottaa kaikkiin samankaltaisiin organisaatioihin yleistettäviä tuloksia.

## 4 Kehittämistyön toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään, kuinka tutkimus ja kehittämistyö eteni. Aluksi kuvataan kehittämistyön lähestymistapaa, sekä työn prosessia ja aikataulua. Sen jälkeen esitellään työssä käytetyt tiedonkeruumenetelmät sekä aineiston analysointi. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta.

### 4.1 Tapaustutkimus lähestymistapana

Tämä kehittämistyö toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena.

Tapaustutkimuksessa tutkitaan nykyhetkeen sijoittuvaa ilmiötä syvällisesti sen omassa, luonnollisessa kontekstissa (Yin 2018, 15). Tapaustutkimuksessa ei ole pyrkimyksenä tilastollinen yleistäminen, vaan tavoitteena on uuden tiedon luominen kehittämisen tueksi tutkimuksen kohteena olevassa ympäristössä (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 53). Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä pyritään monenlaisia menetelmiä käyttämällä saamaan monipuolinen ja kokonaisvaltainen käsitys (Ojasalo ym. 2014, 55).

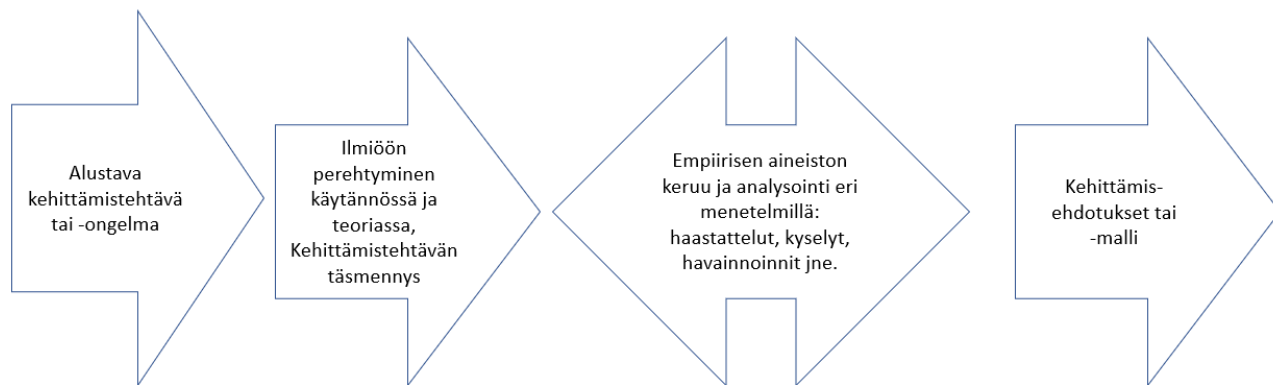
Tapaustutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten jokin tapahtuu tai on mahdollista (Ojasalo ym. 2014, 53). Yinin (2018, 2) mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin käytettäväksi, kun tutkimuksen pääkysymykset ovat ”miten” tai ”miksi” -kysymyksiä, ja tutkimuksen kohteena on nykyhetkeen liittyvä ilmiö.

Tapaustutkimukseen kuuluu tyypillisesti useiden tiedonkeruumenetelmien käyttäminen (Yin 2018, 15). Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelminä käytetään kyselyitä sekä teema-haastatteluita. Lisäksi työssä on hyödynnetty kohdeorganisaation sisäisiä dokumentteja.

Tapaustutkimuksessa voi hyödyntää kvalitatiivisten menetelmien lisäksi myös kvantitatiivisia menetelmiä, kuten kyselyjä, vaikka tapaustutkimus monesti liitetäänkin laadulliseen tutkimukseen (Ojasalo ym. 2014, 55). Myös Eriksson ja Koistinen (2014, 2) kertovat tapaustutkimuksessa hyödynnettävän niin laadullista kuin määrällistä aineistoa ja erilaisia analyysitapoja rinnakkain.

Monimutkaisissa ongelmissa yksi keino ymmärryksen lisäämiseen ja ilmiön tarkasteluun monesta näkökulmasta on triangulaatio eli kolmiomittaus. Tapaustutkimuksessa tyypillistä on aineistotriangulaatio, eli tutkimuksessa kerätään ja hyödynnetään tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön liittyviä erilaisia aineistoja. (Kananen 2013, 34.)

#### 4.2 Kehittämistyön prosessi ja aikataulu



Kuvio 7: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo 2014, 54)

#### 4.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineistot ovat pääosin laadullisia, mutta niitä täydentämään on käytetty myös määrällistä aineistoa.

Yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä.

Kysely valittiin työssä käytettäväksi tiedonkeruumenetelmäksi, sillä kyselyn avulla on mahdollista saada sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tietoa. Ojasalon ym. (2014, 40) mukaan kysely sopiikin lähtötilanteen kartoittamiseen kehittämistyössä. Kyselyä voi pitää tehokkaana tiedonkeruumenetelmänä, sillä sen avulla on mahdollista kerätä tutkimusaineistoa suureltakin vastaajajoukolta. Tässä kehittämistyössä vastaajajoukko oli kuitenkin suhteellisen pieni, sillä kyselyiden kohderyhmäksi oli rajattu tiedonhallintalain toimeenpanoprojektissa työskentelevät projektiryhmän jäsenet.

Kyselytutkimusten varjopuolena voi pitää sillä saatavan tiedon pinnallisuutta (Ojasalo ym. 2014, 121), ja tämä onkin yksi syy, miksi toisena tiedonkeruumenetelmänä päätettiin käyttää teemahaastatteluita syvällisemmän tiedon keräämiseksi.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä tässä työssä käytettiin haastatteluja. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, ja jokaista haastateltavaa haastateltiin yksilönä. Teemahaastatteluiden tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tuomalla esiin tutkimusongelmaan liittyviä asioita (Kananen 2013, 93).

Teemahaastattelu on tapaustutkimuksessa usein käytetty aineistonkeruumenetelmä (Kananen 2013, 93). Myös Yin (2018, 118) painottaa haastatteluiden merkitystä tapaustutkimuksessa: haastatteluiden avulla voi saada hyviä näkemyksiä tapaustutkimukselle tyypillisille ”kuinka”- ja ”miten” -kysymyksiin tarkasteltavaan ilmiöön liittyen.

Teemahaastattelussa ei lyödä haastattelukysymyksiä lukkoon etukäteen, vaan haastatteluita varten valitaan mahdollisimman hyvin koko ilmiön ja sen osa-alueet kattavia teemoja. Haastattelut toteutetaan näiden teemojen pohjalta siten, että haastateltavan vastausten ja keskustelun pohjalta muodostuu ja jalostuu keskusteluun uusia aiheita sekä jatkokysymyksiä. (Kananen 2013, 96.)

Teemahaastattelussa haastattelija voi muuttaa asioiden käsittelyjärjestystä tilanteeseen sopivaksi. Kaikkia teemoja ei tarvitse käsitellä samassa laajuudessa kaikkien haastateltavien kanssa. Kysymyksiä ei myöskään välttämättä kysyä täysin samoin sanamuodoin. Etukäteen suunnitelluista kysymyksistä osan voi jättää esittämättä, jos ne eivät tilanteeseen sovi, ja toisaalta haastattelija voi myös kysyä kysymyksiä, jotka tulevat vasta haastattelun kuluessa mieleen. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

#### 4.3.1 Kyselyt

Tämän työn aikana projektiryhmälle lähetettiin kaksi keskenään samansisältöistä kyselyä vastattavaksi. Kyselyistä ensimmäinen toteutettiin kesäkuussa 2020, ja toinen marraskuussa 2020.

Koska kyselyt lähetettiin vastattavaksi vain rajatulle, suhteellisen pienelle vastaajajoukolle, eivät taustakysymykset olleet tarpeellisia. Taustakysymysten puuttuessa kyselyihin vastaajat pysyivät anonyyminä. Anonymiteetistä myös kerrottiin vastaajille kyselyn saatteessa.

Tässä työssä kyselyiden otannaksi valittiin koko kohderyhmä, eli noin kahdestakymmenestä henkilöstä koostuva tiedonhallintalain toimeenpanoprojektin projektiryhmä. Tähän valintaan päädyttiin, koska kyseinen ryhmä on kaikista tiiviimmin mukana työstämässä tiedonhallintalain toimeenpanoa organisaatiossa, mistä johtuen heillä on myös kaikista selkeimmät näkemykset toimeenpanoon sisältyvistä asioista sekä niiden vaikutuksista organisaatiossa.

Kyselyt toteutettiin sähköisesti. Kyselyiden tekniseen toteutukseen valittiin verkkokyselytyökalu, joka on organisaatiossa todettu mm. palautekyselyiden yhteydessä selkeäksi ja johdonmukaiseksi. Kyselylinkki lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse.

Kyselyiden kysymyksiä laadittaessa tavoitteena oli muodostaa kokonaisuus, jolla saadaan hyvä käsitys tiedonhallintalain toimeenpanoprojektin projektiryhmän käsityksistä mahdollisista hyödyistä, joita tiedonhallintalain toimeenpanolla voidaan saavuttaa. Tärkeäksi kuitenkin koettiin myös kyselyn pitäminen kompaktina ja helposti vastattavana, jotta mahdollisimman suuri osuus kohderyhmästä vastaisi kyselyyn, ja siten tuloksena saataisiin luotettava ja käytettävä aineisto.

Kyselyiden alkuun sijoitettuun ohjeistukseen sisällytettiin ainoastaan vastaamista varten olennainen informaatio. Tällä tavoin pyrittiin välttämään vastaajien johdattelua. Kyselyiden kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman yksiselitteisiksi. Näillä keinoin tavoiteltiin aineiston luotettavuutta.

Kyselyt koostuivat kuudesta kysymyksestä. Kysymyksistä kahdessa kysyttiin numeerista arviota, ja loput neljä olivat avoimia kysymyksiä.

Neliportaisella Likertin asteikolla vastaajilta kysyttiin arviota sille, kokeeko vastaaja 1) koko organisaation kokonaisuutena ja 2) oman toimialan toiminnan hyötyvän tiedonhallintalain toimeenpanosta. Asteikkona käytettiin

- 4 - täysin samaa mieltä
- 3 - samaa mieltä
- 2 - eri mieltä
- 1 - täysin eri mieltä.

Vastaajalla oli mahdollisuus vastata myös "En osaa sanoa", jolloin vastausta ei laskettu mukaan numeerisiin arvioihin. Näiden kysymysten vastauksista saatiin kyselyiden tuloksiin kvantitatiivista dataa muista kysymyksistä saatavan kvalitatiivisen datan lisäksi.

Avoimia kysymyksiä kyselyissä oli neljä kappaletta. Niillä kartoitettiin projektiryhmän näkemyksiä siitä, millaisia hyötyjä tiedonhallintalain toimeenpanoprojektilla voidaan saavuttaa, ja mitä haasteita tai esteitä vastaaja näkee organisaation ja oman toimialan hyötyjen saavuttamiselle.

Avoimilla kysymyksillä vastaajilta kysyttiin, mitä hyötyjä he näkevät tiedonhallintalain toimeenpanolla saavutettavan, ja mitä asioita he näkevät olevan haasteena tai esteenä hyötyjen toteutumiseksi. Näitä molempia asioita kysyttiin sekä koko organisaation kannalta että

vastaajan oman toimialan kannalta, sillä kyselyä laadittaessa oli tiedostettu, että nämä kaksi näkökantaa eivät välttämättä ole yhteneväisiä.

Ensimmäinen kysely suoritettiin kesäkuussa 2020. Kyselyn kohderyhmänä oli tiedonhallintalain toimeenpanoa organisaatiossa työstävä projektiryhmä. Kesäkuussa toteutetun kyselyn tarkoituksena oli selvittää, millaisia odotuksia projektiryhmällä oli tiedonhallintalain toimeenpanoprojektin mahdollisesti tuomista hyödyistä, sekä mahdollisista esteistä hyötyjen toteutumiselle.

Marraskuussa 2020 projektiryhmälle lähetettiin uudelleen samansisältöinen kysely vastattavaksi. Uuden kyselyn tavoitteena oli saada selville, millaiset projektiryhmän odotukset ja näkemykset tiedonhallintalain toimeenpanoprojektin hyödyistä ja hyötyjen esteistä olivat toimeenpanoprojektin edettyä pidemmälle.

Näistä kahdesta kyselystä saatuja vastauksia vertailemalla oli mahdollista myös nähdä, ovatko projektiryhmän näkemykset asiasta projektin edetessä tarkentuneet, tai ovatko ne edelleen samat kuin aiemmin, tai jopa täysin muuttuneet.

#### 4.3.2 Haastattelut

Tarkentavien tietojen ja näkemysten saamiseksi tässä kehittämistyössä järjestettiin haastattelut muutamille henkilöille kohderyhmästä.

Haastatteluihin valittiin viisi henkeä kohdeorganisaatiosta. Haastateltavien valinnassa pyrittiin tuomaan esiin erilaiset tehtävät ja roolit tiedonhallintalain toimeenpanoon liittyen. Tavoitteena oli saada haastatteluissa esille monipuolisia näkemyksiä tiedonhallintalain toimeenpanoon liittyvistä asioista, ja siten kerättyä kyselyistä saatujen vastausten kanssa yhdessä kattava aineisto analysointia varten.

Haastateltaville kerrottiin tulevista haastatteluista sekä niiden tavoitteesta ja tarkoituksesta jo ennen haastattelukutsujen lähettämistä. Haastatteluiden teemat lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi haastattelukutsun mukana.

Vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi haastatteluja ei ollut mahdollista järjestää kasvatusten toimistolla, vaan haastattelut suoritettiin etättyöolosuhteissa Teams-yhteyden välityksellä.

Haastattelut toteutettiin kahden viikon aikana, ja jokaiselle haastattelulle varattiin aikaa 30 minuuttia.

Haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan haastateltavien suostumuksella. Haastattelutilanteissa kirjoitettiin myös muistiinpanoja.

Haastateltaville kerrottiin haastattelutilanteen alussa, että haastatteluissa esille tulleita asioita käsitellään anonyymisti: haastatteluiden analyysissä tai saatujen tulosten esittelyssä ei tuoda esiin vastaajien henkilöllisyyttä. Haastateltaville kerrottiin, että opinnäytetyön ja sen tulosten yhteydessä esitettävät mahdolliset suorat lainaukset toteutetaan siten, etteivät ne ole yhdistettävissä tiettyyn vastaajaan.

Haastatteluissa käsiteltävät teemat valittiin tutkimuksen kohteeseen eli tiedonhallintalain toimeenpanoon organisaatiossa ja siihen liittyviin toimenpiteisiin perehtymisen pohjalta.

#### 4.3.3 Sisäiset dokumentit

Tässä työssä hyödynnettiin myös organisaation sisäisiä dokumentteja yhtenä aineistona.

Työssä käytettyjä dokumentteja olivat organisaation sisäiset muistiot, kuten tiedonhallintaryhmän kokousmuistiot, sekä tiedonhallintalain toimeenpanoprojektiin ja tiedonhallintamalliin liittyvät esitysmateriaalit.

Näiden organisaation sisäisten dokumenttien lukemisella pyrittiin etenkin tämän työn alkuvaiheessa tiedonhallintalain toimeenpanoprojektiin perehtymiseen sekä ymmärryksen lisäämiseen aiheesta. Työn aikana ajankohtaiset kokousmuistiot sekä muut dokumentit toimivat keinoena pysyä ajan tasalla tiedonhallintalain toimeenpanoprojektin etenemisestä organisaatiossa.

Tässä työssä aiheeseen liittyvän ymmärryksen lisäämisellä sekä projektissa ajan tasalla pysymisellä tavoiteltiin laadukkaiden tulosten saavuttamista.

#### 4.4 Aineiston analysointi

Tämän työn kvantitatiivista aineistoa ovat kyselyiden Likertin asteikolla kysytyt kysymykset. Näistä kysymyksistä saaduista numeerisista vastauksista laskettiin tulokset. Vastauksista laskettuja tunnuslukuja voi käyttää pohjana ja perusteluna tutkimuksessa esitetyille väitteille sekä johtopäätöksille (Taanila 2019, 35).

Keskeisenä tunnuslukuna tässä tutkimuksessa olivat keskiarvot sekä vastausprosentit. Kyselyiden vastausajan päätyttyä kyselyiden toteutuksessa käytetystä sähköisestä työkalusta otettiin analysointia varten raportit kyselyihin saaduista vastauksista. Raportilta laskettiin vastausprosentit, jotta nähtiin, kuinka suuri osa kohderyhmästä vastasi kyselyyn. Vastausprosentin perusteella voi arvioida kyselyn tulosten luotettavuutta.

Kyselyiden vastausraporteilta laskettiin myös keskiarvot niille kysymyksille, joihin vastattiin antamalla numeerinen arvio. Nämä keskiarvot havainnollistavat kohderyhmän näkemystä

siitä, voiko tiedonhallintalain toimeenpanolla saavuttaa hyötyjä koko organisaatiossa ja omalla toimialalla.

Kvantitatiivisia aineistoja voi lähestyä myös laadullisesti (Eriksson ja Koistinen 2014, 34). Myös Taanila (2014, 2) huomauttaa, että kvantitatiivinenkin aineisto lopulta palaa kvalitatiiviseksi, sillä määrällisestä aineistosta saadut tunnusluvut ovat käyttökelpoisia tuloksia vasta, kun niitä on tulkittu niiden käsitteiden valossa, joiden mittaamista numeerisilla arvoilla tavoiteltiin.

Tapaustutkimuksen laadullisen aineiston analyysissä toimitaan siten, että kerätty aineistokokonaisuus pilkotaan osiksi, jotka luokitellaan aineiston sisällön mukaan. Tämän jälkeen luokitellut sisällöt koostetaan yhteen siten, että ne kuvaavat tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä kattavasti. (Kananen 2013, 103.)

Tässä työssä kerätty aineisto luokiteltiin aineistolähtöisesti, eli luokittelu nousee aineistosta (Kananen 2013, 104).

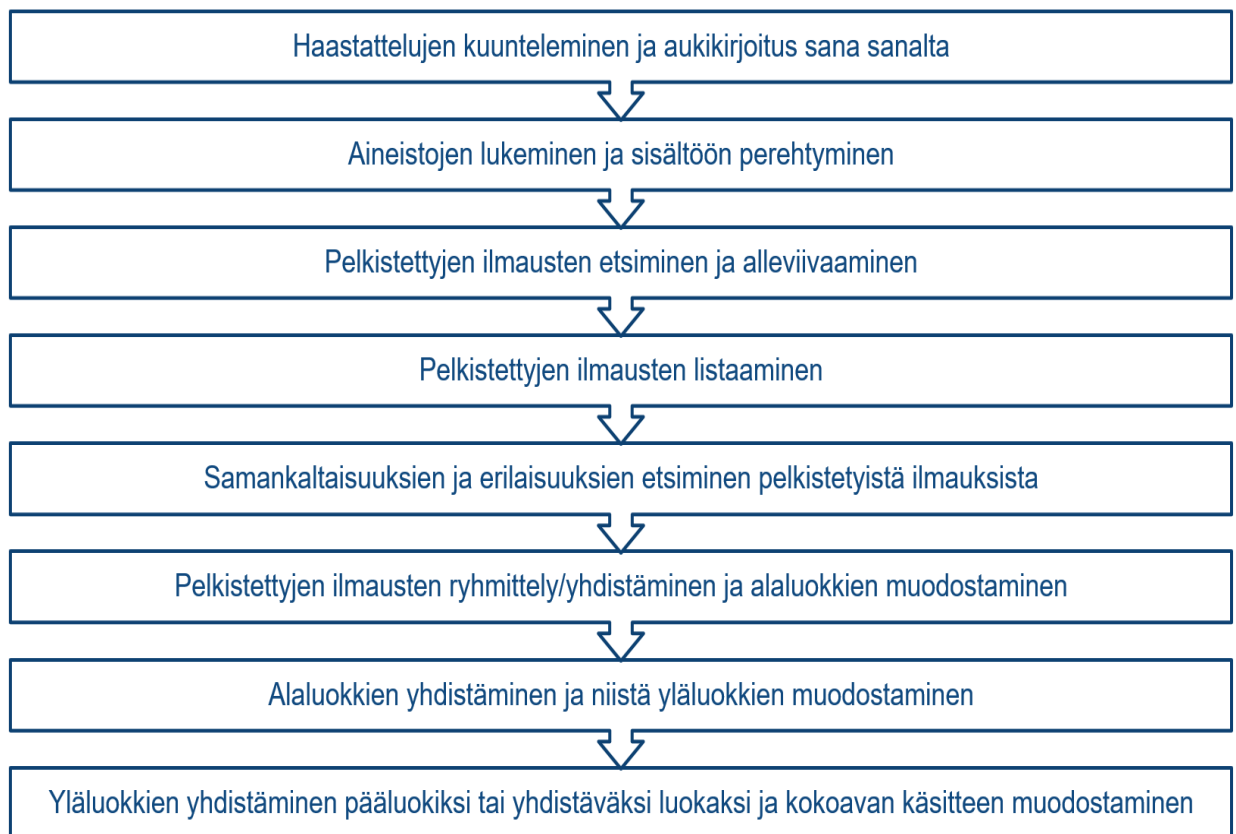
Haastatteluja analysoitaessa pyrittiin löytämään myös yhteys teoriaan.

Tässä työssä kerätyn laadullisen aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysin menetelmää. Sisällönanalyysillä voi analysoida kerättyä aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysissä tavoitteena on muodostaa aineistosta tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä kuvaava tiivis ja selkeä kokonaisuus. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, luku 4.)

Sisällönanalyysissä tulee aluksi myös määrittää analyysiyksikkö. Analyysiyksikkö voi olla sana, lause tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus. Sekä tutkimustehtävästä että aineiston laadusta riippuu, mikä määritetään analyysiyksiköksi. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, luku 4.)

Aineistolähtöisen eli induktiivisen sisällönanalyysin etenemistä voi kuvata kolmella vaiheella:

- 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen,
- 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja
- 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi ja Sarajärvi 2018, luku 4).



Kuvio 8: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaihen Tuomi ja Sarajarvi 2018, luku 4)

Tässä työssä haastatteluiden avulla kerätyn aineiston analysointi aloitettiin kuuntelemalla talenteet haastattelutilanteista ja litteroimalla ne. Haastatteluista kerätyn aineiston litterointi toimi jo itsessään hyvänä aloituksena niiden sisältöön perehtymiselle. Haastatteluaineiston sisältöön perehtyminen jatkui haastatteluiden litteroinnin jälkeen lukemalla aineistoa läpi huolellisesti.

Kyselyistä saadun laadullisen aineiston eli avointen vastausten analysointi puolestaan aloitettiin ajamalla kyselyjärjestelmästä excel-muotoinen vastausraportti. Raportilla kyselyyn saadut avoimet vastaukset olivat jo valmiiksi jaoteltuna kysymyksittäin. Saadut vastaukset luettiin huolellisesti läpi useampaan kertaan.

Sekä haastatteluista että kyselyistä kerätyn aineiston analysointi jatkui tästä eteenpäin yhte-neväsellä tavalla, kuitenkin haastatteluiden ja kyselyiden aineistot erikseen. Aineistoja ensin redusoiitiin eli pelkistettiin siten, että aineistosta karsittiin tutkimuksen kannalta epäolennainen informaatio pois.



Tämän jälkeen aineistosta etsittiin eri teemoihin liittyviä ilmaisuja, ja ne merkittiin aineistoon kukin teema eri värein. Analyysiyksikkönä käytettiin ajatusta tai näkemystä. Näitä näkemyksiä ja ajatuksia koottiin seuraavaksi taulukkomuotoon. Taulukkoon kirjoitettiin ensin suoria lainauksia haastatteluista ja kyselyvastauksista, jotka ryhmiteltiin samankaltaisuuksien mukaan. Tässä vaiheessa suoria teksti-ilmauksia myös pelkistettiin. Tässä klusterointivaiheessa pelkistettyjä ilmauksia teemoiteltiin ja niistä muodostettiin alaluokkia.

Tämän jälkeen aineistoa abstrahoitettiin eli käsitteellistettiin. Tässä vaiheessa muodostettuja alaluokkia yhdistettiin yläluokiksi, joita jälleen yhdistettiin. Näin saatiin muodostettua vastauksia teemoihin, ja sitä kautta puolestaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Molempien kyselyiden analysoinnin jälkeen kesäkuun ja marraskuun kyselyiden vastauksia myös verrattiin keskenään. Tässä tavoitteena oli nähdä, ovatko käsitykset ja näkemykset tiedonhallintalain toimeenpanon hyödyistä sekä esteistä hyötyjen toteutumiselle muuttuneet tai tarkentuneet, tai kenties pysyneet täysin samoina.

## 5 Tulokset

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä ensisijaisena tutkimuskysymyksenä oli ”kuinka tiedonhallintalain vaatimien toimenpiteiden toteutus kohdeorganisaatiossa onnistuu siten, että organisaatio saa siitä mahdollisimman paljon aitoa hyötyä myös itse?”. Tähän liittyi myös kysymys, mitä hyötyjä lain toimeenpanolla voi olla mahdollista saavuttaa. Muita tutkimuskysymyksiä olivat ”kuinka luodaan sellaiset tiedonhallinnan kuvausten ylläpitokäytännöt, joilla varmistetaan kuvausten ajantasaisuus?”, ja ”kuinka kuvausten ylläpito saadaan implementoitua osaksi organisaation normaalia toimintaa?”.

Lähestymistavaksi tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön valittiin tapaus- eli case-tutkimus, ja sen mukaisesti tässä työssä on pyritty luomaan kattava ja syvälinen kuva tutkimuksen kohteesta käyttämällä erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Tässä työssä keskeisimpänä tiedonhankinnan menetelmänä olivat keskeisten henkilöiden teemahaastattelut. Ennen teemahaastatteluita koko projektiryhmälle oli järjestetty kaksi keskenään samansisältöistä kyselyä eri ajankohtina. Näistä kyselyistä saadut vastaukset toimivat hyvänä pohjana myöhemmin toteutetuille teemahaastatteluille, joilla puolestaan saatiin kerättyä syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Tässä luvussa esitellään saatuja tutkimustuloksia aineistonkeruumenetelmittain.

## 5.1 Kyselyistä saadut tulokset

Osana tätä työtä tiedonhallintalain toimeenpanoa kohdeorganisaatiossa toteuttavalle projektiryhmälle lähetettiin kaksi samansisältöistä kyselyä vastattavaksi. Ensimmäinen kysely toteutettiin kesäkuussa 2020, ja toinen marraskuussa 2020.

Ensimmäinen kysely lähetettiin 21 hengelle, ja vastauksia saatiin heistä 17:ltä. Toinen kysely lähetettiin 20 hengelle, joista 15 vastasi kyselyyn. Suurin osa kyselyiden kohderyhmästä siis vastasi kyselyihin: ensimmäisessä kyselyssä 80 % kohderyhmästä vastasi, ja toisessa kyselyssä 75 % kohderyhmästä. Siten kyselyistä saatuja tuloksia voidaan pitää kattavana kuvauksena kohderyhmän näkemyksistä. Numeerisissa kysymyksissä kukaan vastaajista ei myöskään käyttänyt ”En osaa sanoa” -vaihtoehtoa, vaan jokainen vastaaja esitti näkemyksensä väittämistä.

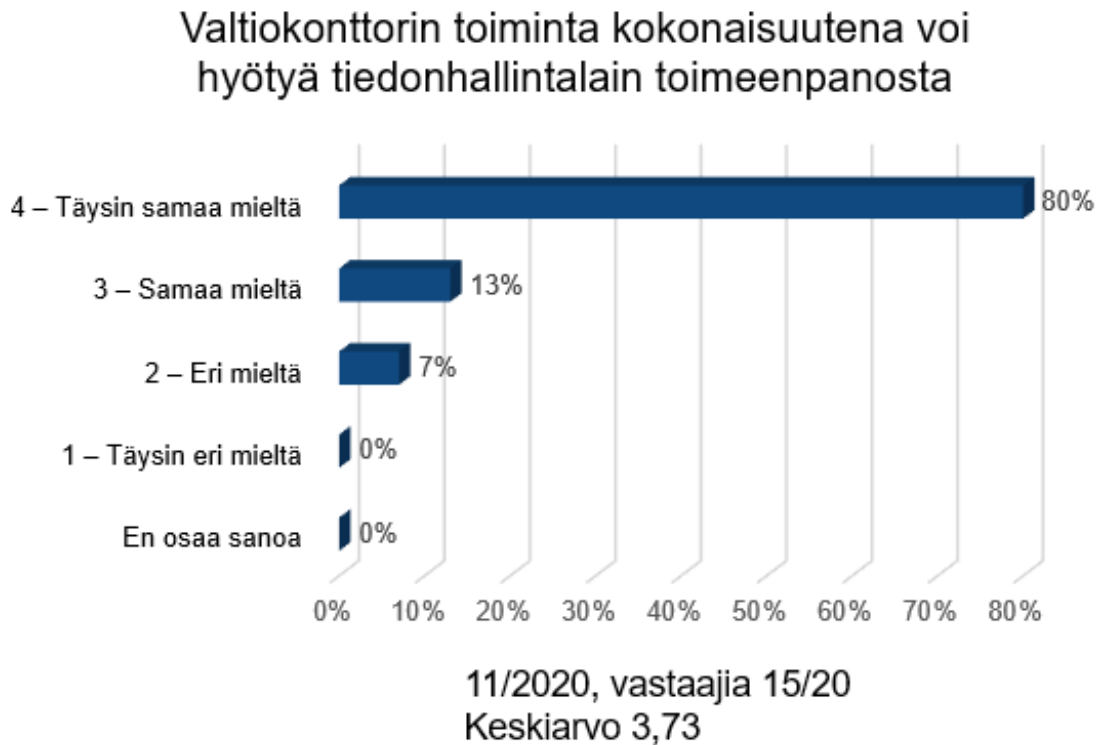
### 5.1.1 Toiminnan hyötyminen tiedonhallintalain toimeenpanosta

Kyselyissä kartoitettiin neliportaisella Likertin asteikolla vastaajien näkemyksiä siitä, voiko sekä organisaatio kokonaisuutena että oma toimiala hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta.



Kuvio 9: Voiko Valtiokonttorin toiminta kokonaisuutena hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta, ensimmäisen kyselyn vastaukset

Ensimmäisessä, kesäkuussa 2020 toteutetussa kyselyssä kaikki vastaajat kokivat, että tiedonhallintalain toimeenpanosta on mahdollista saada hyötyjä koko organisaatiolle. Valtaosa vastaajista, 71 %, oli täysin samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa. Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä esitetyn väittämän kanssa.

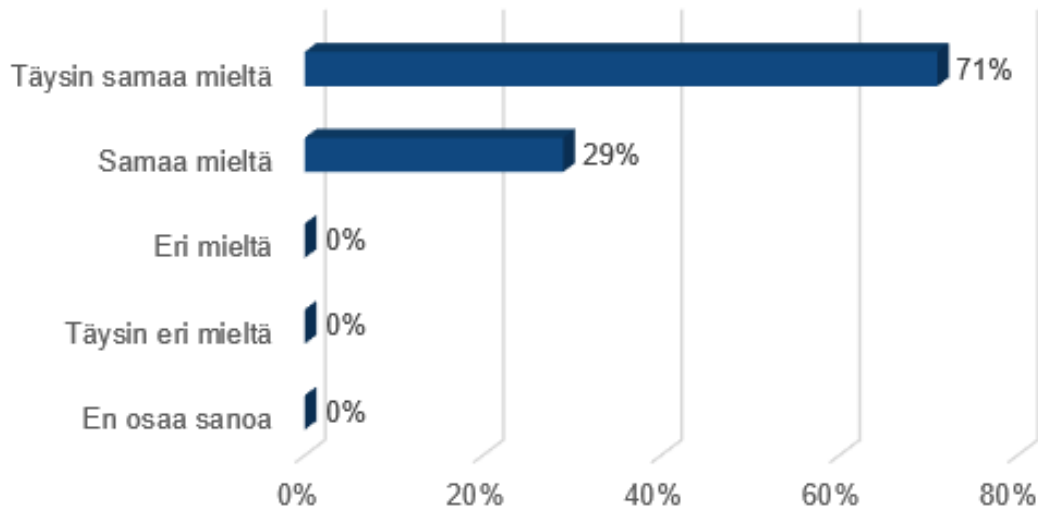


Kuvio 10: Voiko Valtiokonttorin toiminta kokonaisuutena hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta, toisen kyselyn vastaukset

Kun sama väittämä esitettiin samalle joukolle uudelleen marraskuussa 2020, vastausten numeerinen keskiarvo pysyi lähes samana (ensimmäisessä kyselyssä 3,71, toisessa kyselyssä 3,73), mutta vastauksissa oli enemmän hajontaa kuin ensimmäisessä kyselyssä. Entistä suurempi osa vastaajista oli esitetyn väittämän kanssa samaa mieltä, mutta toisaalta tällä kertaa vastausten joukossa oli myös eriävää mielipidettä.

Väittämän kanssa eri mieltä olevat vastaukset olivat kuitenkin vähemmistössä: kaikista vastaajista 93% näki, että organisaation toiminta kokonaisuutena voi hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta.

## Oman toimialani toiminta voi hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta



06/2020, vastaajia 17/21  
Keskiarvo 3,71

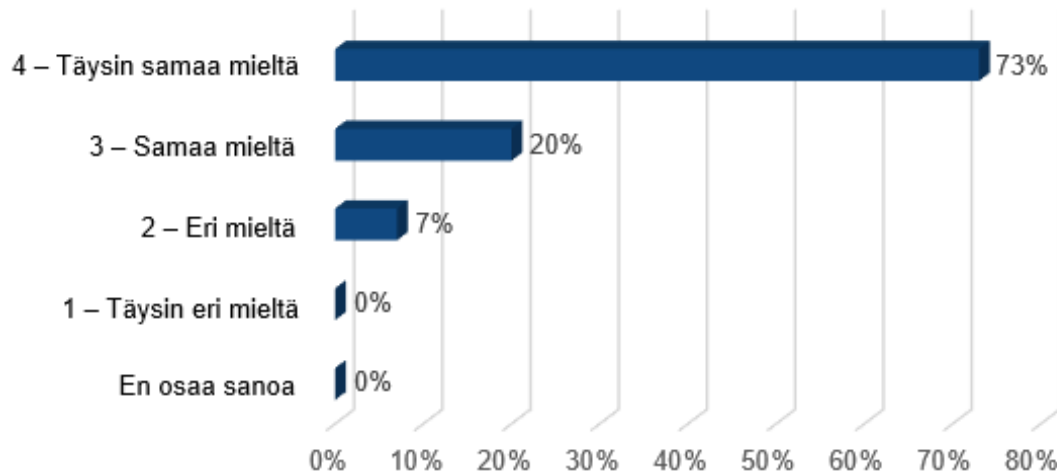
Kuvio 11: Voiko oman toimialan toiminta kokonaisuutena hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta, ensimmäisen kyselyn vastaukset

Samanlainen väittämä esitettiin suhteessa vastaajan omaan toimialaan organisaatiossa.

Ensimmäisessä kyselyssä kaikki vastaajat olivat väittämän kanssa joko samaa mieltä (29%) tai täysin samaa mieltä (71%), ja asteikolla 1-4 keskiarvoksi tuli 3,71.

Ensimmäisessä kyselyssä vastaajat siis kokivat, että sekä koko organisaation että oman toimialan toiminta voivat yhtä lailla hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta.

## Oman toimialani toiminta voi hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta



11/2020, vastaajia 15/20  
Keskiarvo 3,67

Kuvio 12: Voiko oman toimialan toiminta kokonaisuutena hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta, toisen kyselyn vastaukset

Toisessa kyselyssä saatuihin vastauksiin väittämään oman toimialan mahdollisuudesta hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta nähdään, että täysin samaa mieltä väittämän kanssa olevien osuus on pysynyt lähes samana kuin aiemmin, mutta samaa mieltä olevien osuus on hieman laskenut. Lisäksi vastauksissa tulee esiin myös eri mieltä väittämän kanssa oleva näkemys.

Kun näihin kahteen väittämään kahtena eri ajankohtana saatuja vastauksia verrataan keskenään, on nähtävissä, että vastaajien näkemykset koko organisaation ja oman toimialan toiminnan mahdollisuudesta hyötyä ovat pääpiirteittäin samoja. Näkemykset eivät myöskään oleet merkittävästi muuttuneet ensimmäisen ja toisen kyselyn välillä.

Jos tarkastellaan pieniä eroja, niin vastaajien näkemykset näyttäisivät toiseen kyselyyn mennessä tarkentuneen siten, että koko organisaation nähdään voivan saada vastaajan omaa toimialaa enemmän hyötyjä lain toimeenpanosta.

Toisin kuin ensimmäisessä kyselyssä, toisessa kyselyssä saaduissa vastauksissa oli nähtävissä myös esitettyjen väittämien kanssa eriäviä mielipiteitä.

Havaitut erot ovat kuitenkin pieniä, eikä niistä yksinään voi tehdä varmoja johtopäätöksiä.

### 5.1.2 Saatavat hyödyt

Vastaajilta kysyttiin avoimilla kysymyksillä, mitä hyötyjä he näkevät sekä koko organisaation että oman toimialan voivan saavuttaa tiedonhallintalain toimeenpanolla.

Saatavissa hyödyissä korostuu sekä koko organisaation että oman toimialan osalta etenkin yhteinen, kattavampi kokonaiskuva prosesseista, tietovarannoista ja tietojen käsittelyyn käytettävistä tietojärjestelmistä: tiedetään paremmin, mitkä muutokset vaikuttavat mihinkin, mikä puolestaan voi edistää prosessien ja tietojärjestelmien yhteensopivuutta. Kokonaiskuvan avulla voidaan kehittää kokonaisuutta ja ohjata kehitystä haluttuun suuntaan.

Selkeämpi tietoarkkitehtuuri tukee myös koko julkishallinnon toiminnan tehostamista mahdollistamalla paremman tiedon hyödyntämisen ja sen automatisoinnin. Lisäksi tiedonhallinnan yhtenäistyminen koko valtionhallinnon tasolla nähtiin yhdeksi hyödyksi.

Vastauksissa tuli myös esiin prosessi- ja muiden kuvausten ajantasaisuus. Hyvässä kunnossa ja ajan tasalla oleva dokumentaatio luo edellytykset hyvälle struktuurille. Kun kuvaukset pidetään ajan tasalla, niistä on apua kehittämässä ja niitä voi hyödyntää toiminnan tehostamisessa.

Kuvauksia luodessa tulee myös käytyä asiat perinpohjaisesti läpi, jolloin voidaan löytää mahdolliset päällekkäisyydet, puutteet sekä arvoa tuottamattomat elementit. Kun tämänkaltaiset puutteet tai päällekkäisyydet saadaan tietää tarkasti, voi niihin myös kohdistaa korjaavia toimenpiteitä.

Koko organisaatiota koskevissa vastauksissa tulee myös esiin tietoturvan ja tietosuojan parantuminen, tiedon elinkaaren ottaminen huomioon jo järjestelmien suunnitteluvaiheessa, sekä valmiuden syntyminen tietojen luovuttamiseen toisille, niiden käyttöön oikeutetuille viranomaisille.

Yhtenä hyötynä nähtiin tehokkaampi yhteistyö ja yhtenäiset toimintatavat organisaation eri toimialojen välillä. Tähän liittyivät mm. yhteiset tiedon tarkastelu- ja päivitystavat sekä yhteiset käytännöt vastuisiin ja koulutuksiin liittyen.

Koko organisaatiota koskevissa vastauksissa tuli esiin muutamia enemmän ylätasoon hyötyjä, joita toimialan hyötyjä koskevissa vastauksissa ei noussut esiin. Oman toimialan mahdollisesti saamia hyötyjä kysyttäessä vastauksissa toistuivat käytännössä samat asiat kuin koko organisaation mahdollisissa hyödyissä.

Kokonaisarkkitehtuurityön ketteröittäminen ja sen implementointi osaksi koko organisaatiota mainittiin yhtenä toimialan saamana hyötynä, mutta senkin voi nähdä lopulta vaikuttavan koko organisaatioon.

Sekä ensimmäisessä että toisessa kyselyssä vastauksissa esiin nousseet hyödyt olivat pitkälti samoihin asioihin liittyviä. Jonkin verran asioiden tarkentumista oli havaittavissa toisen kyselyn vastauksissa, mikä johtunee ymmärryksen lisääntymisestä projektin ja toimeenpanotyön edetessä.

### 5.1.3 Esteet ja haasteet hyötyjen toteutumiseksi

Kyselyissä vastaajilta kysyttiin, mitä haasteita tai esteitä he näkevät koko organisaation tai oman toimialan hyötyjen saavuttamiselle.

Sekä oman toimialan että koko organisaation toiminnan ollessa kyseessä vastauksissa korostuivat ennen kaikkea aika- ja henkilöresurssit, sitoutuminen sekä osaaminen. Useat vastaajat kokivat, että tiedonhallintalain edellyttämät kuvaukset vievät paljon aikaa sekä henkilöresursseja sekä laatimisvaiheessa että niitä ylläpidettäessä.

Vastauksissa tuli esiin huoli siitä, että työ jää kertaponnistukseksi, jota ei jakseta hyödyntää, eikä ylläpitoa onnistuta implementoimaan luonnolliseksi osaksi organisaation toiminnan kehittämistä ja tiedonhallintaa. Tähän osaltaan vaikuttavat sekä sitoutumisen puute että aika- ja henkilöresurssit, ja myös se, kuinka tiedonhallintalain velvoitteiden täyttämiseen suhtaudutaan. Työn tulos voi olla erilainen riippuen siitä, suhtaudutaanko lain vaatimiin toimenpiteisiin siten, että toteutetaan vain lain minimivaatimukset ilman kytkentää toimintaan, vai kokonaisuutena, josta organisaatio hyötyy itsekin.

Vastauksissa tuotiin vahvasti esiin, että jos työhön varatut resurssit ovat niukat, se voi johtaa muiden, tärkeämmäksi miellettyjen, tehtävien priorisointiin.

Sitoutumisen puutteeseen ja uuden kulttuurin omaksumiseen liittyvät haasteet tulivat esiin useissa vastauksissa: jos sovitusta linjauksista esimerkiksi dokumentaation ylläpidon suhteen ei pidetä kiinni, vaikuttaa se negatiivisesti monelle taholle. Jos puutteellisen ylläpidon vuoksi ohjeet vanhentuvat, on sillä jälleen kerrannaisvaikutuksia toimintaan.

Huolenaiheena nähtiin myös projektin aikana esille nostettujen puutteiden jääminen vain havaintojen tasolle.

Vastauksissa tuotiin esiin, että kaikki eivät miellä asian tärkeyttä, ja osalle on myös epäselvää, miten tiedonhallintalain vaatimat toimenpiteet soveltuvat omaan toimintaan. Nämä asiat vaikuttavat suoraan sitoutumiseen.

Eroja koko organisaation ja oman toimialan haasteille tai esteille ei juuri ollut, vaan vastauksissa toistuivat samat teemat. Yhdessä vastauksessa oman toimialan haasteisiin tuotiin esiin, että Valtiokonttori-tasoisesti johdettu toimeenpano ei välttämättä ole toimialan

näkökulmasta yhtä tarkoituksenmukainen. Tällaista näkemystä ei ollut muista vastauksista havaittavissa, eikä vastauksesta selvinnyt tarkempia taustoja tälle näkemykselle.

Kun verrataan ensimmäisessä ja toisessa kyselyssä saatuja tuloksia, voi niissä havaita asioiden tarkentumista. Ensimmäisen, kesäkuussa toteutetun kyselyn vastauksissa on tuotu esiin epävarmuutta lain tulkinnasta ja lain toimeenpanon sisällöstä, kun taas toisen, marraskuussa toteutetun kyselyn vastauksissa vastaavia haasteita ei ole tuotu yhtä paljon esiin. Toisaalta toisen kyselyn vastauksissa on tuotu entistä vahvemmin esiin kuvausten ylläpidon saaminen osaksi organisaation normaalia toimintaa.

## 5.2 Haastatteluista saadut tulokset

Haastatteluihin valittiin viisi haastateltavaa tiedonhallintalain toimeenpanon kanssa tekemisissä olevasta ryhmästä. Haastateltavat valittiin keskenään erilaisista rooleista ja eri toimialoilta, minkä tarkoituksena oli varmistaa näkemysten saaminen kattavasti.

Tässä kappaleessa haastatteluiden tulokset käydään läpi aineistosta nousseiden pääteemojen mukaan.

### **Tiedonhallintamalli ja kuvaukset**

Haastatteluissa tuotiin ilmi näkemyksiä siitä, mitä hyötyjä tiedonhallintalain vaatimasta tiedonhallintamallista ja siihen liittyvistä kuvauksista on, ja miten niitä on jatkossa mahdollista hyödyntää.

Tiedonhallintamallissa on dynaaminen kuvaus organisaation eri toiminnoista ja niiden välisistä suhteista. Tiedonhallintamalli on osaltaan liitetty organisaation kokonaisarkkitehtuurikuvauksiin, jotka kuvaavat, mitä tietoja organisaatiossa sijaitsee missäkin. Kuvausten avulla voi saada nopeastikin yleiskäsityksen siitä, mitä tietoa organisaatiossa on, ja missä sitä käytetään.

Tiedonhallinnan kuvausten luominen nähtiin suurena työnä, jolla saavutettiin sellaista tietoa, jota aiemmin ei ole ollut yhteen koottuna. Tämä nähtiin arvokkaana palana organisaation tietopääomaa, jota ei tule heittää hukkaan unohtamalla säännölliset päivitykset. Tietojen ajantasaisten ja kaikkiaan kunnossa olevien kuvausten nähtiin olevan erittäin tärkeitä, jopa välttämättömiä, tietojärjestelmien, prosessien ja toiminnan järjestämisen kannalta.

Mahdollisena riskinä koettiin kuvausten pysyminen ajantasaisina. Tämän riskin toteutumiseen vaikuttavina asioina koettiin etenkin se, jos kuvausten ylläpito koetaan raskaaksi ja vähemmän tärkeäksi toimenpiteeksi, sekä ylläpidon koordinoitavuudessa olevien ihmisten useat muut, työaika viedä vastualueet. Kuvausten ylläpidon haasteellisuuteen vaikuttaa myös



tarkkuustaso: jos kuvaukset ovat liian tarkalla tasolla, on entistä vaikeampaa pitää ne täysin ajantasaisina.

Haastateltavien näkemykset aika- ja henkilöressurssien riittävydestä ja sen vaikutuksesta kuvausten ylläpitotyöhön vaihtelivat jonkin verran. Toisaalta tuli esiin näkemys, että kuvausten ylläpito on paljon aikaa vaativaa työtä, joka voi kiireessä jäädä tekemättä, kun on monia muita, tärkeämmäksi miellettyjä tehtäviä. Toisaalta nähtiin, että kuvausten luominen oli jo paljon suurempi tehtävä, ja ylläpitoon kuuluva aika on enintään kohtuullista. Selkeästi yksimielisiä haastateltavat olivat siitä, että kuvausten ylläpito ajan tasalla on ehdottoman tärkeää.

*“Tää on mun mielestä tosi tärkeä osa meidän toimintaa, niin kyllä siihen vaan pitää löytyä se aika.”*

Epävarmuutta oli siitä, miten organisaation substanssitoiminnot kiinnostuvat ja motivoituvat tiedonhallintamallin ja sen sisältämien tietojen ylläpidosta. Toteutettua mallia ei ole vielä esitelty, joten mallin herättämät reaktiot nähtiin vielä kysymysmerkkinä: innostuvatko substanssitoimialat nähdessään kaikki tiedot kompaktisti yhteen paikkaan koottuna, vai kokevatko he asian ainoastaan hallinnollisena tehtävänä, josta ei ole heille itselleen mainittavaa hyötyä.

*“Ja se just on se kysymysmerkki, mikä on esimerkiksi meidän toimialojen reaktio, kun he näkevät tämän tiedonhallintamallin tuotuna siihen PowerBI-muotoon. “*

Haastatteluissa tuli vahvasti esiin, että tiedot, tietoaineistot, järjestelmät ja niiden väliset yhteydet pitää saada esitettyä kompaktissa, helposti hahmotettavassa muodossa. Siihen pyritään PowerBI-toteutuksella, jossa kaikki on nähtävissä yhdessä näkymässä.

*“Mun mielestä se meidän itse tehty työkalu ehkäisee tosi paljon sitä riskiä, kun se on niin näppärä käyttää.”*

Esiin tuli myös huomio siitä, että resurssit tai niiden puute eivät välttämättä ole perimmäinen syy, miksi kuvaukset saattaisivat jäädä päivittämättä. Enemmän voi vaikuttaa se, että asia ei ole riittävän säännöllisesti esillä, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka tärkeäksi asia mielletään.

Yhtenä vaihtoehtona nähtiin, että kuvausten ajantasaisuus tarkistetaan esimerkiksi kerran vuodessa kontrollityyppisesti. Toteutuksen voisi varmistaa esimerkiksi aikataulutetulla tehtävällä, josta raportoidaan eteenpäin ja jonka lopputulokset käydään läpi. Haastatteluvastauksissa painotettiin, että kyse ei ole siitä, etteikö henkilöstö pyrkisi hoitamaan tehtäviään

tunnollisesti, vaan ennemminkin siitä, että uusi asia ja toimintatapa eivät välttämättä pysy kovin vahvasti heti mielessä.

Lisäksi esille tuotiin, että tiedonhallinnan kuvausten ylläpito tulisi jatkossa sisällyttää kehittämisen prosesseihin: kun muutoksia tulee, ne päivitetäisiin saman tien kuvauksiinkin.

Tiedonhallintamallin laatimisessa on käyty kuvauksia laajasti läpi eri toimialojen kanssa, mikä itsessään on varmasti lisännyt tietoisuutta tiedonhallinnan suunnittelusta. Jatkossa kuvausten ylläpito voi osaltaan lisätä ja kannatella tietoisuutta tiedon hallinnoinnin suunnittelusta. Myös organisaation sisäisen siiloutumisen nähtiin voivan vähentyä, kun tulee näkyväksi, mitä tietoa organisaatiossa hallinnoidaan missäkin.

Keskeisenä hyötynä nähtiin, että kuvauksia on mahdollista hyödyntää toiminnan kehittämässä, kun aina olisi olemassa ajantasainen kuvaus organisaation toiminnasta. Tämä mahdollistaa sen, ettei joka kerta tarvitse lähteä alusta alkaen hahmottamaan ja kuvaamaan toimintaa. Siten ajantasaiset ja kattavat kuvaukset parantavat organisaation valmiutta kehittämistyöhön. Tiedonhallintamalli ja siihen liittyvät kuvaukset voivat toimia myös hyvänä kommunikatiivälaineena koko organisaation sisällä esimerkiksi juuri toiminnan kehittämisen yhteydessä. Lisäksi kun kuvaukset luodaan yhteisiä menetelmiä ja yhteisiä pohjia käyttäen, ne ovat keskenään myös yhteensopivia ja vertailukelpoisia.

Tietokuvaukset ja niiden hyödyntäminen eivät kuitenkaan ole kaikille entuudestaan tuttuja.

*”Jollain satunnaisella toimialalla, joka sitten törmää tällaiseen kysymykseen kerran kolmessa vuodessa, niin ei tule edes mieleen, että meillä on tällaisia kuvauksia, joita voisi hyödyntää.”*

Esiin tuli myös ajatus, että tiedonhallintamallia ja siihen liittyviä kuvauksia voisi hyödyntää myös osana uusien työntekijöiden perehtymistä organisaation toimintaan.

### **Muita hyötyjä**

Kokonaisuutena suurimpina tiedonhallintalain toimeenpanon tuomina hyötyinä nähtiin sekä organisaation hallussa olevien tietojen kokonaisnäkyvän muodostaminen että entistä selkeämmin määritellyt vastuut.

Tiedonhallintalain vaikutuksesta on tulossa esimerkiksi työjärjestykseen tarkennuksia tiettyjen vastuiden jakautumisesta. Se osaltaan tuo tiettyjä tehtäviä näkyviksi, ja myös suhde riskienhallintaan ja tietoturvaan tulee selkeämmäksi. Myös asiakirjahallinnon osalta tämä

selkeyttä, mitkä tehtävistä kuuluvat toimialan vastuulle, ja mitkä organisaation yhteisen asiakirjahallinnon vastuulle.

Nähtiin hyvänä asiana, että laki tuo tiedonhallintatyöhön työkaluja ja pakottaa tekemään sen määrämuotoisesti. Kaikkiaan tiedonhallintalaki auttaa tietojen hallinnassa, ja tekee sen näkyväksi.

Koko organisaation kannalta koettiin hyödyllisenä, että kaikki organisaation tietokuvaukset on koostettu yhdenmukaisella tavalla yhteen tiedonhallintamalliin, sillä kokonaiskuva siitä, minkä tyyppisiä eri tietoaaineistoja organisaatiolla on hallussa eri tehtäviin liittyen helpottaa toiminnan kehittämistä. Kuvaukset helpottavat myös järjestelmien kanssa tehtävää kehitystyötä: kun järjestelmiin on tulossa muutoksia, olisi organisaatiolla heti ja helposti näkyvä siihen, missä kaikissa toimintaprosesseissa järjestelmää käytetään, ja siten osataan arvioida laadukkaasti kaikki muutoksen yhteydessä huomioitavat asiat.

Asianhallintaan liittyen tiedonhallintalakiin sisältyy asioita, jotka ovat aiemmin olleet normitai suositustasolla, mutta nyt lakiin sisällytettynä niiden edistämiseen on aiempaa vahvempi mandaatti. Hyvänä asiana nähtiin, että laissa on nyt selkeästi määrätty, että viranomaisen asiakirjat on säilytettävä sähköisesti.

*”Ne toisaalta on tavallaan juuri niitä, mitä asianhallinnassa tarvitaankin, eli että dokumentoidaan sitä, että hyvä hallinto toteutuu.”*

Esiin tuotiin myös rajapintojen kuvaamisen sekä toteuttamisen tärkeys. Eräs haastateltavista näki sen jopa kauaskantoisimpana vaikutuksena tiedonhallintalain toimeenpanossa.

Tiedonhallintalain toimeenpano myös edistää huolehtimista tietoturva- ja tietosuojaa-asioista. Kun osana tiedonhallintamallin luomista organisaatiossa käytiin läpi eri tietovarantoja, toi se samalla näkyväksi yleisen tietosuojaa-asetukseen eli GDPR:ään liittyviä puutteita. Näiden tehtyjen havaintojen perusteella organisaatiossa on esimerkiksi tehty täsmennyksiä tietosuoja-asetuksiin.

Tiedonhallintamallin laadinnan yhteydessä kartoitettiin kaikki organisaatiossa voimassa olevat ohjeet tietoturvaan ja tietosuojaan liittyen. Sen perusteella on mahdollista koostaa kokonaiskuva: mitä ohjeita organisaatiossa on, ja mitä mahdollisesti puuttuu. Lisäksi tiedonhallintalain perusteella tehdään koonti ohjeiden ylläpidon vastuuhenkilöistä tai -rooleista sekä päivittämissykleistä.

Tiedonhallintalain perusteella organisaation työjärjestykseen pitää määritellä mm. vastuita hiukan tarkemmin tai uudestaan. Uusien tehtävien tai velvoitteiden kirjaaminen työjärjestykseen näkyviin voi vaikuttaa välillisesti koko henkilöstöön: selkeämmät vastuut voivat vaikuttaa positiivisesti tekemisen laatuun.

### **Viestinnän tarve**

Viestintä tiedonhallintalain toimeenpanoon liittyvistä toimenpiteistä ja asian esillä pitäminen nähtiin tärkeänä asiana, ja haastatteluissa esille tulikin lukuisia asioita, joihin viestinnällä voidaan vaikuttaa.

Haastatteluissa esiin tuli ajatus valmiin tiedonhallintamallin julkaisemisesta organisaation intranetissä, jolloin se saatettaisiin organisaation sisällä myös laajempaan tietoisuuteen. Intranetistä myös tietyissä substanssitehtävissä työskentelevät voisivat katsoa omaa toimintaansa koskevia tietoja, ja antaa palautetta ja kehittämisideoita sekä tietojen täsmentämiseen että kuvausten laadun parantamiseen.

Subtanssitoiminnoille tulee osoittaa se hyöty ja lisäarvo, mitä tiedonhallintamallilla ja sen ylläpidolla saadaan aikaan. Tiedonhallintalain toimeenpanoon liittyvä viestintä organisaatiossa tulisikin miettiä siitä lähtökohdasta, että miten asia helpottaa henkilöstön toimintaa ja tekemistä, sen sijaan että viestimisen lähtökohtana ovat lain vaatimukset. Lisäksi tiedonhallintalain toimeenpano nähtiin pitkäjaksoisena tekemisenä, jossa voi olla haasteellista pitää tekemisen virettä yllä.

*”Se on enemmänkin sellainen pieni viestintämuutos ja pohdinnan muutos, että jos haluttaisiin lain hyötyjä tuoda henkilöstölle esiin, niin tehtäisiin se niin, että miten tää nyt vaikuttaa arkipäivään sen jälkeen, kun ollaan toimeenpano saatu päätökseen.”*

Haastatteluissa tuli esiin, että lain toimeenpanoprojektissa mukana olevat henkilöt varmasti näkevät saavutettavat hyödyt. Osa on ollut suorastaan innoissaan asiasta, että saadaan kuvaukset tehtyä kattavasti ja yhdenmukaisella tavalla. Nähtiin, että ydinryhmän ulkopuolella lain toimeenpanolla tavoitettavia hyötyjä ei kuitenkaan välttämättä ole täysin ymmärretty. Nähtiin myös, että organisaation toimialoista Tietohallinnossa on todennäköisesti parhaat valmiudet tiedonhallintamallin ja siihen liittyvien kuvausten hyödyntämiseen, ja siten siellä on kenties ymmärretty myös hyödyt muuta organisaatiota paremmin. Muilla organisaation toimialoilla ei välttämättä tule edes mieleen, että organisaatiossa on tällaisia kuvauksia olemassa, ja että niitä voisi hyödyntää esimerkiksi kehittämisessä. Kun kuvausten ylläpitoprosessia pilotoidaan toimialojen kanssa, niin siinä tulee nähdä, kuinka havainnollistavaksi ja siten hyödylliseksi substanssien vastuuhenkilöt kokevat rakennetun mallin.

Yleinen näkemys oli, että hyötyjä pitäisi joka tapauksessa tuoda enemmän esiin henkilöstölle. Haastateltavat toivat esiin, että vaikka lailla ja sen toimeenpanolla saavutettavat hyödyt tunnustettaisiin itse, ei niitä välttämättä ole tullut viestittyä muille.

*”En ole ainakaan itse osannut ja ruvennut puhumaan laista sillein, että nyt kun toimeenpannaan tätä lakia niin tästä on erityisesti arjessakin hyötyä. Enemmänkin jää sellaiseksi, että no, toi laki nyt säädettiin ja nyt toimeenpannaan sitä lakia. Vähän tuollaista on meidän viestintä ollut.”*

Toisaalta nähtiin, että organisaatiossa tiedonhallintalain toimeenpanoon lähdettiin ja siitä viestittiin positiivisesti, ajatuksella, että tämä on mahdollisuus käydä kaikki organisaation tiedot ja tietovirrat läpi.

### **Osaamisen varmistaminen**

Osaamisen varmistamiseen liittyen haastatteluissa tuli esiin etenkin tiedonhallintalain tuntemus: mitä laki käytännössä tarkoittaa, ja mitä se konkreettisesti vaatii organisaatiolta. Tiedonhallintamallin myös nähtiin olevan melko abstrakti asia, johon henkilöstöllä ei laajemmin ole perusymmärrystä. Nähtiin tärkeänä, että organisaatiossa on asiaan syventyneitä henkilöitä, jotka ymmärtävät, mitä laki tarkoittaa ja miten sitä sovelletaan käytäntöön. Nähtiin, että lakia ja tiedonhallintaa tuntevien henkilöiden tulisi myös huomata järjestää organisaatiossa koulutusta aiheesta. Tiettyjä koulutusvelvoitteita tuleekin suoraan tiedonhallintalain vaatimina.

*”Asiaan vihkiytyneet on aika pieni joukko vielä tällä hetkellä, mutta siitä pitäisi vaan puhua ja kouluttaa laajemmin, että sitten tavallaan kerrataan ne hyödyt, ja näyttää kuinka hyvät ja hienot kuvaukset meillä on, ja minkä takia on tärkeetä, että niitä ylläpidetään.”*

Mahdollisia koulutuksia varten tulee miettiä huolella, millä tarkkuudella koko henkilöstön on tarpeen ymmärtää asiaa. Jos koulutuksen sisältö ei vastaa todellisia tarpeita, se koetaan ajanhukkana.

Lisäksi kuvausten laatimiseen ja ylläpitoon tarvittava osaaminen tulee varmistaa, myös substanssin puolella. Nähtiin, että työssä oppiminen on luonteva ja looginen tapa, kun kyseessä on omaan työhön liittyvä asia. Osaamista voi kerryttää lukemalla kuvauksia ja olemalla mukana kuvausten tekemisessä. Tämä vaatii yhteistyötä kuvausten tekijöiden sekä substanssitoimintojen henkilöiden välillä.

*“Parhaiten varmaan sitä osaamista syntyy, kun ryhdytään tekemään, eli tekemällä oppii.”*

### **Tärkeimmät huomioitavat asiat ja haasteet etenemisessä**

Huomioitavia asioita tiedonhallintalain toimeenpanon etenemisessä tuotiin haastatteluissa esiin muutamia.

Koettiin, että tiedonhallintalaissa on valtavasti yksityiskohtia, joita pitää soveltaa organisaatiokohtaisesti. Kaikille ei ole vielä selvää käytännön toimeenpanon näkökulmasta, mitä kaikkea tulee tehdä ja millä tarkkuudella. Tämä nähtiin asiana, joka vaatii jatkuvaa paneutumista organisaatiossa.

Samoin tulee olla organisaatiossa laajalti tiedossa, missä tiedot ja tiedonhallinnan kuvaukset tulevat olemaan löydettävissä ja saatavilla, ja kuinka tiedonhallintamallin ja siihen liittyvien kuvausten päivitykset ja ylläpito organisoidaan.

Tiedonhallintalakiin sisältyvät vaatimukset henkilöstön kouluttamisesta sekä tietosuojan lisäämisestä nähtiin asioina, joihin tulee kiinnittää huomiota organisaatiossa.

*“Meille ehkä se tietosuojan lisääminen ja kouluttaminen, ja sen (kuvausten ylläpidon) istuttaminen tänne organisaatioon jatkuvaksi toiminnaksi. Mutta en näe, että olisivat isoja haasteita, että meidän pitää ne vaan tehdä. “*

Tiedonhallintamallin ja siihen liittyvien kuvausten hyödyntämisen mahdollistaminen tulee myös ottaa huomioon. Nähtiin, että pitää tehdä kaikille selväksi, mistä kuvaukset löytyvät, ja miten niitä on mahdollista hyödyntää eri tarkoituksissa.

Lain toimeenpanotyön aikana on myös arvioitava ja analysoitava, miten hyvin työ etenee, kuinka hyvin organisaatio täyttää tiedonhallintalain vaatimukset.

Erityisesti huomioitavaa tiedonhallintalain toimeenpanossa on haastateltavien näkemyksen mukaan sellaisten menettelytapojen luominen, joilla tiedonhallintamallin kuvausten ylläpito saadaan luontevaksi osaksi organisaation jatkuvaa toimintaa.

*“Niiden tiedonhallintamallin mukaisten kuvausten ylläpito, se pitää saada osaksi arkea, muuten ei tuu mitään.”*

*”Tärkeintä on sen viime vuonna laaditun tiedonhallintamallin pitäminen elossa ja ajan tasalla, koska siellä on asian ydin.”*

### 5.3 Tulosten yhteenveto

Saadut tulokset osoittavat, että valtaosa tiedonhallintalain toimeenpanon parissa Valtiokonttorissa työskentelevistä kokee, että organisaation on mahdollista hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta. Yleisesti suurimpana tiedonhallintalain toimeenpanon yhteydessä hyötyä tuottavana asiana nähtiin lain vaatima tiedonhallintamalli sekä siihen liittyvät kuvaukset.

Samalla, kun organisaatiossa toteutetaan tiedonhallintalain vaatimat kuvaukset mm. organisaation tiedoista, tietovirroista ja tietojärjestelmistä, organisaatio kerryttää myös itselleen arvokasta tietopääomaa.

Tuloksista käy ilmi, että tiedonhallintamalliin yhdenmukaisella tavalla koostetut organisaation tietokuvaukset voivat helpottaa toiminnan kehittämistä: kun organisaatiolla on kattava kokonaisnäkemys kaikista sen hallussa olevista, eri tehtäviin ja toimintoihin liittyvistä tietoaineistoista ja niiden liikkumisesta, antaa se hyvän lähtötilanteen toiminnan kehittämiseksi. Jo valmiiksi olemassa olevan ja ajantasaisen kokonaisnäkömään avulla on helpompi hahmottaa ja havaita, mitkä asiat ja muutokset toiminnassa vaikuttavat mihinkin. Silloin on mahdollista myös tehdä arviointia sen suhteen, mitkä asiat tulee muutosten yhteydessä ottaa huomioon. Kun kaikki olennaiset asiat osataan ottaa huomioon muutostilanteissa, voivat lopputuloksetkin olla parempia.

Jotta tiedonhallintamallia ja siihen liittyviä kuvauksia on mahdollista hyödyntää, on niiden ensinnäkin oltava ajan tasalla. Yhtenä riskinä on, että päivitystyö tuntuu liian työläältä ja siksi jää tekemättä. Tätä riskiä on jo pyritty ehkäisemään luomalla organisaatiossa helposti hahmotettava Power BI -toteutus tiedonhallintamallista. Tarkoituksena on, että substanssien vastuuhenkilöt näkevät helposti omaa toimintaansa koskevat tiedot, ja siten pystyvät kertomaan päivityksistä vastuussa oleville henkilöille muutos- ja päivitystarpeista. Toinen tähän riskiin vaikuttava tekijä on se, että kyseessä on uusi käytäntö ja toimintatapa, joten siitä ei ole vielä muodostunut totuttua rutiinia. Tuloksista käy ilmi, että kaikilla ei myöskään ollut vielä täysin selvää käsitystä siitä, kuinka kuvausten ylläpitotyö käytännössä organisoidaan ja aikataulutetaan.

Organisaatiossa kaikille ei myöskään ole välttämättä selvää, mihin tarkoituksiin tietokuvauksia on mahdollista hyödyntää ja miten. Lukuun ottamatta tiedonhallintalain toimeenpanon parissa työskentelevää projektiryhmää sekä tietohallinnon henkilöstöä ei organisaatiossa välttämättä ole kovin laajasti valmiuksia kuvausten hyödyntämiseen - osa henkilöstöstä ei välttämättä edes tiedä, että organisaatiossa on tämän tyyppisiä kuvauksia olemassa, tai kuinka niitä voisi hyödyntää toiminnassa ja sen kehittämisessä.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa on esitetty toteutetun tutkimuksen ja siihen liittyvän kehittämistyön keskeisimmät johtopäätökset, sekä arvioitu tutkimuksen luotettavuutta.

### 6.1 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tiedonhallintalain toimeenpanon edellyttämistä toimenpiteistä saatavien hyötyjen toteutumista tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa.

Tämän työn tuloksista voi saada näkökulmia siihen, miten organisaatiossa jatkossa varmistetaan tiedonhallintamallin ja siihen liittyvien kuvausten mahdollisimman laaja hyödynnettävyys.

Tiedonhallintalain toimeenpanon osana laadittua tiedonhallintamallia ja siihen liittyviä kuvauksia on mahdollista hyödyntää esimerkiksi organisaation toiminnan kehittämisen yhteydessä. Entistä laadukkaampi tietoarkkitehtuuri toimii sekä toiminnan että järjestelmien kehittämisen apuna.

Kun organisaation tiedot ja tietosisällöt ovat entistä paremmin kuvattuna, voivat ne tulla myös ymmärretyksi paremmin. Se puolestaan antaa mahdollisuuden myös tiedon parempaan hyödyntämiseen ja jatkokäyttöön. Kun laadukasta tietoa on entistä helpommin saatavilla, helpottaa se myös tiedolla johtamista.

Tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin aikana vahvistui näkemys siitä, että henkilöstön tietoisuus kuvausten olemassaolosta tulee varmistaa, jotta toteutetuista tiedonhallinnan kuvauksista saadaan organisaatiossa mahdollisimman suuri hyöty irti. Kaikki alkaa siitä, että tiedetään, mitä tietoa on olemassa: kun tiedetään, mitä kaikkea tietoa organisaatiossa kertyy ja minne kaikkialle se kertyy, niin mahdollistuu sen hyödyntäminenkin. Henkilöstön tietoisuutta olemassa olevista tietokuvauksista voi varmistaa viestinnän avulla, esimerkiksi uutisoimalla asiasta organisaation intranetissä. Lisäksi tiedonhallintalain toimeenpanon parissa työskentelevä ryhmä voi tuoda asiaa esille eri yhteyksissä.

Sen lisäksi, että organisaatiossa varmistetaan tietoisuus olemassa olevista tiedonhallinnan kuvauksista, on luonnollisesti varmistettava, että kuvaukset ovat organisaatiossa kaikille saatavilla; toisin sanoen, että ne sijaitsevat paikassa, josta henkilöstö osaa niitä etsiä, ja johon kaikilla on vähintään katseluoikeudet. Viestintä on tässäkin olennaisessa asemassa: aiemmin mainitun intranet-uutisoinnin yhteydessä on luonnollinen hetki kertoa myös, missä kuvauksia pääsee tarkastelemaan.

Koska vastaavien kuvausten kanssa työskentely ei ole kaikille tuttua, tulee organisaatiossa ohjeistaa henkilöstöä siihen, millä tavoin kuvauksia voi hyödyntää eri tarkoituksiin. Tämän voi



toteuttaa esimerkiksi organisaation sisäisiä tietoiskuja järjestämällä. Tässä työn yhteydessä ei kuitenkaan oteta kantaa siihen, minkälaiset ja millä laajuudella järjestetyt ohjeistukset ja/tai tietoiskut olisivat organisaation kannalta hyödyllisimpiä, vaan se jää jatkotutkimusaiheeksi.

Tiedonhallintamallin ja siihen liittyvien kuvausten pysyminen ajantasaisina on ehdottoman tärkeää niiden hyödyntämisen näkökulmasta. Vanhentuneiden tietojen pohjalta on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, tehdä laadukkaita päätöksiä esimerkiksi toimintaa kehitettäessä. Kuvausten ylläpitoon tulee kiinnittää huomiota organisaatiossa, jotta riski ei toteutuisi.

Kuvausten ylläpidon toteutumisen valvominen on organisaation tiedonhallintaryhmän vastuulla. Yksi keino varmistaa ylläpidon toteutuminen on ottaa tiedonhallintaryhmän vuosikelloon tehtäväksi pitää huoli siitä, että kuvaukset tulevat katselmoiduksi. Tämänkaltainen aikataulutettu tekeminen voi vähentää unohduksen riskiä, etenkin kun kyseessä on uusi toimintamalli, josta ei vielä ole ehtinyt muodostua rutiinia.

Tiedonhallintamallin ja siihen liittyvien kuvausten päivitysten saaminen osaksi arkea onkin yksi asioista, joihin tulee vielä kiinnittää huomiota. Uusien toimintatapojen omaksuminen ei aina ole helppoa, ja ihmiset tarvitsevatkin aina aikaa sopeutuakseen muutokseen (Lämsä ja Hautala 2005, 189). Aikataulutetut tehtävät voivat auttaa tässä: kun asiaa toistetaan riittävän monta kertaa, voi siitä alkaa muodostua rutiinia.

Jotta tiedonhallinnan kuvausten päivitys saataisiin juurrutettua normaaliin toimintaan organisaatiossa, tulisi kuvausten ylläpito myös sisällyttää jatkossa suoraan kehittämisen prosesseihin: aina, kun toimintaan tulee muutoksia, tiedot päivitetäisiin samassa yhteydessä myös tarpeellisiin kuvauksiin.

Kuvausten ylläpidon toteutumiseen voi vaikuttaa myös lisäämällä ymmärrystä siitä saatavista hyödyistä organisaatiossa. Jotta kuvausten ajantasaisuuden, eli kuvausten ylläpitotyön, tärkeys tulisi ymmärretyksi, tulee ajantasaisilla kuvauksilla saavutettavia hyötyjä tuoda organisaatiossa esiin entistä enemmän. Viestintä on tässä avainsana; intranet-viestinnän lisäksi myös suullinen viestintä. Tämän yhteydessä tulee muistaa, että pelkkä tiedon jakaminen ei ole tavoiteltavaa, vaan muutosviestinnän tavoitteena on ymmärryksen luominen muutoksen vaikutuksista (Pirinen 2004, 122-123).

Tulee myös varmistaa, että kuvausten päivityskäytännöt ja -vastuut ovat sekä määritelty että viestitty selkeästi organisaatiossa. Näin toimien vältytään senkaltaisilta väärinkäsityksiltä, jotka aiheuttaisivat puutteita kuvausten ylläpitotyöhön.

On tärkeää myös varmistaa organisaatiossa, että substanssitoimialojen vastuuhenkilöiden sekä kuvausten ylläpidosta vastaavien henkilöiden välillä on tiivis yhteistyö, jotta tiedot

onnistutaan kuvaamaan täsmällisesti. Tässäkin auttaa osaltaan tiedonhallintamallin ja siihen liittyvien kuvausten julkaisu koko henkilöstölle organisaation intranetissä: kun kuvaukset altistetaan laajemmalle joukolle katsottavaksi ja kommentoitavaksi, voidaan päivitys- ja/tai täsmennystarpeetkin huomata paremmin.

Yhteenvetona tiedonhallintalain toimeenpanon hyötyjen varmistamisesta Valtiokonttorissa voidaan sanoa, että organisaatiolla on hyvät valmiudet hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanon vaatimista toimenpiteistä, kunhan asiaan kiinnitetään jatkossakin huomiota. Tiedonhallintamallin ja siihen liittyvien kuvausten pitäminen ajan tasalla on uusi toimintatapa, jonka juurruttaminen normaaliin toimintaan voi viedä aikaa. Kaikkiaan tiedonhallintalain edellyttämien toimenpiteiden toteutus organisaatiota hyödyttäen on edelleen jatkuva prosessi, joka vaatii arviointia ja analysointia tavoitteiden saavuttamisesta.

## 6.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi kehittämistyöhön, jonka tavoitteena on luoda kehittämissuhteita (Ojasalo ym. 2014, 52). Tapaustutkimus sopii käytettäväksi, kun tutkimuksen pääkysymykset ovat ”miten” tai ”miksi” -kysymyksiä, ja tutkimuksen kohteena on nykyhetkeen liittyvä ilmiö (Yin 2018, 2). Nämä asiat huomioon ottaen voidaan katsoa, että työ soveltuu hyvin toteutettavaksi tapaustutkimuksena.

Tässä opinnäytetyössä on kuvattu tutkimuksen eri vaiheet siinä järjestyksessä, missä ne on toteutettu.

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytettiin kyselyitä, teemahaastatteluita sekä organisaation sisäisiä dokumentteja. Vaikka kyselyiden vastaajajoukot olivat määrällisesti pieniä, vastauksia saatiin kuitenkin lähes koko kohderyhmältä. Kyselyt lähetettiin tiedonhallintalain toimeenpanon parissa työskentelevälle projektiryhmälle, ja heistä vastasi ensimmäiseen kyselyyn 80 % ja toiseen kyselyyn 75 %. Siten kyselyistä saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina ja kattavina.

Teemahaastatteluihin valittiin viisi henkeä samasta ryhmästä. Haastateltavat valittiin tiedonhallintalain toimeenpanoon liittyvien roolien ja tehtävien perusteella siten, että tavoitteena oli saada kattavasti ja monipuolisesti erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia tutkimuksen aiheisiin.

Teemahaastatteluissa lähestyttiin tutkittavia teemoja tietoisesti jonkin verran alkuperäisiä tutkimuskysymyksiä laajemmin. Käsitkset tiedonhallintalain toimeenpanon erilaisista vaikutuksista, hyödyistä ja haasteista organisaatiossa vaikuttavat myös siihen, kuinka hyötyjä on

mahdollista realisoida. Tämän vuoksi nähtiin perustelluksi selvittää haastateltavien näkemyksiä siitä, mihin kaikkeen tiedonhallintalain toimeenpano organisaatiossa vaikuttaa.

Kyselyistä, teemahaastatteluista ja organisaation sisäisistä dokumenteista kerätyillä aineistoilla on katsottu saatavan kattava kokonaisnäkemys tutkittavasta ilmiöstä tulosten muodostamista varten. Luotettavuuden voidaan sanoa olevan riittävällä tasolla tutkimuksen kohdeorganisaatioon. Tulee kuitenkin muistaa, että saadut tulokset pätevät ainoastaan tutkimuksen kohdeorganisaatioon, eivätkä välttämättä ole sovellettavissa muihin vastaavan kaltaisiin organisaatioihin. Tapaustutkimuksessa ei olekaan pyrkimyksenä tilastollinen yleistäminen, vaan tavoitteena on uuden tiedon luominen kehittämisen tueksi tutkimuksen kohteena olevassa ympäristössä (Ojasalo ym. 2014, 53).

## Lähteet

### Painetut

Andreasson, A. ja Koivisto, J. 2013. Tietoturva toteuttamassa. Helsinki: Tietosanoma.

Arikoski, J., Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto ja Työterveyslaitos.

Haasio, A., Harviainen J. T., Savolainen, R. 2019. Johdatus tiedonhankintatutkimukseen. Helsinki: Avain.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Toim. Virtanen, P., Stenvall, J., Rannisto, P-H. Tampere: Tampere University Press.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittyminen on organisaation oppimista. Teoksessa Juuti, P. (toim.). Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Järvinen, P. ja Rousku, K. 2017. Työpaikan tietoturvaopas - Tunnista uhat, hallitse riskit. Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kotter, J. P. 2009. Tärkeys järjestykseen nyt. Helsinki: Talentum.

Lindén, J. 2015. Tiedonhallinta & yrityksen menestys. Lempäälä: Netera Consulting.

Lämsä, A-M., Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.

Nivala, V. 2011. Kehittävä johtajuus. Teoksessa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen, toim. Juuti, P. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: SanomaPro.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Rousku, K. 2014. Kyberturvaopas - Tietoturva kotona ja työpaikalla. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Yin, R. K. 2018. Case Study Research and Applications: Design and Methods. Los Angeles: SAGE.

## Sähköiset

Barends, E., Rousseau, D. M., Briner, R. B. 2014. Evidence-Based Management: The Basic Principles. Center for Evidence-Based Management. Viitattu 14.3.2021. <https://www.ce-bma.org/wp-content/uploads/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles-vs-Dec-2015.pdf>

Eduskunta 2019. Tiedonhallintalaki. Viitattu 30.4.2020. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen\\_oikeus/LATI/Sivut/tiedonhallintalaki.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/tiedonhallintalaki.aspx)

Eriksson, P., Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Viitattu 10.3.2021. <http://hdl.handle.net/10138/153032>

Lankhorst, M. 2017. Enterprise Architecture at Work: Modelling, Communication and Analysis. E-kirja. Berlin, Heidelberg: Springer.

Luisi, J. V. 2014. Pragmatic Enterprise Architecture: Strategies to Transform Information Systems in the Era of Big Data. E-kirja. Amsterdam: Elsevier Science & Technology.

Luostarinen, S., Rajala, M., Keränen, J., Allemand, B. 2019. Valtioneuvoston yhteisten toimintojen tietoarkkitehtuuri: Valtioneuvoston kokonaisarkkitehtuuri. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:18. Viitattu 23.3.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-770-3>

Taanila, A. 2019. Määrällisen aineiston kerääminen. Viitattu 11.3.2021. <https://taanila.fi/suunnittelu.pdf>

Tietosuojavalettuutetun toimisto 2021. Tietosuoja. Viitattu 13.3.2021. <https://tietosuoja.fi/tietosuoja>

Tietosuojavalettuutetun toimisto 2021. Tietosuojaperiaatteet. Viitattu 13.3.2021. <https://tietosuoja.fi/tietosuojaperiaatteet>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Valtionhallinnon tietoturvasanasto VAHTI 8/2008. 2008. VM/47/00.00.00/2008. Viitattu 11.1.2021. <https://vm.fi/o/dms-portlet/document/0/371180>

Valtiovarainministeriö 2020. Suositus tiedonhallintamallista. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2020:29. Viitattu 30.4.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-328-1>

Valtiovarainministeriö 2020. Tiedonhallintalaki. Viitattu 30.4.2020. <https://vm.fi/tiedonhallintalaki>

## Kuviot

Kuvio 1: Tiedon arvoketju (Haasio, Harviainen ja Savolainen, 2019, 20).....	9
Kuvio 2: Tiedonhallinnan elinkaari (Rousku 2017, 47).....	12
Kuvio 3: Muutosten toteuttamisen vaikeus ja aikajänne (Sydänmaanlakka 2007, 71) .....	18
Kuvio 4: Muutoksen päävaiheet (Arikoski ja Sallinen 2007, 69).....	18
Kuvio 5: Muutoksen aikajana (Pirinen 2014, 123).....	20
Kuvio 6: Tiedon portaat (Sydänmaanlakka 2007, 219) .....	21
Kuvio 7: Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo 2014, 54).....	26
Kuvio 8: Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi ja Sarajärvi 2018, luku 4).....	32
Kuvio 9: Voiko Valtiokonttorin toiminta kokonaisuutena hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta, ensimmäisen kyselyn vastaukset .....	34
Kuvio 10: Voiko Valtiokonttorin toiminta kokonaisuutena hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta, toisen kyselyn vastaukset .....	35
Kuvio 11: Voiko oman toimialan toiminta kokonaisuutena hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta, ensimmäisen kyselyn vastaukset .....	36
Kuvio 12: Voiko oman toimialan toiminta kokonaisuutena hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta, toisen kyselyn vastaukset .....	37

## Liitteet

Liite 1: Kyselyiden (6/2020 ja 11/2020) kysymykset .....	56
Liite 2: Teemahaastatteluihin valitut teemat .....	57

Liite 1: Kyselyiden (6/2020 ja 11/2020) kysymykset

1. Valtiokonttorin toiminta kokonaisuutena voi hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta
  - 4 - Täysin samaa mieltä
  - 3 - Samaa mieltä
  - 2 - Eri mieltä
  - 1 - Täysin eri mieltä
  - En osaa sanoa
  
2. Oman toimialani toiminta voi hyötyä tiedonhallintalain toimeenpanosta
  - 4 - Täysin samaa mieltä
  - 3 - Samaa mieltä
  - 2 - Eri mieltä
  - 1 - Täysin eri mieltä
  - En osaa sanoa
  
3. Mitä hyötyjä Valtiokonttori voi lain toimeenpanolla saavuttaa?
  
4. Mitä haasteita tai esteitä näet Valtiokonttorin hyötyjen toteutumiselle?
  
5. Mitä hyötyjä oma toimialani voi lain toimeenpanolla saavuttaa?
  
6. Mitä haasteita tai esteitä näet oman toimialasi hyötyjen saavuttamiselle?



Liite 2: Teemahaastatteluihin valitut teemat

Teema 1: Tiedonhallintalain toimeenpanoon liittyvät uudet toimintatavat

Teema 2: Osaamisen kehittäminen ja koulutuksen tarve

Teema 3: Motivaatio ja sitoutuminen

Teema 4: Tiedonhallintalain toimeenpanon hyötyjen esiin tuominen

Teema 5: Työn eteneminen ja tulevaisuus