

DIGIAJAN TIETOTYÖ JA TIEDOLLA JOHTAMINEN JULKISEN HALLINNON ASiantuntijaorganisaatiossa

Kontiainen Teijo

Opinnäytetyö
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Tiedolla johtamisen asiantuntijakoulutus
Tradenomi (ylempi AMK)

2021

Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Tiedolla johtamisen asiantuntijakoulutus
Tradenomi (ylempi AMK)

Tekijä	Teijo Kontiainen	Vuosi	2021
Ohjaajat	Helena Kangastie TtM ja Heli Väättäjä TkT		
Toimeksiantaja	Liikenne- ja viestintävirasto Traficom		
Työn nimi	Digiajan tietotyö ja tiedolla johtaminen julkisen hallinnon asiantuntijaorganisaatiossa		
Sivu- ja liitemäärä	50 + 3		

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia tiedolla johtamista digitalisoituneessa toimintaympäristössä Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa, joka oli työn toimeksiantaja. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa toimeksiantajaorganisaatiolle parhaista tiedolla johtamisen käytännöistä erityisesti tiedon hyödyntämisen, jakamisen ja työkalujen näkökulmista. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös kehittää opinnäytetyön tekijän ammatillista osaamista ja asiantuntijuutta tiedolla johtamisessa edellä mainituista näkökulmista. Tutkimuskysymyksenä oli, miten tiedolla johtaminen ilmenee digiajan tietotyössä? Alakysymyksiä olivat: 1) Miten tietoa hyödynnetään? 2) Miten tietoa jaetaan? 3) Millaisia työkaluja hyödynnetään?

Opinnäytetyön teoria- ja tietoperustan muodostivat 1) Digitalisaatio ja digitaaliset palvelut julkisessa hallinnossa ja 2) Tietotyö ja tiedolla johtaminen. Hain tietoa digitalisaation ja tiedolla johtamisen tieteellisistä artikkeleista, kirjallisuudesta, verkkosivuilta, selvityksistä ja julkaisuista.

Opinnäytetyö oli menetelmältään kvalitatiivinen eli laadullinen. Keräsin aineistoa puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joissa haastattelin kuutta digitaalisten palvelujen parissa työskentelevää henkilöä. Sain haastatteluista runsaasti aineistoa, jota analysoin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Arvioin työn luotettavuutta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointikriteereillä.

Työn keskeinen tutkimustulos oli se, että tieto oli keskeistä tiedolla johtamisessa. Tietoa oli tarjolla runsaasti ja sitä hyödynnettiin monipuolisesti esimerkiksi päätöksenteossa. Tiedon runsaus voi olla myös haaste oleellisen tiedon havainnoinnin näkökulmasta. Yhteisöllisyys korostui tiedon jakamisessa, sillä esimerkiksi vuorovaikutteiset kokoukset olivat yleisiä. Tiedon hallintaan ja jakamiseen oli tarjolla sähköisiä työkaluja, mutta niiden hyödyntämistä tuli tehostaa.

Tutkimustuloksia voitiin hyödyntää organisaatiossa johtamisen ja tietotyön kehittämisessä tiedolla johtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi työohjekäytäntöjä voitiin yhtenäistää tutkimustulosten perusteella. Jatkotutkimuksena voisi olla seuranta tutkimustulosten käyttöönotosta ja vaikuttavuudesta organisaatiossa.

Asiasanat digitalisaatio, julkinen hallinto, tietoperusteinen johtaminen, tietotyö

Business, administration and law
Specialist in Knowledge Management
Master of Business Administration

Author	Teijo Kontiainen	Year	2021
Supervisors	Helena Kangastie MSc and Heli Väättäjä PhD		
Commissioned by	The Finnish Transport and Communications Agency Traficom		
Subject of thesis	Digital Age Knowledge Work and Knowledge Management in a Public Administration Expert Organisation		
Number of pages	50 + 3		

The topic of the thesis was to study knowledge management in a digitized operating environment at the Finnish Transport and Communications Agency which was the client of the work. The aim of the thesis was to provide information to the client organisation about the best practices of knowledge management, especially from the perspectives of information utilization, sharing and tools. The aim of the thesis was also to develop the thesis author's professional competence and expertise in knowledge management from the above-mentioned perspectives. The research question was how does knowledge management manifest itself in digital age information work? The sub-questions were: 1) How is the information utilized? 2) How is information shared? 3) What tools are used?

The theoretical and knowledge base of the thesis consisted of 1) Digitalisation and digital services in public administration and 2) Knowledge work and knowledge management. I searched for information on scientific articles, literature, websites, studies and publications.

The thesis had a qualitative method. I used a semi-structured thematic interview to collect the material. I interviewed six people working in digital services. I received a lot of material from the interviews which I analysed with data-driven content analysis. I evaluated the reliability of the work with the criteria for qualitative research.

The central research result of the work was that knowledge is central to knowledge management. There was a wealth of information available and it was used in many ways. The abundance of information can also be a challenge from the perspective of perceiving relevant information. Communalities were emphasized in the sharing of information. Electronic tools were available for managing and sharing information, but their use should be improved.

The research results could be utilized in the development of management and knowledge work in the organization from the perspective of knowledge management. Further research could be a follow-up study on the implementation and effectiveness of the results in the organization.

Key words digitalisation, public administration, knowledge-based management, knowledge work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	3
3	DIGITALISAATIO JA DIGITAALISET PALVELUT JULKISESSA HALLINNOSSA.....	4
3.1	Digitalisaatio	4
3.2	Julkisen hallinnon erityispiirteet	6
3.3	Julkisen hallinnon digitaaliset palvelut	7
3.4	Liikenne- ja viestintävirasto Traficom in esittely	9
4	TIETOTYÖ JA TIEDOLLA JOHTAMINEN	13
4.1	Tieto ja tietotyö	13
4.2	Tiedolla johtaminen.....	14
4.3	Tiedolla johtaminen julkisessa hallinnossa	16
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	18
5.1	Tutkimuksen periaatteet, lähtökohdat ja tietoperusta	18
5.2	Tutkimusaineisto ja -menetelmät	19
5.3	Tutkimusaineiston analysointi.....	20
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	25
6	TIETO KESKEISTÄ DIGIAJAN TIETOTYÖSSÄ.....	27
6.1	Vaihtelevat työ- ja johtamiskäytännöt	27
6.2	Tiedon monipuolinen hyödyntäminen	30
6.3	Tiedon jakamisen käytännöt	33
6.4	Sähköiset työkalut tiedon hallinnassa	35
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	39
8	POHDINTA	43
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	51

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Laadullisen tutkimuksen analyysimuodot (Tuomi & Sarajärvi 2009, 99)	21
Taulukko 2. Muodostetut luokat	23
Taulukko 3. Analyysin eteneminen	24
Taulukko 4. Digiajan tietotyön yläluokat.....	27
Taulukko 5. Työ- ja johtamiskäytänteiden alaluokat.....	27
Taulukko 6. Kiire suurimpana haasteena	28
Taulukko 7. Hyvän johtamisen pelkistetyt ilmaukset	29
Taulukko 8. Tiedolla johtamisen yläluokat	30
Taulukko 9. Tiedon hyödyntämisen ja työhöjeiden alaluokat	30
Taulukko 10. Tiedon jakamisen alaluokat	33
Taulukko 11. Palaverit ja kokoukset tiedon jakamisessa	35
Taulukko 12. Työkalujen alaluokat.....	36
Taulukko 13. Keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	41

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Digipalvelut kansalaisille ja yrityksille – ohjelman painopisteet (Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020, 4).....	5
Kuvio 2. Traficom:n toimintastrategia (Traficom 2020d).....	10
Kuvio 3. Traficom:n digitaalisten palvelujen käyttömäärät vuonna 2020	11
Kuvio 4. Ajoneuvojen rekisteröintitapahtumien sähköisyysaste (%) vuosittain 2016–2020.....	12
Kuvio 5. Poliittikkatoimen yksinkertaistettu valmisteluprosessi (Hämäläinen & Aro 2015, 236)	14
Kuvio 6. Sisäistä ja ulkoista tietoa (Kosonen 2019, 7)	15
Kuvio 7. Tiedon tikapuut (North & Kumta 2018, 35).....	16
Kuvio 8. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109).....	22

1 JOHDANTO

2020-luvun työelämä oli monimutkaista, haastavaa ja kuormittavaa asiantuntija-tehtävissä työskenteleville tietotyöläisille. Monimutkaisuus, haastavuus ja tiedon määrä kasvoivat koko ajan esimerkiksi teknologian, työelämän ja yhteiskunnan kehityksen myötä. Digitalisaatiosta ja digitaalisista palveluista muodostui kiinteä, oleellinen ja tärkeä osa julkista hallintoa. Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia tietotyön johtamista digitaalisten eli sähköisten palvelujen parissa työskentelevän henkilöstön keskuudessa julkisen hallinnon asiantuntijaorganisaatiossa Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa.

Traficomien asiakkaille tarkoitetut digitaaliset palvelut olivat 2020 Traficomien verkkosivuilla *Asioi kanssamme* -osiossa (Traficom 2020a). Traficomissa digitaalisten palvelujen parissa työskentelevä henkilöstö vastasi palvelujen sisällöstä, suunnittelusta, kehittämisestä, ylläpidosta, tiedottamisesta, asiakaspalvelun kouluttamisesta ja ohjeistamisesta sekä palvelun virhe- ja ongelmatilanteiden selvittämisestä. Myös opinnäytetyön tekijä työskenteli näissä tehtävissä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kartoittaa ja tuoda näkyväksi tiedolla johtamisen käytäntöjä digitaalisten palvelujen parissa työskentelevien tietotyöläisten työstä julkisen hallinnon asiantuntijaorganisaatiossa Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa toimeksiantajaorganisaatiolle parhaista tiedolla johtamisen käytännöistä erityisesti tiedon hyödyntämisen, jakamisen ja työkalujen näkökulmista. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös kehittää opinnäytetyön tekijän ammatillista osaamista ja asiantuntijuutta tiedolla johtamisessa edellä mainituista näkökulmista. Tutkimustuloksista oli hyötyä organisaatiolle johtamisen näkökulmasta ja yksittäisille työntekijöille, jotka työskentelivät haastavassa ja monimutkaisessa tietotyöympäristössä. Organisaatio hyödynsi tuloksia johtamisen ja tietotyön kehittämisessä tiedolla johtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tekijän työkokemuksesta oli hyötyä tutkimuksen tekemisessä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 73–74) mukaan tutkimuksessa esimerkiksi arkityöstä ennestään tuttu aihepiiri edesauttaa tutkimuksen tekemistä. Kanasen (2014, 14) mukaan tieteellinen tieto tulee olla uutta tietoa. Opinnäytetyöstä oli hyötyä sen toimeksiantajalle eli Traficomille. Opinnäytetyön aihe oli tärkeä ja merkityksellinen myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta.

Opinnäytetyö teoria- ja tietoperustan muodostivat 1) Digitalisaatio ja digitaaliset palvelut julkisessa hallinnossa ja 2) Tietotyö ja tiedolla johtaminen. Sijoitin opinnäytetyön tutkimuksen edelle mainittuun teoria- ja tietoperustaan. Hain tietoa digitalisaation ja tiedolla johtamisen tieteellisistä artikkeleista, kirjallisuudesta, verkkosivuilta, selvityksistä ja julkaisuista. Hain tietoa mahdollisimman tuoreista ja relevanteista lähteistä.

Opinnäytetyöraportti etenee siten, että luvussa 2 esitellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Luku 3 käsittelee digitalisaatiota ja digitaalisia palveluja julkisessa hallinnossa. Luku tuo esille yleistä tietoa digitalisaatiosta, digitaalisista palveluista ja julkisesta hallinnosta. Lisäksi esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja eli Liikenne- ja viestintävirasto Traficom. Luku 4 käsittelee tietotyötä ja tiedolla johtamista. Luvussa 5 kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Luvussa 6 tuodaan esille tutkimustulokset ja luvussa 7 yhteenveto ja johtopäätökset. Luku 8 on opinnäytetyön pohdinta.

2 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Alhasen, Kansanahon, Ahtiaisen, Kangkaan, Soinin ja Soinisen (2016, 14) mukaan työelämä on kiivastahtista ja monimutkaista itsenäisissä asiantuntijatehtävissä oleville tietotyöläisille, joiden tulee hallita suuria tietomääriä. Opinnäytetyön tutkimuksen hypoteesina oli se, että tietotyökäytännöt eivät olleet selkeitä ja näkyviä tiedolla johtamisen näkökulmasta digitaalisten palvelujen parissa työskentelevälle henkilöstölle. Monimutkaisessa ja digitalisoituneessa tietotyöympäristössä itsenäistä tietotyötä tekevilla asiantuntijoilla ei ollut välttämättä perinteistä lähiesimieheen tukeutuvaa työnjohtoa. Jotkin työkäytännöt kuitenkin ohjasivat heidän työtään, vaikka työ oli itsenäistä.

Tutkimusongelma tulee määritellä ja rajata huolellisesti (Salonen 2007, 89; Kananen 2014, 32). Pajun ja Riekin (2019, 48) mukaan teknologian kehittymisen myötä tieto kulkee entistä nopeammin, mikä ei ole kuitenkaan lisännyt esimerkiksi kommunikoinnin tehokkuutta tietotyössä. Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana oli, miten digiajan tietotyössä sovelletaan tiedolla johtamista julkisen hallinnon asiantuntijaorganisaatiossa. Rajasin opinnäytetyön tutkimuskohteeksi kohdeorganisaation digitaalisten palvelujen parissa työskentelevän henkilöstön. Kartoitin tutkimuksessa henkilöstön tietotyökäytänteitä ja pidin tiedolla johtamista punaisena lankana opinnäytetyössä.

Kanasen (2014, 36) mukaan tutkimuskysymykset auttavat ratkaisemaan tutkimusongelman. Muodostin tutkimuskysymykset siten, että ne tukisivat tutkimusongelman ratkaisemista. Tutkimuskysymysten asettaminen oli haastavaa ja hioin ja viimeistelin niitä monta kertaa. Muodostin mahdollisimman selkeitä ja yksinkertaisia tutkimuskysymyksiä, jotta tutkimuksen tekeminen olisi sujuvaa. Tutkimuskysymyksenä oli, miten tiedolla johtaminen ilmenee digiajan tietotyössä? Alakysymyksiä olivat: 1) Miten tietoa hyödynnetään? 2) Miten tietoa jaetaan? 3) Millaisia työkaluja hyödynnetään?

3 DIGITALISAATIO JA DIGITAALISET PALVELUT JULKISESSA HALLINNOSSA

3.1 Digitalisaatio

Digitalisaatio on megatrendi, joka vaikuttaa organisaatioihin ja yksittäisiin kansalaisiin (Ilmarinen & Koskela 2015, 13; Hoe 2019, 61; Dufva 2020, 38). Digitalisaation määrittäminen lyhyesti, ytimekkäästi, ymmärrettäväsi ja kaiken kattavasti ei ole helppo ja yksinkertainen tehtävä, jos se ylipäätään on edes mahdollista. Kotimaisten kielten keskus (2020) on pyrkinyt vastaamaan tähän haasteeseen ja se määrittelee digitalisaation seuraavasti: "Digitaali- ja tietotekniikan laajamittainen käyttöönotto ja hyödyntäminen". Lindgrenin, Mokaan, Neuvosen ja Toposen (2019, 15) mukaan digitalisaatio ei ole pelkästään teknologiaa, vaan kyse on myös esimerkiksi vallasta ja sen jakautumisesta

Lindgrenin ym. (2019, 16) mukaan data on digitalisaation kulmakivi, koska se, jolla on paljon dataa, pärjää digitalisoituneessa toimintaympäristössä. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 166) mukaan monilla organisaatioilla on kehitettävää datan hyödyntämisessä, koska pelkkä datan kerääminen ei vielä riitä. Dufvan (2020, 38–42) mukaan digitalisaatio muovaa toimintatapoja esimerkiksi datan määrän kasvun ja tekoälyn näkökulmista, jolloin vaaditaan osaamista, kansalaisten tarpeiden huomiointia ja ympäristövaikutusten pohtimista. Huangin, Wangin, Yanin ja Fangin (2019, 369) mukaan datan varastoinnista, dataan pääsystä, datan jakamisesta ja datan aitoudesta on vähän tutkimustietoa. Huang ym. (2019, 369) esittävät, että lohkoketjuteknologiaan perustuva datanhallintamenetelmä voi tuoda vastauksen edellä mainittuihin kysymyksiin. Mattisen (2020, 37–38) mukaan data on merkittävässä roolissa digitalisoituneessa liiketoiminnassa, mutta myös asiakkaat ja asiakaskokemus tulee muistaa esimerkiksi palvelumuotoilussa.

Digitalisaatio muuttaa maailmaa radikaalisti yksityisellä ja julkisella sektorilla makro- ja mikrotasolla (Ilmarinen & Koskela 2015, 23; Lindgren ym. 2019, 20). Scupolan ja Zanfein (2016, 247) mukaan julkinen hallinto ja innovaatiot vaikuttavat toisiinsa. Scupola ja Zanfei (2016, 247) jatkavat, että teknologian muutokset ja institutionaalinen konteksti vaikuttavat puolestaan julkiseen hallintoon ja innovaatioihin. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 36–45) mukaan digitalisaatio on merkit-

tävässä roolissa suomalaisessa yhteiskunnassa, mistä esimerkkeinä ovat mobiilipalvelujen käyttö, sosiaalisen median yleisyys, verkkokauppojen käyttö ja digitaalinen markkinointi. Lindgrenin ym. (2019, 67) mukaan digitalisaatio muuttaa suomalaista yhteiskuntaa esimerkiksi siten, että siirrytään keskittämisestä hajauttamiseen. Lindgren ym. (2019, 67) esittävät, että työtä voidaan tehdä paikkariippumattomasti, jolloin työpaikkoja ei tarvitse sijoittaa keskitetysti tietyille paikkakunnalle teollisen maailman ideologian mukaisesti.

Rijswijk, Klerkx, ja Turnerin (2019, 12) mukaan kaikki organisaatiot eivät ole digitalisaation hyödyntämisessä kovin pitkällä, sillä esimerkiksi maatalouden osaamisen tarjoajat ovat digitaalisuuden ymmärtämisen alkuvaiheessa. Valtiovarainministeriö on laatinut toimintasuunnitelman julkisten palvelujen digitalisaation edistämiseksi (Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020). Ohjelman painopisteet tuodaan esille Valtiovarainministeriön raportissa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Digipalvelut kansalaisille ja yrityksille – ohjelman painopisteet (Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020, 4)

Ohjelman tavoitteiden saavuttamista mitataan mittareilla, jotta saadaan jatkuvaa tilannekuvaa digitalisaation edistämisestä. Mittareiden painopisteitä ovat esimerkiksi digipalvelujen saatavuus ja digitaalisten palvelujen käyttöaste. Digitaaliset palvelut helpottavat asiakkaiden asiointia, koska ne ovat esimerkiksi aika- ja paikkariippumattomia. Myös viranomaisille on hyötyä, kun ne tarjoavat digitaalisia

palveluja, koska palvelut lisäävät esimerkiksi kustannustehokkuutta. Digitalisaation edistämisen ohjelmalla on monia riippuvuuksia, kuten julkisen hallinnon strategia ja erilaiset digitalisaatiohankkeet. (Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020, 8, 11, 14–15.)

Alghazi, Cui, Shen, Wamba ja Li (2020, 12) esittävät, että organisaatioiden tulisi yhdenmukaistaa tietotekniikkaa liiketoimintatavoitteiden mukaiseksi, mikä edistää organisaatioiden digitalisoitumista. Pavlekovskaya, Urintsov, Staroverova ja Nefedov (2018) ovat tehneet tutkimusta Venäjällä ja heidän mukaansa yhteiskunnan digitalisoituminen tehostaa yritysten mahdollisuuksia saada ja jakaa tietoa. Ilmarisen ja Koskelan (2015, 220–221) mukaan henkilöstöllä tulee olla riittävää osaamista, jotta organisaatiot voivat hyödyntää digitalisaatiota. Ilmarinen ja Koskela (2015, 229, 237) esittävät, että muutosjohtaminen verkostoissa ja ekosysteemeissä korostuu digitalisaation johtamisessa.

Lindgrenin ym. (2019, 17–20, 25) mukaan digitalisaatio luo kuluttajille uusia mahdollisuuksia ja muuttaa yritysten liiketoiminnan painopisteitä, mutta samalla se eliminoi osan yrityksistä ja työpaikoista ja osa ihmisistä vastustaa tai jopa pelkää sitä. Alustatalouteen perustuvien yritysten, kuten Facebookin ja Airbnb:n, liiketoimintamallit eroavat perinteisistä malleista. Digitalisaatio on vauhdittanut alustatalousyhtiöiden kilpailua ja ne ovat muuttaneet liiketoimintaympäristöjä. (Mattinen 2020, 29–31, 33–34, 36.) Lindgrenin ym. (2019, 143) mukaan alustat voivat aiheuttaa myös ongelmia, koska esimerkiksi Airbnb on nostanut asumiskustannuksia voimakkaasti suosituissa matkailukaupungeissa, ja joissain taloyhtiöissä vakituisten asukkaiden asumismukavuus kärsii.

3.2 Julkisen hallinnon erityispiirteet

Valtio, kunnat, seurakunnat, liikelaitokset, valtionyhtiöt ja erilaiset järjestöt muodostavat suomalaisen julkisen sektorin. Julkisen sektorin palvelut tuotetaan verovaroin kaikille kansalaisille. (Sydänmaalakka 2015, 15; Tilastokeskus 2020.) Virtasen ja Stenvallin (2014, 48) mukaan suomalaista julkista hallintoa voidaan pitää esimerkiksi luotettavana, ammattimaisena, verkostomaisena, tietoa arvostavana ja uudistuvana. Bouckaert (2015, 32) tuo esille sen, että julkisesta sektorista on tullut monimutkainen. Bouckaertin (2015, 32) mukaan julkisen sektorin

tulee olla samalla tasolla toimintaympäristönsä kanssa ja toimia kumppanimaisesti, koska jako julkisen ja yksityisen sektorin välillä ei ole enää niin suuri kuin aiemmin.

Virtasen ja Stenvallin (2014, 53–54) mukaan julkisella sektorilla johtamista kehitetään ammattimaiseen suuntaan ja asiakaslähtöisyyteen panostetaan. Bouckaert (2015, 36) esittää, että julkisen sektorin tulisi hyödyntää kehittämisessä poikkitieteellisyttä, esimerkiksi taloustiedettä, oikeustiedettä, psykologiaa, politiikkatiedettä, historiaa ja antropologiaa. Sydänmaalakan (2015, 14–15, 17) mukaan julkisella sektorilla johtamisen tulee olla laadukasta ja johtamisen erityispiirteinä ovat esimerkiksi virkavastuu, hyvän hallinnon periaatteet ja poliittinen ohjaus. Sydänmaalakka (2015, 80–82) jatkaa, että hyvä julkinen johtaminen on luotettavaa, yhteistyökykyistä, osaavaa ja uudistuvaa.

Virtasen ja Stenvallin (2014, 38–40) mukaan hallitusohjelmat tuovat esille, miten julkinen hallinto on Suomessa kehittynyt. Jyri Kataisen hallitus (2011–2014) painotti hallinnon johtamisen ja esimiestyön kehittämistä sekä julkisen sektorin tuottavuuden lisäämistä tiedolla johtamisella ja tietojärjestelmillä. Sähköistä asiointia ja valtionhallinnon tietojärjestelmien yhteensopivuutta tuli kehittää. (Valtioneuvoston kanslia 2020a, 77–78.) Juha Sipilän hallitus (2015–2019) painotti digitalisaatiota ja normien purkamista (Valtioneuvoston kanslia 2020b, 26–27).

Antti Rinteen (10.12.2019 alkaen Sanna Marinin) hallitusohjelmassa (2019–) Suomen julkinen hallinto nimetään maailman parhaaksi. Hallinnon kehittämisen teemoja ovat tietopolitiikka, uudet teknologiat, tiedon avoimuus, digitaaliset palvelut, digitaalisen teknologiamurroksen luoma osaamistarve ja henkilöstöjohtamisen uudistamisohjelma. (Valtioneuvoston kanslia 2020c, 181–182.) Alvarenga, Matos, Godina ja C.O. Matias (2020, 21) esittävät, että digitaalinen hallinto voi esimerkiksi lisätä hallinnon läpinäkyvyyttä ja avoimuutta ja tuottaa julkista arvoa, mutta asia vaatisi lisää tutkimusta erityisesti tiedolla johtamisen näkökulmasta.

3.3 Julkisen hallinnon digitaaliset palvelut

Kansalaiset ja yritykset voivat hoitaa asioitaan julkisen hallinnon toimijoiden kanssa digitaalisesti. Digitalisaatio huomioi eri elämänvaiheiden palvelutarpeet. Suomessa digitaaliset palvelut ovat laadukkaita kansainvälisesti verrattuna. Digi-

taalisista palveluista on hyötyä käyttäjille ja palveluja tarjoaville viranomaisille. Digitaalisten palvelujen tulee toimia hyvin. Kansalaisten ja yritysten tulee voida käyttää palveluja helposti ja turvallisesti. Digitaalisten palvelujen tulee olla houkuttelevia, jotta ne olisivat ensisijainen asiointikanava. (Julkisen hallinnon digitalisaatio 2020.)

Mattisen (2020, 83) mukaan liike-elämässä digitaaliset palvelut ovat keskeisiä ja monien organisaatioiden liiketoiminta perustuu digitaalisiin palveluihin. Hofmanin ja Ogonekin (2018, 133) mukaan digitaalinen osaaminen ei juurikaan eroa julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Askedal, Flak ja Aanestad (2019, 75–76) esittävät, että digitalisaation yhteydessä tulee muistaa monitoimijuus, koska esimerkiksi etujenhallintamallit (Benefit Management Models BMM) painottavat yhden organisaation näkökulmaa, vaikka digitalisaatioon liittyy tyypillisesti monia organisaatioita. Myös Hoe (2019, 61) tuo esille monitoimijuuden tärkeyden digitalisaation yhteydessä, koska esimerkiksi digitaalisten ekosysteemien rakentaminen ja ryhmäoppimisen periaatteet voivat hyödyttää organisaatioita.

Sähköinen eli digitaalinen palvelu on sähköinen tapa hoitaa asioita (Voutilainen 2007, 5). Lainsäädäntö velvoittaa julkisen hallinnon toimijoita tarjoamaan palvelujaan digitaalisesti. Lainsäädännössä huomioidaan myös esimerkiksi tietoturva- ja saavutettavuuskysymykset. (Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019 1:1 §.)

Digitaalinen palvelu määritellään lainsäädännössä seuraavasti:

Tässä laissa tarkoitetaan digitaalisella palvelulla verkkosivustoa tai mobiilisovellusta sekä niihin liittyviä toiminnallisuuksia (Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019 1:2.3 §).

Saavutettavuus määritellään lainsäädännössä seuraavasti:

Tässä laissa tarkoitetaan saavutettavuudella periaatteita ja tekniikoita, joita on noudatettava digitaalisten palvelujen suunnittelussa, kehittämisessä, ylläpidossa ja päivittämisessä, jotta ne olisivat paremmin käyttäjien, erityisesti vammaisten henkilöiden, saavutettavissa. (Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019 1:2.4 §.)

Viranomaisten tulee huomioida monia asioita, kun ne suunnittelevat digitaalisia palveluja, esimerkiksi tietoturva-, tietosuoja ja käytettävyyssuhteet. Palvelut pitää tarjota digitaalisesti jokaiselle. Palveluiden tulee olla riittävän informatiivisia. (Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019 2:4 ja 5 §.)

Saavutettavuus on keskeinen näkökulma ja lähtökohta lainsäädännössä. Digitaalisten palvelujen tulee olla sisällöltään havaittavia ja ymmärrettäviä. Euroopan unionin virallinen lehti julkaisee saavutettavuusvaatimukset. Palveluntarjoajalla on velvollisuus ylläpitää saavutettavuusselostetta verkkosivustollaan. Henkilöllä, joka käyttää digitaalisia palveluja, on oikeus lähettää palautetta saavutettavuudesta palveluntarjoajalle. Jos palveluntarjoaja ei noudata saavutettavuusvaatimuksia, valvova viranomainen eli Etelä-Suomen aluehallintovirasto voi määrätä sille uhkasakon. (Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 306/2019 3:7, 9 ja 10 §, 4:14 §.)

3.4 Liikenne- ja viestintävirasto Traficomin esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja ja tutkimuskohdeorganisaatio oli Liikenne- ja viestintävirasto Traficom, joka oli "liikenteen ja viestinnän lupa-, rekisteri- ja valvontaviranomainen" (Traficom 2020b). Traficom (2020c) esitteli ja kiteytti itseään seuraavasti: "Tahto liikkua ja viestiä on meillä kaikilla. Sinun yhteytesi ovat meille sydämenasia". Traficom (2020d) määritteli toimintastrategiansa seuraavasti (Kuvio 2):

Yhdessä työstetyn toimintastrategiamme mukaan huolehdimme elintärkeästä ympäristöstämme, annamme mahdollisuuden innovatiivisille palveluille sekä varmistamme toimivat ja turvalliset yhteydet.

Toimintastrategian painopisteet ovat:

- *kestävä ympäristö*
- *parhaat yhteydet ja*
- *vaikuttava asiakaskokemus.*



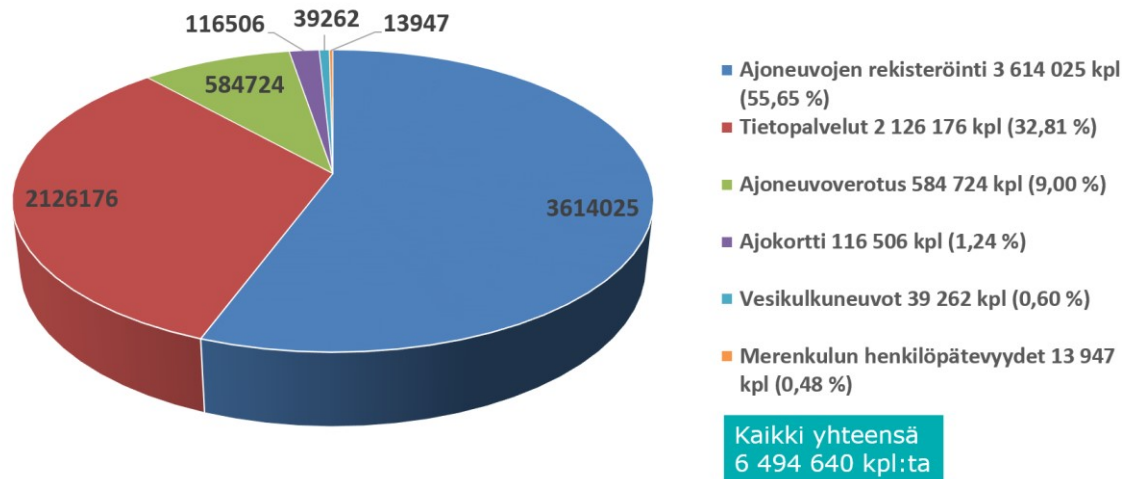
Kuvio 2. Traficomien toimintastrategia (Traficom 2020d)

Traficomien toimintastrategiasta ilmeni, että strategia on työstetty yhdessä henkilöstön kanssa (Traficom 2020d). Laineen ja Vaaran (2011) mukaan dialogisessa strategiatyössä henkilöstö otetaan mukaan strategian tekemiseen. Laine ja Vaara (2011) vertailevat keskenään perinteistä johdolle kuuluvaa hierarkkista strategiatyötä ja moniäänisyyttä ja osallistumista korostavaa dialogista strategiatyötä. Traficomissa otettiin huomioon moniäänisyys ja henkilöstön näkemykset, eikä strategiatyötä jätetty pelkästään ylimmän johdon hoidettavaksi. Traficomien strategiatyötä voitiin pitää dialogisena.

Sydänmaalakka (2015, 167–169) käsittelee verkostojen ja ekosysteemien johtamista älykkään julkisen johtamisen yhteydessä. Virtasen ja Stenvallin (2014, 243) mukaan älykkäässä organisaatiossa kehittämistä tapahtuu joka puolella organisaatiota, ei ainoastaan johtoportaan. Traficomissa oli nähtävissä pyrkimys kohti älykästä julkista johtamista ja organisaatiota.

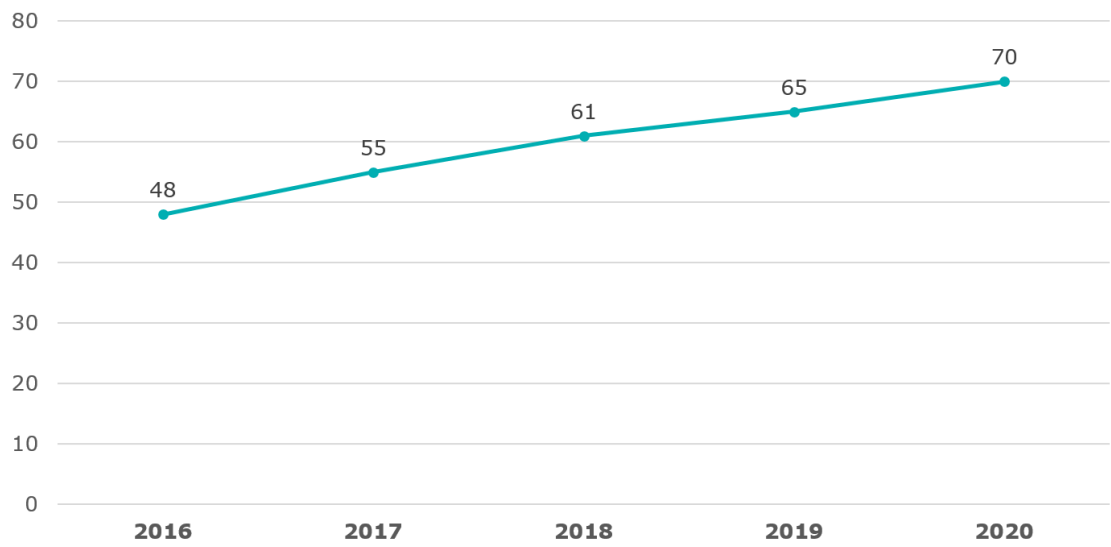
Traficomien asiakkaille tarkoitetut digitaaliset palvelut olivat tarjolla asiakkaille Traficomien verkkosivuilla Asioi kanssamme -osiossa (Traficom 2020a). Suosituimmat palvelut olivat ajoneuvojen rekisteröintipalvelut (Kuvio 3). Asiakkaat pääsivät käyttämään digitaalisia palveluja myös Traficomien verkkosivujen etusivulta kirjautumalla Oma asiointi -palveluun (Traficom 2020e). Suuri osa Traficomien digitaali-

sista palveluista vaati vahvaa tunnistautumista ja nämä palvelut olivat Oma asiointi -palvelussa. Tällaisia palveluja olivat esimerkiksi kulkuneuvojen tieto-, rekisteröinti- ja veropalvelut sekä ajokorttipalvelut. (Traficom 2020f.)



Kuvio 3. Traficomien digitaalisten palvelujen käyttömäärät vuonna 2020

Traficomissa digitaalisten palvelujen parissa työskentelevä henkilöstö vastasi palveluiden sisällöstä, suunnittelusta, kehittämisestä, ylläpidosta, tiedottamisesta, asiakaspalvelun kouluttamisesta ja ohjeistamisesta sekä palvelun virhe- ja ongelmatilanteiden selvittämisestä. Myös opinnäytetyön tekijä työskenteli näissä tehtävissä. Traficomissa digitaaliset palvelut olivat merkittävässä roolissa asiakkaiden itsepalvelukanavana, ja sähköisyysaste kasvoi esimerkiksi ajoneuvojen rekisteröintipalveluissa tasaisesti vuosina 2016–2020 (Kuvio 4). Sähköisyysaste tarkoittaa digitaalisen asioinnin ja tiskiasioinnin prosentuaalista suhdetta.



Kuvio 4. Ajoneuvojen rekisteröintitapahtumien sähköisyyssaste (%) vuosittain 2016–2020

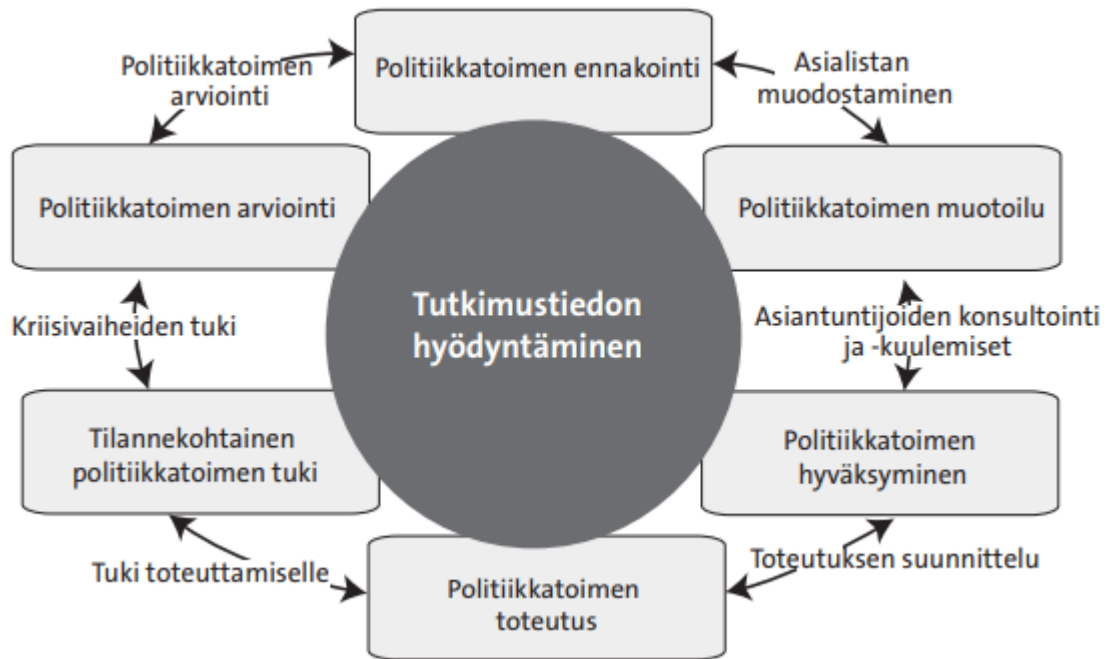
4 TIETOTYÖ JA TIEDOLLA JOHTAMINEN

4.1 Tieto ja tietotyö

Bouckaertin (2015, 27) mukaan tieto on talouden ja yhteiskunnan ajuri; tietoa tulee johtaa ja organisoida sen tuotanto ja käyttö. Tietotyö on haastavaa ja asiakkeista, ja tietotyöläisen tulee hallita suuria kokonaisuuksia (Tietotyö ja tietovergonomia 2020). Hyvä tieto on ajantasaisista ja kertoo tosiasiat, mutta se on eri asia kuin informaatio ja faktat. Tieto koostuu yksittäisistä faktoista, informaatiosta ja kokemuksista. Tiedon puuttuminen voi olla organisaatiolle kohtalokasta. (Sydänmaalakka 2015, 201; Virtanen & Stenvall 2014, 101–104.) Flowersin ja Meyerin (2020, 7–8) mukaan monet yritykset omistavat ja kontrolloivat tietoa, mutta osa yrityksistä hyödyntää esimerkiksi käyttäjätietoa, vaikka ne eivät omista tai kontrolloi sitä. Flowers ja Meyer (2020, 8) esittävät, että asiaa tulisi tutkia lisää empiirisesti.

Jalosen (2015, 57, 60) mukaan tiedossa voi olla ongelmia, kuten epävarmuutta, monimutkaisuutta, epäselvyyttä ja monitulkintaisuutta tai valtaosa organisaation tiedosta on hiljaista tietoa. Salosen (2007, 12) mukaan on haasteellista kuvata yksiselitteisesti, mitä tieto käsitteenä tarkoittaa. Tieto on todellisuuskuvauksia, josta tietty joukko on samaa mieltä. Tietoa ovat käsitykset, jotka ovat yhtenevät aieman tiedon tai teorian kanssa. Tieto toimii käytännön tilanteissa ja on uskottavaa, muttei koskaan valmis, koska se kehittyy kokemusten ja tieteen kautta. (Salonen 2007, 12–15, 110.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 20) mukaan tieteellinen tutkimustieto osa arkielämää ja se avartaa ymmärrystä, kehittää ajattelukykyä ja luo uusia näkökulmia. Niirasen (2015, 315) mukaan tutkimustieto ei ole ratkaisu joka asiaan, koska esimerkiksi poliittiset päätökset voivat perustua arvovalintoihin. Hämäläinen ja Aro (2015, 236) kuvaavat tutkimustiedon hyödyntämistä terveyttä edistävän liikunnan politiikkatoimissa (Kuvio 5). Kuvio havainnollistaa, missä vaiheissa prosessia tutkimustietoa hyödynnetään. Tutkimustietoa hyödynnetään politiikka-toimen ennakoinnissa, muotoilussa, hyväksymisessä, toteuttamisessa, tilannekohtaisessa tuessa, arvioinnissa ja ennakoinnissa. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Politiikkatoimen yksinkertaistettu valmisteluprosessi (Hämäläinen & Aro 2015, 236)

Virtasen ja Stenvallin (2014, 91–94) mukaan teknologiaa tulisi hyödyntää tietotyössä entistä enemmän, jolloin vaaditaan teknologiaosaamista, mutta parhaat osaajat voivat olla organisaation ulkopuolella. Pavlekovskaya, Urintsov, Staroverova ja Nefedov (2018) tuovat esille sen, että organisaatioiden johdon haasteena on järjestää työntekijöille tiedonhallintajärjestelmiä, joilla työntekijät pääsevät käsiinsä tarvitsemaansa eksplisiittiseen (esimerkiksi dokumentit, kirjat ja julkaisut) tai implisiittiseen tietoon (esimerkiksi asiantuntijoilla oleva tietämys).

4.2 Tiedolla johtaminen

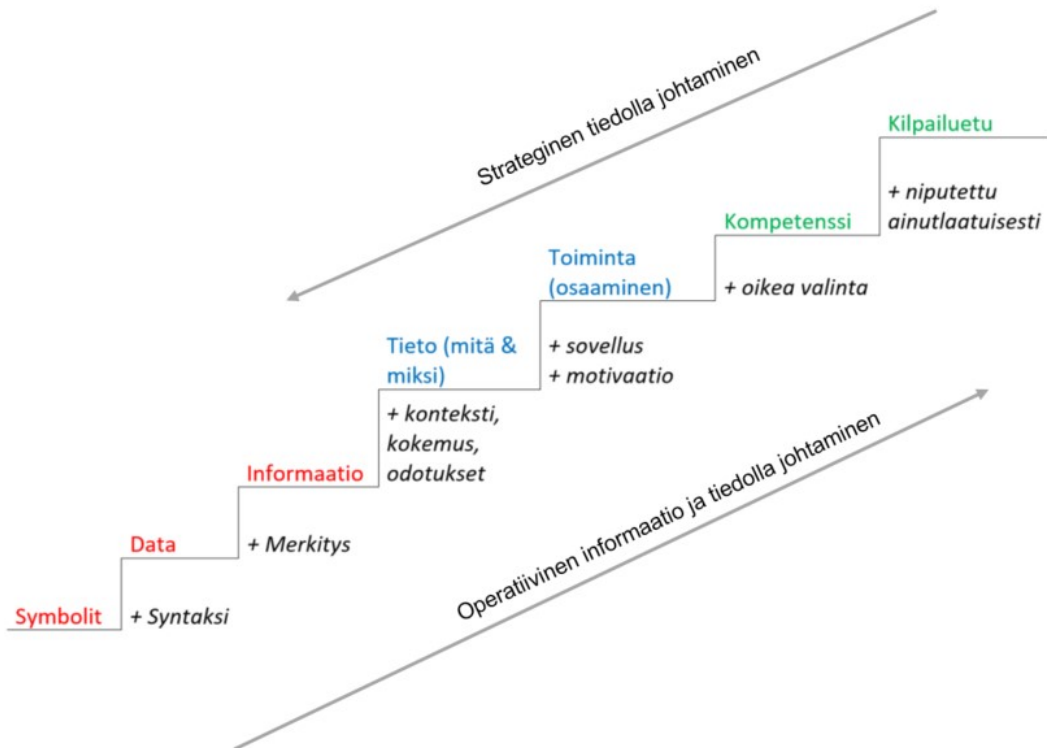
Sydänmaalakan (2015, 158) mukaan tiedolla johtaminen on osa johtamisosaamista, jonka piirteitä ovat esimerkiksi tiedon hankkiminen, tallentaminen, hyödyntäminen ja jakaminen. Desain ja Rain (2016, 1021) mukaan tiedolla johtamisen juuret ovat organisaation oppimisessa ja innovaatioissa. Kososen (2019, 4) mukaan tiedolla johtamisessa tiedon hyödyntäminen korostuu ja tieto on keskiössä päätöksenteossa. Saarteinen, Sirenus ja Skog (2018, 5) esittävät, että oleellisin elementti tiedolla johtamisessa on datan kautta saatava tieto.

Desai ja Rai (2016, 1021) esittävät, että tiedolla johtaminen auttaa organisaatioita tunnistamaan, valitsemaan, organisoimaan, levittämään ja siirtämään tärkeää informaatiota ja osaamista. Jalosen (2015, 41) mukaan tiedolla johtamisessa tieto vie organisaatiota toivottuun suuntaan ja tiedon olemuksen pohtiminen kehittää tiedolla johtamista. Virtasen ja Stenvallin (2014, 242) mukaan tiedolla johtaminen auttaa jakamaan tietoa, ymmärtämään, ennakoimaan ja valitsemaan oikeita toimintatapoja. Hyödynnettävää tietoa syntyy organisaation sisä- ja ulkopuolella (Kuvio 6).



Kuvio 6. Sisäistä ja ulkoista tietoa (Kosonen 2019, 7)

Jalosen (2015, 63) mukaan relevantin informaation tuottaminen on organisaatiolle haastavaa, jolloin informaation visualisoinnista voi olla apua monimutkaisuuden hallinnassa. Durst, Lindvall ja Bruns (2018, 731–732) esittävät, että tiedolla johtamisen näkökulman laajentamiseksi organisaation tietoriskien hallinta tulee sisältyä tiedolla johtamiseen, minkä käynnistäminen on ensisijaisesti johdon tehtävä. Tiedolla johtaminen voi tuottaa organisaatiolle kilpailuetua ja menestystä (North & Kumta 2018, 35; Mizintseva & Gerbina 2018, 40). Tiedon tikapuilla (The knowledge ladder) organisaatio kipuaa yksittäisestä datasta tietämyksen ja kompetenssin kautta kohti kilpailuetua (Kuvio 7). Strateginen tiedolla johtaminen ohjaa prosessia organisaatiohierarkian yläpäästä ja operatiivinen tiedolla johtaminen operatiiviselta tasolta.



Kuvio 7. Tiedon tikapuut (North & Kumta 2018, 35)

Tiedolla johtamisen tieteellisten artikkeleiden määrä on kasvanut viimeisimmän 30 vuoden aikana. 1990-luvulla tiedolla johtamisen tutkimuksia tehtiin muutamia kymmeniä. 2000-luvulla tutkimuksia tehtiin jo tuhansia (Jalonen 2015, 44). Jalosen (2015, 50–51) mukaan tiedolla johtamisessa ja sen tutkimisessa on kehitettävää, sillä kriittisen tutkimuksen tulisi porautua tiedolla johtamisen rakenteisiin, kuten informaation välttämiseen, tiedonkulun haasteisiin ja liialliseen informaatioon.

4.3 Tiedolla johtaminen julkisessa hallinnossa

Jalosen (2015, 64–65) mukaan tiedolla johtamisesta on hyötyä julkiselle sektorille, mutta tiedolla johtamisen haasteet, kuten informaation ylituotanto ja teknologian nopea kehittyminen, tulee huomioida. Razzaq, Shujahat, Hussain, Nawaz, Wang, Ali, ja Tehseen (2019, 939) tuovat esille sen, että tiedolla johtaminen voi parantaa julkisen sektorin tietotyöläisten sitoutumista ja työssä suoriutumista. Bonomin, Sartin ja Torren (2020, 447) mukaan tiedon näkökulmasta julkisen sektorin organisaation yhteistyöverkostot voivat parantaa tehokkuutta ja resurssien

käyttöä sekä suojata epävarmuudelta. Al Yami ja Ajmal (2019) esittävät, että tiedolla johtamisen prosessit voivat parantaa julkisen sektorin operationaalista tehokkuutta ja kestäväää kehitystä. Desain ja Rain (2016, 1026) mukaan tiedolla johtaminen auttaa tekemään lyhyen- ja pitkän tähtäimen päätöksiä julkisella sektorilla.

Af Ursinin ja Vartolan 2015 (90–91) mukaan kansainväliset suuntaukset ja yliopistojen tuottama tutkimustieto ovat vaikuttaneet tiedolla johtamisen kehittymiseen julkisessa hallinnossa. Bouckaertin (2015, 30–31) mukaan yliopistot ovat menettäneet lähes monopoliasemansa tiedon tuottajina, koska julkiselle sektorille tietoa tuottavat verkostomaisesti myös konsultit, julkisen sektorin tutkimusyksiköt ja muut organisaatiot ja asiantuntijat. Bouckaert (2015, 38) esittää, että tulisi tutkia julkisen sektorin muuttuvia mekanismeja, jotka vaikuttavat tiedon toimittamiseen ja tarpeisiin. Jalosen (2015, 64) mukaan kansalaiset tulisi ottaa mukaan valtionhallinnon kehittämiseen faktatiedon lisäksi.

Virtasen, Stenvallin ja Ranniston (2015, 16, 19) mukaan virkamiesten päätöksenteossa korostuvat tiedon näkökulmasta luotettavuus, objektiivisuus ja tarkoituksenmukaisuus, mutta tiedon tuotannon ja hyödyntämisen rakenteita tulisi selkeyttää. Niirasen (2015, 311–314) mukaan tiedon hyödyntämisestä voi olla liian myönteinen käsitys valtionhallinnossa, koska tietoa ei tuoteta oikeassa paikassa, tieto ei ole oikeiden henkilöiden saatavilla ja se on pirstaleista. Liikenne- ja viestintävirasto Traficomin Tietotilinpäätöksessä (2019) käsitellään viraston kokonaisturvallisuuden hallintaa, tietosuojaa, tiedonhallintaa, kehittämisen toimintamallia, tietovirtoja ja tietopalvelun tunnuslukuja. Tietotilinpäätös (2019) kokoaa yhteen oleellista informaatiota organisaatiosta ja se on kaikkien saatavilla verkkosivuilla, mikä osaltaan vähentää tiedon pirstaleisuutta.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimuksen periaatteet, lähtökohdat ja tietoperusta

Tutkijan tulee perehtyä oman tieteenalansa tietoihin ja menetelmiin. Tutkimusaiheen tulee olla toteutettavissa, ja tutkimustyötä tulee tarkastella kriittisesti joka vaiheessa. Tutkimuksen toteuttaminen tulee suunnitella hyvin ja toteutuksen tulee olla eettinen. Tutkimustulokset tulee raportoida selkeästi ja ymmärrettävästi. Tietoperustaan perehtyminen tulee aloittaa varhaisessa vaiheessa. Lähteet tulee valita huolella ja pohtia kriittisesti, ovatko ne oman tutkimuksen kannalta oleellisia ja luotettavia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 22–23, 110–114.) Salosen (2007, 88) mukaan teoreettinen viitekehys on tieteen välttämättömyys ja se tuo varmuutta työn tekemiseen. Alasuutarin (2011, 79) mukaan teoreettinen viitekehys antaa tutkimukselle lähestymisnäkökulman. Kanasen (2014, 53–54) mukaan opinnäytetyön tekijän tulee valita teoreettisen viitekehys huolellisesti ja sen tulee liittyä kiinteästi empiriaan.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa perehdyin syvällisesti tutkimusaiheeseen teoria- ja tietoperusteisiin. Opinnäytetyöprosessin aikana kävin läpi noin 25 kansainvälistä, vertaisarvioitua, tieteellistä tutkimusartikkelia vähintään tiivistelmätasolla. Otin mukaan lähteeksi tutkimuksia, jotka olivat aihepiiriltään sopivia. Tutkimuksissa keskeisiä teemoja olivat digitalisaatio, julkinen hallinto, tiedolla johtaminen ja tietotyö. Hain aineistoja edellä mainituilla hakusanoilla tietokannoista. Tutkimukset olivat tietyissä paikoissa ja tietyistä näkökulmista tehtyjä, joten niihin tuli suhtautua tarvittavalla kriittisyydellä. Merkitsin lähteet omaan Excel-taulukkooni (Liite 1), johon kirjasin lähteen, vuosiluvun, hakuajankohdan, tutkimusmenetelmän, kuvauksen tietokannasta, tietokannan nimen, hakusanat, tietokannan asiasanat, maan ja keskeiset tutkimustulokset. Taulukko auttoi hallitsemaan kokonaisuutta.

Tieteellisten artikkeleiden lisäksi hyödynsin kirjallisuutta, julkaisuja, selvityksiä ja verkkosivuja. Käytin ainoastaan luotettavia ja ajantasaisia lähteitä esimerkiksi viranomaisten verkkosivuilta. Lähteet olivat suurimmaksi osaksi tuoreita (vuosilta 2015–2020), joten sain ajantasaista tietoa opinnäytetyöhöni. Opinnäytetyöni aiheena oli tutkia tiedolla johtamista digitalisoituneessa toimintaympäristössä julkisen hallinnon asiantuntijaorganisaatiossa. Hain aiheeseen soveltuvia lähdeaineistoja esimerkiksi tutustumalla aineistojen tiivistelmiin. Lähdeaineisto vastasi hyvin opinnäytetyöni aihetta. Tutustuin tutkimusmenetelmäkirjallisuuteen, kun

tein opinnäytetyötäni. Noudatin tieteellisiä käytäntöjä joka vaiheessa tutkimusta. Hain kirjallisuudesta tukea opinnäytetyön eri vaiheiden toteuttamiselle. Analysoin valitsemiani työskentelytapoja peilaamalla niitä tutkimusmenetelmäkirjallisuuteen ja pohdin myös eettisiä kysymyksiä.

5.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Opinnäytetyöni oli menetelmältään kvalitatiivinen eli laadullinen ja hyödynsin puolistrukturoitua teemahaastattelua aineiston keräämisessä. Kanasen (2014, 18–19) mukaan laadullisessa tutkimuksessa oleellista on ilmiön kuvaaminen sanallisesti ja tutkittavana on usein prosessit, joita määrällisellä tutkimuksella ei voida tutkia. Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista kuvata ilmiötä todellisesti ja kokonaisvaltaisesti. Ihmiset ja heidän näkemyksensä ovat keskiössä ja tietoa kerätään esimerkiksi haastattelemalla heitä. Laadullisessa tutkimuksessa tulee valita kohderyhmä tarkoin, eikä voida hyödyntää satunnaisotantaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.)

Kanasen (2014, 76–77) mukaan teemahaastattelu käydään keskustellen ja haastattelija tuntee jollain tasolla entuudestaan haastattelun teemat. Haastattelukysymykset eivät ole sama asia kuin tutkimuskysymys ja riittävää määrää haastattelukysymyksiä ei voida tarkasti määrittää. Haastattelija ei lähetä haastattelukysymyksiä etukäteen haastateltaville. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen tulisi pohtia, miten tulevia haastatteluja voisi mahdollisesti kehittää. (Hyvärinen 2017, 24, 29–30, 38, 40).

Keräsin tutkittavasta ilmiöstä, eli tiedolla johtamisen käytännöistä, tutkimusaineistoa haastattelemalla Traficomien digitaalisten palvelujen parissa työskentelevää henkilöstöä. Tein kuusi haastattelua ja kuvaan haastateltavia termeillä Haastateltava A, B, C, D, E ja F. Haastattelukysymysrunko on opinnäytetyön liitteenä (Liite 2). Valmistauduin haastatteluihin tutustumalla Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvooren toimittamaan teokseen Tutkimushaastattelun käsikirja (2017). En lähettänyt haastattelukysymyksiä etukäteen haastateltaville. Haastattelut pidin ja tallensin virtuaalisesti Skype-sovelluksella. Lyhin haastattelu kesti noin 12 minuuttia ja pisin noin 30 minuuttia. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 18 minuuttia. Haastattelujen kestot vaihtelivat sen mukaan, kuinka paljon haastateltavilla oli kerrottavaa. Litteroin tallennetut haastattelut, ja puhtaaksi kirjoitettuja sivuja tuli 30. Analysoin ja raportoin tutkimustulokset.

Eettisyydessä on kyse siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Eettisessä tutkimuksessa ihmisarvo on keskeisintä; tutkittavien tulee tietää, miten heitä tutkitaan ja mihin tarkoitukseen. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja tutkimustulokset raportoidaan rehellisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 23, 25–26.) Hyvärisen (2017, 32) mukaan haastateltaville tulee kertoa haastattelun tarkoitus ja se, miten aineistot säilytetään.

Huomioin opinnäytetyössäni eettisyyden. Raportoin haastattelutulokset nimettöminä ja niin, ettei yksittäistä tutkimushenkilöä voida tunnistaa. Säilytin haastatteluaineistot huolellisesti niin, että vain minulla oli niihin pääsy. Tutkimuksen aihealue ei ollut arkaluontoinen tai terveyttä vaarantava. Lähetin tutkimushenkilöille Skype-haastattelukutsun yhteydessä saatteen (Liite 3), jossa kerroin tutkimuksen tarkoituksen ja sen, miten säilytän haastatteluaineistot. Tutkimushenkilöt osallistuivat vapaaehtoisesti ja saivat halutessaan keskeyttää haastattelun. Laadin haastatteluaineistojen käsittelystä aineistohallintasuunnitelman, jonka palautin ohjaavalle opettajalle tutkimussuunnitelman yhteydessä. Aineistohallintasuunnitelma lisäsi eettisyyttä, koska mietin ja kuvasin siinä etukäteen esimerkiksi aineiston keräämisen ja säilyttämisen käytännöt. Raportoin tutkimustulokset rehellisesti ja otin mukaan tutkimusongelman kannalta oleellimmat tulokset mahdollisimman kattavasti.

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston koko voi vaihdella, ja tutkijan tulee arvioida tapauskohtaisesti, kuinka monta haastattelua tekee saavuttaakseen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. Saturatio on yksi tapa analysoida aineiston riittävyttä; aineistoa on riittävästi, kun samankaltaiset teemat nousevat esille haastatteluista. Saturatiota käytetään laadullisessa tutkimuksessa, mutta sen soveltaminen ei ole aukotonta. (Hirsjärvi ym. 2009, 179, 181–182.)

Sisällönanalyysi soveltuu laadullisen tutkimukseen. Sisällönanalyysin haasteena on aineiston yllättävyys ja runsaus, mikä voi johtaa siihen, että tutkijan punainen lanka katoaa aineiston käsittelyssä. Tutkijan tulee rajata tarkoin, mistä näkökulmasta tutkimusaineistoaan käsittelee. Aineistoa voidaan luokitella, teemoitella ja tyypitellä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 90–92.) Opinnäytetyössäni tavoitteena oli ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja sitä, mitä merkityksiä se sai.

Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimustulokset nousevat tutkimusaineistosta. Aineistolähtöisen analyysin suurin haasta on se, että tutkija kykenee olemaan tarpeeksi objektiivinen. Fenomenologis-hermeneuttinen suuntaus pyrkii vastaamaan objektiivisuuden haasteeseen siten, että tutkija tuo esille ennakkokäsityksensä, mitä kutsutaan ontologiseksi erittelyksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96.) Sovelsin opinnäytetyössäni aineistolähtöistä analyysiä. Laadullisen tutkimuksen analyysimuodot eritellään taulukossa 1.

Taulukko 1. Laadullisen tutkimuksen analyysimuodot (Tuomi & Sarajärvi 2009, 99)

	Viitekehys	Aineiston hankinta	Aineiston analyysi	Raportointi
Aineistolähtöinen analyysi	(a) metodologia (b) tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty	metodologia ohjaava vapaa	aineistolähtöinen	aineistolähtöinen
Teoriaohjaava analyysi	(a) metodologia (b) tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty	metodologia ohjaava vapaa	teoriaohjaava, kaksiosainen; aineistolähtöinen johon liitetään teoriaohjaava	teoriaohjaava
Teorialähtöinen analyysi	(a) metodologia (b) tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty	teorialähtöinen	teorialähtöinen	teorialähtöinen

Sisällönanalyysissä todellisuuskuvaa pyritään luomaan ihmisten kokemusten näkökulmasta ja löytämään tutkimusaineistosta tekstin merkityksiä. Sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa tiivistetään ja tutkittavaa ilmiötä kuvataan sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104, 108.) Sovelsin opinnäytetyössäni aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmää (Kuvio 8).



Kuvio 8. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109)

Pelkistämisessä pyritään löytämään tutkimusaineistosta tutkimusaiheen kannalta oleellisia ilmauksia. Aineiston ryhmittelyssä samankaltaiset pelkistetyt ilmaukset luokitellaan alaluokkiin. Analyysiä jatketaan käsitteellistämällä, jolloin muodostetaan yhdistäviä käsitteitä ala-, ylä- ja pääluokkien avulla. Tutkimustuloksissa esitetään esimerkiksi muodostetut käsitteet ja teemat. Analyysi tähtää siihen, että tutkija ymmärtää ja kuvaa merkityksiä, joita tutkittavilla on ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–113.)

Kuuntelin tallentamani haastattelut ja kirjoitin ne auki sana sanalta. Luin haastattelut ja perehdyin niiden sisältöön. Alleviivasin tekstistä alkuperäisilmaisuja ja muodostin niistä pelkistettyjä ilmauksia. Listasin pelkistetyt ilmaukset Excel-taulukkoon ja etsin samankaltaisuuksia ja eroavuuksia ilmaisuista. Kirjasin taulukon yläosaan muistin tueksi opinnäytetyöni tutkimuskysymykset, jotka toimivat punaisena lankana aineiston käsittelyssä. Yhdistin pelkistettyjä ilmauksia ja muodostin niistä alaluokkia. Alaluokat yhdistin yläluokiksi, yläluokat pääluokiksi ja pääluokat

yhdistäväksi luokaksi (Taulukko 2). Taulukko 3 on havainnollistava esimerkki analyysin etenemisestä alkuperäisilmauksista yhdistävään luokkaan.

Taulukko 2. Muodostetut luokat

ALALUOKKA	YLÄ- LUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Työn organisointi Sähköpostit Tietotekniset tehtävät Osallistuminen Osaamisen haasteet Vuorovaikutuksen haasteet Kiire Asiakastarpeet Onnistumiset töissä	Työkäytän- teet	Digiajan tieto- työ	Tieto on kes- keistä tiedolla johtamisessa digiajan tieto- työssä
Hyvä johtaminen Johtamisen kehityskohteet Esimies- ja johtotason rooli tiedon jakamisessa	Johtamiskäy- tänneet		
Päätöksenteko Tietotekninen tieto Substanssitieto Tiedon tarve Vertaistuki Dokumentit tiedon hyödyntä- misessä Tiedon hyödyntämisen haas- teet Tiedon hakeminen	Tiedon hyö- dyntäminen	Tiedolla johta- minen	
Verkkosivut Omat ohjeet Kehittämisohteet Työohjeiden ylläpito Ei ohjeita	Työohjeet		
Tiedon jakamisen muodot Yhteistyö tiedon jakamisessa Palaverit- ja kokoukset tie- don jakamisessa Tiedon jakamisen haasteet Tiedon jakamisen kehittämi- nen	Tiedon jaka- minen		
Sähköiset järjestelmät tiedon jakamisessa Sähköpostit tiedon jakami- sessa Pikaviestintäohjelmat tiedon jakamisessa Sähköiset alustat tiedon hal- linnassa	Työkalut		

Sähköpostit tiedon hallinnassa Toimistovälineet Dokumentit tiedon hallinnassa Työkalujen kehityskohteet			
--	--	--	--

Taulukko 3. Analyysin eteneminen

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
<i>Esimerkiksi se, millainen meidän kehittämisen toimintamalli on.</i> <i>Joo, no siellä Jirassa on joitain ohjeita, jotka liittyy siihen järjestelmäkehittämiseen.</i>	Kehittämisen toimintamalli Järjestelmäkehittämisen ohjeet	Kehittämisohteet	Työohjeet	Tiedolla johtaminen	Tieto on keskeistä tiedolla johtamisessa digiajan tietotyössä

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Salosen (55, 2007) mukaan kriittisyys kuuluu tieteeseen, koska se korjaa tiedettä ja luo jatkuvuutta. Tuomen ja Sarajärven (2009, 140–141) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan seuraavista näkökulmista:

Tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi ja tutkimuksen raportointi.

Tutkimuskohteeni oli digitaalisten palvelujen parissa työskentelevä tietotyöhenkilöstö julkisen hallinnon asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuskohteeni soveltui tiedolla johtamisen tutkimiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, kartoittaa ja tuoda näkyväksi tiedolla johtamisen käytäntöjä. Tutkimuksessa tuotiin esille havaintoja ja johtopäätöksiä, jotka perustuivat yksittäisten henkilöiden näkökulmiin.

Sitouduin tekemään opinnäyteyöni laadukkaasti ja noudatin aikatauluja. En kuitenkaan kiirehtinyt minkään osion kanssa, vaan tein huolellisen ja tarvittavan pohjatyön. Keräsin aineistoa puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, joka soveltui tutkimukseeni. Suunnittelin teemahaastattelurungon siten, että sain kattavasti vastauksia tutkimuskysymyksiini. En lähettänyt haastattelukysymyksiä etukäteen haastateltaville, jotta haastattelutilanteet olisivat mahdollisimman autenttisia. Haastattelujen luotettavuutta voi heikentää se, että haastateltavat eivät välttämättä muistaneet kertoa kaikkea oleellista.

Valitsin tutkimukseni tiedonantajat siten, että sain kattavasti erilaisia näkökulmia työhöni. Haastateltavien valinta perustui omaan arviooni, sillä haastateltavia piti käsitellä nimettöminä koko prosessin ajan. Minulla oli noin kuuden vuoden kokemus digitaalisten palvelujen parissa työskentelystä, joten minulla oli edellytykset valita sopivat haastateltavat. Tutkija-tiedonantaja suhteen luotettavuutta voi heikentää se, että tunsin haastateltavat henkilöt entuudestaan. Täysin ulkopuoliselle tutkijalle haastateltavat olisivat voineet antaa hieman eri laajuisia tai sisältöisiä vastauksia. Tavoitteena oli luoda luottamusta herättävä ilmapiiri, jotta saisin kattavasti vastauksia. Kerroin tutkimuseettiset asiat haastateltaville, esimerkiksi sen, että haastattelut tehdään täysin nimettöminä eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa tuloksista.

Tein haastatteluja tiedon tarpeen näkökulmasta. Haastattelujen piti tarjota monipuolisesti ja kattavasti tietoa. Viimeisimpien haastattelujen kohdalla samat asiat alkoivat toistua, mikä osoitti, että haastatteluja oli riittävästi. Sain tutkimuskysymyksiini soveltuvia vastauksia, joten tutkimus- ja haastattelukysymysten asettaminen onnistuivat. Analysoin tutkimusaineiston aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Luotettavuutta lisäsi se, että perehdyin analyysimenetelmään huolellisesti ja kävin opinnäytetyötäni ohjaavan opettajan kanssa ohjauskeskustelun analyysin aikana. Kuvasin analyysin vaiheet huolellisesti, mikä lisäsi luotettavuutta. Muodostin analyysin kautta selkeitä vastauksia ja johtopäätöksiä tutkimuskysymyksiini.

Työn luotettavuutta lisäsi se, että olin työskennellyt jo lähes kuusi vuotta viraston digitaalisten palvelukanavien parissa. Viraston käytännöt ja toimintaympäristö olivat ennalta tuttuja. Työn luotettavuutta heikensi se, että tutkimuksen kohteena oli vain yksi virasto. Kananen (2009, 63) tuo esille objektiivisuuden tärkeyden. Tutkimuksen objektiivisuuteen voi tuoda haasteen se, että tunsin haastateltavat ja aihealueen entuudestaan. Tutkimusta tehdessä tavoitteena oli olla mahdollisimman objektiivinen ja lähestyä tutkittavaa ilmiötä tutkimuksellisesta näkökulmasta.

Kirjoitin tutkimusraporttia koko opinnäytetyöprosessin ajan. Aloitin kirjoittamisen tieto- ja teoriaperusteista. Muokkasin tutkimusraporttia lukemattomia kertoja. Tallensin uuden version raportista päivämäärän mukaisesti, kun aloitin uusien lisäysten tai muokkausten tekemisen seuraavana päivänä. Pidin välillä taukoa kirjoittamista jopa pari viikkoa, jotta sain etäisyyttä työhöni. Laadukas ja paneutuva kirjoitusprosessi lisäsi raportoinnin luotettavuutta. Luotettavuutta voi heikentää se, etten pyytänyt ketään täysin ulkopuolista lukemaan keskeneräistä raporttia. Olisin voinut saada kehityskohteita ulkopuoliselta taholta, jolle aihepiiri tai tutkimukselliset menetelmät eivät olleet ennestään tuttuja. Haastattelut voitaisiin pitää ja analysoida uudestaan samalla haastattelurungolla ja menetelmällä, joita opinnäytetyössä hyödynnetään. Tutkimus voitaisiin toistaa esimerkiksi toisessa organisaatiossa tai saman organisaation eri tutkimuskohteille.

6 TIETO KESKEISTÄ DIGIAJAN TIETOTYÖSSÄ

6.1 Vaihtelevat työ- ja johtamiskäytännöt

Opinnäytetyön tutkimuskysymys oli, miten tiedolla johtaminen ilmenee digiajan tietotyössä. Kartoitin tutkimuksessa, millaista julkisen hallinnon digitalisoitunut tietotyö on työntekijän näkökulmasta. Tein kartoituksen, jotta sain käsityksen, millaisessa toimintaympäristössä tiedolla johtamista toteutetaan ja tutkitaan. Tutkimushaastattelujen aineiston analyysissä muodostin digiajan tietotyöstä pääluokan, joka jakautui kahteen yläluokkaan, joita olivat työkäytänteet ja johtamiskäytänteet (Taulukko 4). Toinen pääluokka oli tiedolla johtaminen, ja esittelen sen alaluvussa 6.2. Työkäytänteet ja johtamiskäytänteet jakautuivat alaluokkiin (Taulukko 5). Alaluokat muodostin haastatteluaineiston pelkistetyistä ilmaisuista.

Taulukko 4. Digiajan tietotyön yläluokat

YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Työkäytänteet Johtamiskäytänteet	Digiajan tietotyö	Tieto on keskeistä tiedolla johtamisessa digiajan tietotyössä
Tiedon hyödyntäminen Työohjeet Tiedon jakaminen Työkalut	Tiedolla johtaminen	

Taulukko 5. Työ- ja johtamiskäytänteiden alaluokat

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Työn organisointi Sähköpostit Tietotekniset tehtävät Osallistuminen Osaamisen haasteet Vuorovaikutuksen haasteet Kiire Asiakastarpeet Onnistumiset töissä	Työkäytänteet	Digiajan tietotyö

Hyvä johtaminen Johtamisen kehityskohteet Esimies- ja johtotason rooli tiedon jakamisessa	Johtamiskäytännöt	
---	--------------------------	--

Tutkimushenkilöt työskentelivät itsenäisissä asiantuntijatehtävissä. Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että päivittäisiä työruutiineja oli monia. Itsenäisten tehtävien hoitaminen edellytti oman työn organisointia, mikä koettiin päivittäiseen työhön kuuluvaksi. Asioita hoidettiin paljon sähköpostilla ja niiden käsittely nousi aiheisotosta yhtenä työtehtävänä. Tietotekniset tehtävät, kuten järjestelmien virhe- ja ongelmatilanteiden selvittäminen, kuuluivat kiinteästi digiajan tietotyöläiselle.

Työtä ei tehty pelkästään yksin, vaan osallistuminen erilaisiin kokouksiin ja palaverihin tuotiin esille keskeisenä työtehtävänä. Tietotyö oli haastavaa, ja tarvittava osaaminen koettiin yhdeksi päivittäisen työn haasteeksi esimerkiksi prosessien ja kokonaisuuden hallinnan näkökulmista. Vuorovaikutuksessa, esimerkiksi asiakasrajapinnassa, koettiin ajoittain haasteita. Kiire oli haaste tiettyössä ja tarkastelin sitä analyysiprosessin havainnollistavana esimerkkinä. Muodostin Kiire-alaluokan pelkistetyistä ilmauksista ”Kiire yhteistyön haasteena” ja ”Kiire suurimpana haasteena” (Taulukko 6). Haasteltava D toi kiireen esille suurimpana haasteena ja hänen alkuperäisilmaisunsa oli seuraava:

No varmaan se suurin haaste on se, että on hirvittävä kiire koko aika. Että tota aina ei välttämättä niinku pysty uhraamaan niin paljon aikaa jokaiseen asiaan, mitä ehkä haluais. Ja perehtyy niinku syvällisesti.

Taulukko 6. Kiire suurimpana haasteena

PELKISTETYT ILMAUKSET	ALALUOKKA
Kiire yhteistyön haasteena Kiire suurimpana haasteena	Työn organisointi Sähköpostit Tietotekniset tehtävät Osallistuminen Osaamisen haasteet Vuorovaikutuksen haasteet Kiire Asiakastarpeet

	Onnistumiset töissä
--	---------------------

Digitaalisten palvelujen parissa työskentelevien tuli ymmärtää asiakastarpeita, koska palvelut olivat asiakkaille. Asiakkaat toivat esille oleellisia kehityskohteita, vaikka asiakastarpeet olivat välillä haastavia toteuttaa. Haastateltava E toi esille asiakasnäkökulman tärkeyden:

Et pystytään tuottamaan niinku asiakkaille jotain uutta, ja toimivaa ja niinku kaikin puolin heidän tota asiointipalvelujaan parantavaa, niin se on hienoa.

Tietotyössä oli haasteita, mutta onnistumisiakin koettiin. Esimerkkejä onnistumisista olivat haastavien tehtävien loppuun saattaminen, ratkaisujen löytäminen ja myönteiset palautteet. Hyvään johtamiseen koettiin kuuluvan useita asioita digitaalisen tietotyön kontekstissa julkisen hallinnon asiantuntijaorganisaatiossa (Taulukko 7). Johtamisen tuli olla esimerkiksi jämäkkää, tukevaa, ohjaavaa ja vastuunkantoista. Haastateltava A kiteytti hyvää johtamista seuraavasti:

Eli tarvitaan se tila, ja toisaalta se tuki.

Taulukko 7. Hyvän johtamisen pelkistetyt ilmaukset

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka
Jämäkkyys	Hyvä johtaminen
Avoimuus	
Esimerkillä johtaminen	
Tilan antaminen	
Tuen tarjoaminen	
Keskusteleva johtaminen	
Ohjaava johtaminen	
Kokonaisuuden hallinta	
Hyvä ilmapiiri	
Yhteiset toimintamallit	
Priorisointitaidot	
Luottamus työntekijään	
Vastuun kantaminen	

Johtamisen kehityskohteena oli esimerkiksi se, että esimiehen tuli tehostaa tiedon jakamista. Esimiesasemassa olevilla oli kova kiire, joten heillä tuli olla vähemmän asioita hoidettavana. Organisaatiotasolla haastateltavat toivat esille sen, että päätöksentekoprosesseja tuli selkeyttää ja organisaatorakennetta mataltaa. Haastateltavat tekivät vaihtelevasti yhteistyötä lähiesimiehensä kanssa. Osa haastateltavista raportoi säännöllisesti esimiehelleen ja osa vaihtoi tietoa vain vähän esimiehensä kanssa. Tiedon jakaminen esimiehen kanssa koettiin sujuvaksi, mutta kiire oli haasteena.

6.2 Tiedon monipuolinen hyödyntäminen

Ensimmäisen alakysymykseni oli, miten tietoa hyödynnetään. Muodostin haastatteluaineistosta toisen pääluokan eli tiedolla johtamisen, jonka muodostin siihen kuuluvista yläluokista (Taulukko 8). Tiedon hyödyntäminen ja työhjeet olivat tiedolla johtamisen yläluokkia ja ne jakaantuivat edelleen alaluokkiin (Taulukko 9).

Taulukko 8. Tiedolla johtamisen yläluokat

YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Työkäytänteet Johtamiskäytänteet	Digiajan tietotyö	Tieto on keskeistä tiedolla johtamisessa digiajan tietotyössä
Tiedon hyödyntäminen Työhjeet Tiedon jakaminen Työkalut	Tiedolla johtaminen	

Taulukko 9. Tiedon hyödyntämisen ja työhjeiden alaluokat

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Päätöksenteko Tietotekninen tieto Toimialatieto Tiedon tarve Vertaistuki Dokumentit tiedon hyödyntämisessä Tiedon määrä Uudet käytännöt	Tiedon hyödyntäminen	Tiedolla johtaminen

Tiedon löytäminen Hiljainen tieto Tiedon hakeminen		
Verkkosivut Omat ohjeet Kehittämisohteet Työohjeiden ylläpito Ei ohjeita	Työohjeet	

Tiedon hyödyntäminen kuului kiinteästi haastateltavien työhön ja he tarvitsivat tietoa esimerkiksi päätöksenteossa. Muodostin alkuperäisilmaisusta pelkistetyt ilmaukset ”Tieto päätöksenteon rakennusmateriaalina” ja ”Nopeat päätökset tietoon perustuen”. Haastateltava B korosti tiedon tärkeyttä seuraavasti:

Tieto, tieto tahtoo olla semmosta niinku päätöksen niinku rakennusmateriaalia. Ne liikkeet, mitkä täytyy tehdä nopeesti, perustuu aina sitten eri näköseen joko ohjelmasta kaivettuun tai arkkitehtuurikuvauksista kaivettuihin tietoihin, jonka perusteella, perusteella tehdään niitä kehityspäätöksiä.

Haastateltavien mukaan hyödynnettävä tieto oli esimerkiksi tietoteknistä tietoa tai tietyn substanssin tietoa. Yksittäisenä erimerkkinä substanssitetusta oli henkilötietojen käsittely. Vertaistuki koettiin tärkeäksi tiedon hyödyntämisessä, koska työtoverit tarjosivat tietoa työn tueksi. Muiden asiantuntemusta kannatti hyödyntää, koska kukaan ei voinut tietää kaikkea. Dokumentit, kuten sähköpostit, toimivat apuvälineenä ja muistin tukena tiedon hyödyntämisessä.

Tiedon hyödyntämisessä oli haasteita. Käytännöt saattoivat muuttua nopeasti, joten myös tietotarpeet muuttuivat. Tiedon suuri määrä oli haaste, koska suuren tietomäärän hallitseminen oli työlästä ja haastavaa. Muodostin alkuperäisilmaisusta pelkistetyn ilmauksen ”Tiedon suuren määrän haasteet”. Haastateltava E toi haasteen esille seuraavasti:

Pitäs päässäki pysyä niitä asioita. Niin se on ehkä semmonen, mihin en oo vielä ratkaisuja löytänyt. Ja sitten se, että siihen ei taho olla niinku aikaa

aktiivisesti työstää sitä. Että välillä tuntuu, että tieto, tiedon määrään, asioiden määrään niinku hukkuu.

Haastateltavat kokivat, että tiedon löytäminen oli toisinaan vaikeaa, koska oleelliset dokumentit saattoivat olla kadoksissa tai tieto olla jäsentymätöntä. Haastateltava B toi esille sen, että organisaation hiljainen tieto pitäisi saada avattua ja esille. Muodostin pelkistetyin ilmauksen "Hiljaisen tiedon avaaminen" alkuperäisilmaisusta:

Mmm, noo ehkä semmosta niinkun organisaatiossa niinkun hiljaisena tietona kulkevaa tietoa haluaisin enemmän, enemmän silleen, että se ois oikeesti silleen niinku ylläpidettynä ja käpisteltävänä.

Työohjeista oli apua tiedon hyödyntämisessä. Haastateltavat hyödynsivät Internetin, Ekstranetin ja Intranetin ohjeita. Kaikki haastateltavat osallistuivat kehittämistehtäviin, kuten projekteihin tai tietojärjestelmien kehittämiseen. Haastateltavat hyödynsivät ja sovelsivat kehittämisen yhteisiä ohjeita ja toimintamalleja, jotka olivat virastotasoisia eli koko organisaatiota koskevia. Osa haastateltavista ylläpiti yhteisiä tai omia ohjeita ja muistiinpanoja sekä tallensi sähköpostilla lähetettyjä ohjeita itselleen talteen. Muodostin alkuperäisilmaisusta pelkistetyin ilmauksen "Sisäisten ohjeiden ylläpito". Haastateltava A kertoi asiasta seuraavasti:

Ja pidän, ylläpidän monella tasolla sisäisiä ohjeita myös itse.

Osa haastateltavista hyödynsi ohjeita, muttei ylläpitänyt niitä, vaan joku muu teki sen. Osa haastateltavista ei hyödyntänyt työohjeita välttämättä jokapäiväisessä työssään, vaan he osasivat asiat ulkoa. Muodostin alkuperäisilmaisusta pelkistetyt ilmaukset "Ei ohjeiden ylläpitoa" ja "Ohjeiden vähäinen hyödyntäminen". Nämä henkilöt hyödynsivät kuitenkin organisaation yhteisten käytäntöjen ja toimintamallien ohjeita. Haastateltava C kuvasi asiaa seuraavasti:

Varsinaisesti en mitään työohjeita ylläpidä. Itse en hirveesti mitään ohjeistusta käytä omassa työssäni.

6.3 Tiedon jakamisen käytännöt

Toinen alakysymykseni oli, miten tietoa jaetaan. Tiedon jakaminen kuului tiedolla johtamisen -pääluokkaan (Taulukko 10). Tiedon jakamisen tarkastelu osoitti, että tietoa jaettiin, mutta kehityskohteitakin oli.

Taulukko 10. Tiedon jakamisen alaluokat

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Tiedon jakamisen muodot Yhteistyö tiedon jakamisessa Palaverit- ja kokoukset tiedon jakamisessa Tiedon jakamisen haasteet Tiedon jakamisen kehittäminen	Tiedon jakaminen	Tiedolla johtaminen

Haastatteluista kävi ilmi, että tietoa jaettiin nopeasti, jos tilanne sitä vaati. Keskusteleminen koettiin hyväksi tavaksi jakaa tietoa, koska tällöin oli mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä ja saada niihin vastauksia välittömästi. Kirjallisesti jaettavassa tiedossa hyötynä oli se, että tieto kulkeutui samassa muodossa kaikille vastaanottajille ja vastaanottajat pystyivät palaamaan tietoon. Muodostin alkuperäisilmaisuista pelkistetyt ilmaukset "Tiedon jakaminen keskustellen" ja "Tiedon jakaminen kirjallisesti". Haastateltava E kuvasi asiaa seuraavasti:

Ja se tämmösissä tapaamisissa tiedon jakaminen on kanssa hyvä, koska siihen voi esittää kysymyksiä ja saada niinku täsmäytettyä sitä asiaa, jos se ei oo ihan selvä. Kirjalliseen muotoon kirjoitettu on taas niinku uudelleen löydettävissä ja palautettavissa ja viesti samana kaikille kuulipa sen milloin vain.

Tiedon jakaminen oli haastatteluaineiston perusteella tärkeä teema, mutta myös vastakkainen näkökulma nousi esille. Yksi haastateltavista toi esille sen, ettei hänen tarvinnut jakaa tietoa omasta työstään, koska hänen työtehtävänsä olivat hyvin itsenäiset. Kukaan muu ei tehnyt samanlaista työtä kuin hän. Tietoa jaettiin vuorovaikutuksellisessa yhteistyössä. Organisaatiossa järjestettiin tiedotustilaisuuksia, joissa tietoa jaettiin eri teemoista. Haastateltavien omissa työyksiköissä tai tiimeissä työntekijät jakoivat tietoa toisilleen. Työntekijät jakoivat työssään tietoa myös muille tarvittaville tahoille, kuten yhteistyökumppaneille. Ihmisiin otettiin

yhteyttä henkilökohtaisesti, jos tiedon jakamisen tarve oli akuutti. Verkostomainen toimintatapa tuli esille haastatteluista. Muodostin alkuperäisilmaisusta pelkistetyn ilmaisun "Verkostot tiedon jakamisessa". Haastateltava E kuvasi verkostoja seuraavasti:

Tämmöinen verkosto, jossa on eri, eri osaamisalueiden edustusta mukana. Se on ehkä se keskeisin, että siellä kerrotaan kaikille samalla tavalla keskeiset asiat.

Haastateltavat osallistuivat runsaasti palavereihin ja kokouksiin, jotka koettiin yhdeksi tiedon jakamisen kanavaksi (Taulukko 11). Palaverien ja kokousten osallistujamäärät ja sisällöt vaihtelivat; oli parin henkilö palavereita, tiimipalavereita, yksikkökokouksia, osastokokouksia ja toimialakokouksia. Palavereita ja kokouksia oli säännöllisesti tai epäsäännöllisesti, päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Haastatteluista nousi esille se, että palaverit ja kokoukset voivat olla tärkein tapa jakaa tietoa.

Taulukko 11. Palaverit ja kokoukset tiedon jakamisessa

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka
Palaverit kollegan kanssa Kokoukset tiedon jakamisessa Kuukausipalaverit Kuukausikokoukset Viikkokokoukset Yksikköpalaverit Tiimipalaverit Yhteistyökokoukset Päivittäiset palaverit Osastokokoukset Toimialakokoukset Talotasoiset kokoukset Kokoukset tärkeimpiä tiedon jakamisessa	Palaverit- ja kokoukset tiedon jakamisessa

Haastateltavat kokivat haasteita tiedon jakamisessa. Kehitystehtävistä ei aina jaettu tarpeeksi tietoa, joka oli tärkeää henkilön työssä. Tietoa ei aina jaettu oikeille ihmisille, vaan oleellinenkin henkilö saattoi jäädä tiedon jakamisen jakeluista ulkopuolelle. Osa jaetusta tiedosta oli vaikeasti ymmärrettävää. Tieto saattoi vanheta nopeasti, joten haasteena oli jakaa uutta tietoa vanhentuneen tilalle. Työntekijät olivat kiireisiä, jolloin tiedon jakaminen saattoi jäädä korkeamman prioriteetin tehtävien jalkoihin. Työntekijät tekivät kovassa kiireessä vain välttämättömät ja pakolliset tehtävät. Tietoa oli paljon, ja suurta tietomäärää oli haasteellista jakaa.

Tiedon jakamista tuli kehittää tiedottamista tehostamalla, koska tiedottaminen koettiin tärkeäksi. Tietoa tuli jakaa riittävän proaktiivisesti, eli etukäteen ja ennakkoivasti. Prosesseja tuli selkeyttää ja sujuvoittaa, jotta oikea ja relevantti tieto tavoittaisi oikeat ihmiset. Tiedottamisen tuli olla oikea aikaista, sisältöistä ja kohdistua oikeille ihmisille. Muodostin alkuperäisestä ilmaisusta pelkistetyn ilmauksen "Tiedottamisen tärkeys". Haastateltava A kuvasi tiedottamista seuraavasti:

Joo mä sanoisin niin, että tiedottaminen on kaiken aa ja oo.

6.4 Sähköiset työkalut tiedon hallinnassa

Kolmas alakysymykseni oli, millaisia työkaluja hyödynnetään tiedon hallinnassa digitaalisten palvelujen parissa työskennellessä. Työkalujen hyödyntäminen kuu-

lui tiedolla johtamisen -pääluokkaan (Taulukko 12). Digitalisoituneessa toimintaympäristössä voitiin olettaa, että työkalut tiedon hallinnassa olivat sähköisiä. Haastattelut vahvistivat kyseistä ennako-oletusta.

Taulukko 12. Työkalujen alaluokat

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
Sähköiset järjestelmät tiedon jakamisessa		
Sähköpostit tiedon jakamisessa		
Pikaviestintäohjelmat tiedon jakamisessa		
Sähköiset alustat tiedon hallinnassa		
Sähköpostit tiedon hallinnassa		
Toimistovälineet		
Dokumentit tiedon hallinnassa		Tiedolla johtaminen
Työkalujen kehityskohteet	Työkalut	

Sähköiset järjestelmät olivat oleellisin työkalu jakaa tietoa. Haastatteluista nousi esille esimerkiksi Intranet, työnohjausjärjestelmä, sähköiset työtilat, sähköiset dokumenttipohjat ja tiedotustilaisuuksien tallenteet. Intranet oli organisaation päätyökalu jakaa tietoa, jonka tuli tavoittaa koko henkilöstö. Tilaisuuksien tallentaminen oli helppo tapa jakaa tilaisuuksien sisältö niille, jotka eivät pääse osallistumaan tilaisuuksiin. Tällöin henkilöt pystyivät kuuntelemaan tilaisuuden samasisältöisenä, kuin siihen osallistuneet. Vuorovaikutuksen puute oli tallenteiden kuuntelemisen haaste, koska tallenteen kuuntelija ei pystynyt esittämään kysymyksiä ja kommentteja esittäjälle.

Sähköpostia hyödynnettiin runsaasti tiedon jakamisessa. Työntekijä pystyi lähettämään sähköpostin ajasta ja paikasta riippumatta, joten sitä myös hyödynnettiin aktiivisesti. Sähköposti voitiin lähettää isolla jakelulla useille vastaanottajille yhtä aikaa esimerkiksi akuuteissa tiedottamistilanteissa, jolloin yksi viesti tavoitti useat henkilöt. Sähköpostia hyödynnettiin tiedon hallinnassa myös siten, että osa haastateltavista siirsi ja tallensi tärkeitä sähköposteja luomiinsa kansioihin.

Pikaviestintäohjelmat olivat aktiivisessa käytössä. Haastateltavien mukaan pikaviestintäohjelmat olivat oleellisen tärkeitä työkaluja pikaisessa viestinnässä. Muodostin alkuperäisestä ilmauksesta pelkistetyn ilmauksen ”Pikaviestintäohjelmat

tärkeimpänä työkaluna tiedon jakamisessa”. Haastateltava C ilmaisi asian seuraavasti:

Mutta tärkeintä on, tai niinku tärkeimmät työkalut semmosen pikasen tiedon jakamiseen on noi pikaviestintäohjelmat. Että Skypen chat tai sitten Flowdock tai jossain määrin ilmeisesti RocketChat ja olis pitäny käyttää, mutta sitä en oo käyttänyt.

Tietoja tallennettiin ja hallinnoitiin sähköisillä alustoilla. Järjestelmäkehityksessä hyödynnettiin sähköisiä alustoja, joissa esimerkiksi järjestelmädokumentaatio säilytettiin ja ylläpidettiin. Myös järjestelmäkehityksen tehtävien ja teknisten ongelmien ja virhetilanteiden selvittämistä hallinnoitiin sähköisillä alustoilla. Digitaalisten menetelmien vastapainoksi tiedon hallinnassa hyödynnettiin myös perinteisiä toimistotarvikkeita, kuten muistilappuja. Muodostin alkuperäisestä ilmauksesta pelkistetyn ilmauksen ”Muistilaput”. Käsin kirjoitetun muistilapun hyötynä oli se, että muistilappu oli nopeasti saatavilla, eikä se vaatinut tietokoneen käynnistämistä. Muistilaput voivat olla haastavia, jos niitä oli liikaa. Lisäksi niihin kirjoitettu tieto saattoi kadota helposti, jos muistilappu katosi. Haastateltava B kuvasi muistilappujen hyödyntämistä näin:

Eli mulla on stickynotes semmosiin, mitä tarvin nopeesti, niinku semmosiin, vaikka kustannuspaikkoja.

Organisaatiolla oli käytössä yhteiset sähköiset työtilat dokumenttien hallintaan. Dokumenttipohjien käsitteleminen sähköisissä työtiloissa mahdollisti sen, että tietoa voitiin jakaa lähettämällä linkki sähköisessä työtilassa olleeseen dokumenttiin. Tällöin avattava dokumentti pysyi ajan tasalla, jos sille tehtiin muutoksia. Dokumentti pysyi tallessa sähköisessä työtilassa, vaikka siihen ohjaava sähköposti saattoi kadota.

Tiedon hallinnan ja jakamisen työkaluissa oli kehityskohteita. Haastateltavien mukaan sähköpostista oli muodostunut liian keskeinen työkalu ja sitä käytettiin liian paljon. Dokumentinhallintaa ei aina koettu tarpeeksi keskitetyksi, vaikka vi-rastolla oli käytössä keskitetty sähköinen dokumentinhallintajärjestelmä eli sähköiset työtilat. Haasteita saattoi ilmetä, jos dokumentteja ei tallennettu dokumentinhallintajärjestelmään. Sähköisiä työtiloja tuli selkeyttää ja yksinkertaistaa. Työkalut koettiin osittain vanhanaikaisiksi. Haastateltava D kuvasi asiaa seuraavasti:

Kyllä sen tunnistan, tunnustan, että meidän työkalut on melko vanhanaikaisia. Että varmasti parempia ja ketterämpiä tapoja ois monessakin kohtaan.

Muodostin alkuperäisestä ilmaisusta pelkistetyn ilmauksen ”Vanhanaikaiset työkalut”. Uusien ja modernien työkalujen hankkiminen ja hyödyntäminen vaati osaamista ja perehtyneisyyttä. Virastossa työkalujen vaihtaminen ei ollut niin yksinkertaista kuin yksityisellä sektorilla, koska kyse oli julkisesta hankinnasta. Lisäksi työkalujen vaihtaminen ei sujunut nopeasti ja vaivattomasti, koska työkalut olivat koko organisaation käytössä.

Työkaluja oli riittävästi, mutta niitä tuli hyödyntämään entistä paremmin. Henkilöstö tarvitsi koulutuksia ja ohjeita työkaluista. Haastateltava B kuvasi työkalujen kehittämistä siten, että oli tarve ”tiedon hallinnan supertyökälulle”. Tällä tarkoitettiin sitä, että tuli olla yksi tiedonhallinnan työkalu, joka yhdistäisi muut työkalut. Lisäksi haastatteluista nousi esille se, että raportointia voisi hyödyntää entistä enemmän. Raportointityökalut olivat alikäytössä.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Julkisen hallinnon asiantuntijaorganisaation digiajan tietotyöläisten tehtäväkenttä oli laaja ja haastava. Haasteiden, kuten kiireen keskellä koettiin myös onnistumisia. Digiajan tietotyöläiset työskentelivät kiinteästi tiedon parissa ja käsittelivät tietoa runsaasti. Työtä ei voinut tehdä ilman tietoa. Tutkimukseni keskeinen johtopäätös oli se, että tieto oli keskeistä tiedolla johtamisessa digiajan tietotyössä. Saarteinen, Sirenius ja Skog (2018, 5) esittävät, että oleellisin elementti tiedolla johtamisessa on datan kautta saatava tieto. Tutkimustulokseni vahvistivat Saarteisen ym. näkemystä.

Henkilöstö työskenteli itsenäisissä tehtävissä ja he olivat vuorovaikutuksessa toisten työntekijöiden tai muiden toimijoiden kanssa. Itsenäistä työtä tekevät arvostivat johtamisessa monia asioita. Esimiehen tuli kyetä esimerkiksi tukemaan ja ohjaamaan työntekijää. Esimiehellä tulisi olla riittävästi aikaa työntekijöilleen. Hyvään johtamiseen tuli panostaa, vaikka toimenkuvat olisivat itsenäisiä. Sydänmaalakan (2015, 80–82) mukaan hyvän julkisen johtamisen kriteereissä painotetaan esimerkiksi luottamusta, yhteistyötä, osaamista ja uudistumista. Tutkimustuloksistani kävi ilmi, että haastateltavat kokivat hyväksi johtamiseksi samankaltaisia asioita, kuin Sydänmaalakka tuo esille.

Zimmermann, Schmidt, Sandkuhl ja Jugel (2019, 2121) tuovat esille sen, että data, informaatio ja tietämys ovat perustavaa laatua olevia ydinresursseja päivittäisissä toiminnoissa ja ne vauhdittavat nykypäivän globaalin yhteiskunnan digitaalista muutosta. Digitalisaatio on megatrendi, joka vaikuttaa organisaatioihin ja yksittäisiin kansalaisiin (Ilmarinen & Koskela 2015, 13; Hoe 2019, 61; Dufva 2020, 38). Tutkimustulokseni osoittavat, että toimintaympäristö on vahvasti digitalisoitunut ja yhteyttä pidettiin sähköisissä kanavissa. Korona-pandemia lisäsi etätöiden tekemistä merkittävästi, joten toimintaympäristön digitalisoituminen korostui entistään.

Desai ja Rai (2016, 1026) esittävät, että tiedolla johtaminen auttaa tekemään päätöksiä lyhyen- ja pitkän tähtäimen asioissa. Tutkimustuloksistani kävi ilmi, että tietoa hyödynnettiin monipuolisesti ja kattavasti esimerkiksi päätöksenteossa. Tietoa oli tarjolla paljon, mikä voi olla myös haaste varsinkin nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä toimintaympäristössä. Jalosen (2015, 64–65) mukaan tie-

dolla johtamisesta on hyötyä julkiselle sektorille, mutta tiedolla johtamisen haasteet, kuten informaation ylituotanto ja teknologian nopea kehittyminen, tulee huomioida.

Tietotyö on haastavaa, asiakeskeistä ja tietoyötä tekevän tulee hallita esimerkiksi suuria kokonaisuuksia (Tietotyö ja tietoergonomia 2020). Jalosen (2015, 57, 60) mukaan tiedossa voi olla ongelmia, kuten epävarmuutta, monimutkaisuutta, epäselvyyttä ja monitulkintaisuutta tai valtaosa organisaation tiedosta on hiljaista tietoa. Tiedon hyödyntäminen koettiin tärkeäksi ja oleelliseksi osaksi työtä. Hyödynnettävä tieto voi olla näkyvää, kirjallista tietoa, kuten ohjeet, tai henkilöiden osaamiseen perustuvaa tietoa, kuten hiljainen tieto. Tiedon hyödyntämisessä tuli osata havainnoida ja löytää oleellinen ja tärkeä tieto.

Desai ja Rai (2016, 1021) esittävät, että tiedolla johtaminen auttaa organisaatioita tunnistamaan, valitsemaan, organisoimaan, levittämään ja siirtämään tärkeää informaatiota ja osaamista. Tietoa jaettiin aktiivisesti eri kanavissa. Tiedon jakaminen koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi teemaksi työympäristössä. Vuorovaikutus oli tärkeää tiedon jakamisessa, koska tietoa jaettiin paljon erityyppisissä palavereissa, kokouksissa, tilaisuuksissa ja verkostoissa. Hoe (2019, 61) tuo esille monitoimijuuden tärkeyden digitalisaation yhteydessä, koska esimerkiksi digitaalisten ekosysteemien rakentaminen ja ryhmäoppimisen periaatteet voivat hyödyttää organisaatioita. Tietoa voitiin jakaa suullisesti tai kirjallisesti, joissa molemmissa oli hyvät ja haastavat puolensa. Tiedon jakamisessa oli haasteita, koska tietoa oli tarjolla paljon ja se voi vanheta nopeasti. Tiedon jakamista voitiin kehittää esimerkiksi tiedottamista tehostamalla ja parantamalla sen laatua.

Tietoa hallittiin ja jaettiin pääasiallisesti sähköisillä työkaluilla. Työkalut ovat ainoastaan työkaluja, joten niiden hyödyntäminen ei saa olla liian vaikeaa. Työkaluja oli saatavilla runsaasti. Oleellista oli hyödyntää työkalua, joka soveltui käyttötarkoitukseen parhaiten. Pavlekovskayan, Urintsovin, Staroverovan ja Nefedovin (2018) mukaan organisaatioiden johdon haasteena on järjestää työntekijöille sellaisia tiedonhallintajärjestelmiä, joilla työntekijät pääsevät käsiksi tarvitsemaansa tietoon, joka voi olla eksplisiittistä (esimerkiksi dokumentit, kirjat ja julkaisut) tai implisiittistä (esimerkiksi asiantuntijoilla oleva tietämys). Tutkimuskohdeorgani-

saatiolla oli yhteisiä, keskitettyjä työkaluja, mutta niitä ei aina hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatiossa tuli miettiä, miten nykyiset työkalut saataisiin tehokkaampaan käyttöön.

Tein yhteenvedon opinnäyteyöni tutkimuksen keskeisistä tuloksista ja johtopäätöksistä (Taulukko 13). Tuon esille yhteenvetotaulukossa keskeisiä asioita, mutta kaiken kattava listaus tuloksista se ei ole. Taulukko toimi apuvälineenä tutkimustulosten hahmottamisessa.

Taulukko 13. Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset
Työ- ja johtamiskäytännöt	<p>Tieto oli keskeistä.</p> <p>Toimintaympäristö oli vahvasti digitalisoitunut.</p> <p>Työ oli itsenäistä, mutta vuorovaikutteista.</p> <p>Hyvään johtamiseen tuli panostaa.</p>
Tiedon hyödyntämien	<p>Tietoa hyödynnettiin monipuolisesti.</p> <p>Päätöksenteko perustui tietoon.</p> <p>Tietoa oli tarjolla runsaasti.</p> <p>Tiedon suuri määrä voi olla haaste oleellisen tiedon löytämisessä.</p> <p>Tietoa oli eri muodoissa, esimerkiksi kirjalliset ohjeet tai hiljainen tieto.</p>
Tiedon jakaminen	<p>Tietoa jaettiin aktiivisesti.</p> <p>Tiedon jakamiseen oli useita tapoja, esimerkiksi suullisesti tai kirjallisesti.</p> <p>Vuorovaikutus korostui tiedon jakamisessa.</p> <p>Tietoa oli haastavaa jakaa, jos tiedon määrä oli suuri.</p> <p>Laadukkaaseen tiedottamiseen tuli panostaa.</p> <p>Tiedon jakamista voitiin parantaa tiedottamista tehostamalla.</p>

Työkalut	<p>Tietoa hallittiin ja jaettiin sähköisillä työkaluilla, esimerkiksi sähköiset alustat tai sähköposti.</p> <p>Työkaluja oli runsaasti.</p> <p>Organisaatiolla oli keskitettyjä työkaluja, kuten dokumentinhallintajärjestelmä.</p> <p>Tuli tietää, mikä työkalu soveltui parhaiten käyttötarkoitukseen.</p> <p>Uusia työkaluja ei välttämättä tarvittu, mutta nykyisiä tuli kehittää ja käyttää entistä tehokkaammin.</p>
-----------------	--

8 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi oli haastava, opettavainen ja monipuolinen kokemus. Työ eteni pääasiassa sujuvasti, koska olin suunnitellut sen huolellisesti. Kokonaisuutena opinnäyteyöni onnistui, koska se vastasi tarkoitusta ja tavoitetta. Sain soveltuvia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön tulokset ja johtopäätökset toivat kattavasti näkyväksi tiedolla johtamisen ilmenemisen digitalisoituneessa toimintaympäristössä julkisen hallinnon asiantuntijaorganisaatiossa. Työ tuotti tietoa tiedon hyödyntämisen, jakamisen ja työkalujen käytännöistä toimeksiantajaorganisaatiolle.

Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajaorganisaatio voi kehittää digitaalisten palvelujen parissa työskentelevän henkilöstön työtä ja johtamista tiedolla johtamisen näkökulmasta. Tulosten perusteella organisaatio voi pohtia, miten henkilöstö voisi kehittää työssään tiedon hyödyntämistä, jakamista ja tiedonhallinnan työkalujen käyttöä. Esimies- ja johtoasemassa olevat saavat tuloksista materiaalia työn organisoinnin kehittämiseen siten, että tiedon roolin tärkeys tietotyössä tulee huomioiduksi. Tuloksia voidaan hyödyntää johtamisessa siten, että johtamista voidaan suunnitella ja kehittää erityisesti tiedolla johtamisen näkökulmasta. Organisaation esimies- ja johtoasemassa olevat käyvät läpi tutkimustuloksia, kun he suunnittelevat kehittämistoimenpiteitä.

Organisaation digitaalisten palvelujen parissa työskentelevät työntekijät saavat käytännön esimerkkejä siitä, miten he voivat toimia haastavassa tietotyöympäristössä entistä tehokkaammin tiedon hyödyntämisen, jakamisen ja työkalujen näkökulmista. Esimerkiksi työohje- ja tiedon jakamiskäytäntöjä voidaan selkeyttää ja yhtenäistää tutkimustulosten perusteella. Tutkimuskohteeni työskentelivät digitaalisten palvelujen parissa ja he vastasivat palvelujen sisällöstä, suunnittelusta, kehittämisestä, ylläpidosta, tiedottamisesta, asiakaspalvelun kouluttamisesta ja ohjeistamisesta sekä palvelun virhe- ja ongelmatilanteiden selvittämisestä. Tutkimustulokset soveltuivat toiminnan kehittämiseen tässä kontekstissa, koska tieto ja sen hallinta kuuluvat oleellisesti jokaiseen työtehtävään.

Ammatillinen osaamiseni ja asiantuntijuuteni laajeni ja kehittyi opinnäytetyöprosessin aikana, mistä oli hyötyä minulle ja työnantajalleni. Perehdyin syvällisesti ja laajasti kansainvälisiin tieteellisiin artikkeleihin ja muuhun lähdekirjallisuuteen.

Tiedonhakutaitoni paranivat, kun etsin lähdeaineistoja ja lähdeaineistoista soveltuvia osioita. Menetelmäosaamiseni kasvoi, kun perehdyin ja toteutin laadullisen tutkimuksen ja aineistolähtöisen sisällönanalyysiin. Tutkimustulosten analysoiminen syvensi tietämystäni tiedolla johtamisesta työympäristössäni. Kykyni sietää epävarmuutta kasvoi, koska en voinut etukäteen tietää, löydäkö sopivia lähdeaineistoja ja onnistunko haastatteluissa ja analyysissä. Voin hyödyntää kasvannutta ammatillista osaamistani ja asiantuntijuuttani tietotyössä digitaalisten palvelujen parissa ja jakaa osaamistani työtovereilleni. Minulla on entistä parempi kyky, valmius ja kypsyyks viedä läpi haastavia kehitystehtäviä ja kantaa vastuuta niistä.

Opinnäytetyössä huomioitiin eettisyys esimerkiksi siten, että haastatteluaineistojen käsittelystä laadittiin aineistonhallintasuunnitelma. Suunnitelman tekeminen tuki opinnäytetyön eettisyyttä, koska tällöin huomioitiin aineiston kerääminen, säilyttäminen ja hävittäminen. Opinnäytetyössä arvioitiin luotettavuutta laadullisen tutkimuksen kriteereillä, joita Tuomen ja Sarajärven (2009, 140–141) mukaisesti olivat tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi ja tutkimuksen raportointi. Edellä mainittujen näkökulmien pohjtiminen kuvasi kattavasti työn luotettavuutta. Kaiken kaikkiaan työ oli luotettava, mitä huolellinen työvaiheiden suunnittelu, suorittaminen ja dokumentointi tukivat.

Opinnäytetyöni aihe soveltui Tiedolla johtamisen asiantuntijakoulutusohjelmaan (ylempi AMK), koska opinnäytetyössä keskityttiin pääasiallisesti tiedolla johtamisen ilmiöön. Valitsin sopivan kohderyhmän, eli digitaalisten palvelujen parissa työskentelevän tietotyöhenkilöstön. Digitalisoitunut toimintaympäristö oli relevantti ja ajankohtainen tutkimuskohde, koska digitalisaatio megatrendinä vaikutti työelämään vahvasti. Digitalisaatio ja tiedolla johtaminen muodostivat eheän ja mielekkään kokonaisuuden tutkimuksellisesta näkökulmasta.

Haastavinta opinnäytetyöprosessissa oli muodostaa toimiva kokonaisuus, koska tiedolla johtaminen ja digitalisaatio olivat laajoja ja haastavia käsitteitä. Selvitin haasteen rajaamalla työtä riittävästi ja keskittymällä oleelliseen tietoon. Muokausvaiheessa jätin raportilta pois sellaisen tiedon, joka ei ollut relevanttia opinnäytetyölleni. Työtä tehdessä tuli olla avoin eri näkökulmille. Tarkka rajaus tuli kuitenkin tehdä ja pysyä siinä, koska tällöin työ valmistui ja pysyi eheänä.

Kiinnostavinta oli tehdä tutkimushaastatteluja. Haastateltavat toivat esille useita näkökulmia, joiden kuunteleminen oli kiehtovaa. Suuria yllätyksiä ei tullut esille, mutta haastattelut laajensivat ja syvensivät ymmärrystäni. Oli avartavaa asettua omassa työkontekstissaan tavanomaista etäisempään asemaan ja havainnoida asioita tutkijan roolissa ja näkökulmasta. Objektivisuus voi olla haaste, kun haastattelee itselleen ennestään tuttuja henkilöitä. Olin riittävän objektiivinen ja onnistuin asettumaan tutkijan rooliin, koska haastatteluissa oli selkeä haastattelija-haastateltava asetelma. Sain haastatteluista runsaasti tietosisällöllisesti laadukasta tutkimusaineistoa, joka tuki opinnäytetyön tekemistä ja valmistumista.

Opinnäytetyöni aihetta, eli tiedolla johtamisen ilmenemistä, voisi tutkia lisää esimerkiksi laajentamalla tutkimusta muihin organisaatioihin, kuten yksityisen sektorin yritykseen. Tämän jälkeen voisi verrata tuloksia julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös saman organisaation toisissa tehtävissä työskentelevien tutkiminen. Tutkimus voisi osoittaa, onko tiedolla johtamisen käytännöissä eroja eri tehtävissä. Jatkotutkimuksena voisi olla myös seurantatutkimus tulosten käyttöönotosta ja vaikuttavuudesta organisaatiossa.

LÄHTEET

- Af Ursin, K. & Vartola, J. 2015. Valtionhallinnon kehitystä ohjaavat hallintoideologiat, hallintoajattelu ja johtamismallit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P. Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopisto, 89–114.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2016. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Alghazi, A., Cui, T., Shen, J., Wamba, S. F., & Li, M. 2020. A qualitative study of the strategic alignment perspective of Public-Sector Organisations in Saudi Arabia in the digitalisation age. Wollongong: University of Wollongong, Faculty of Engineering and Information - Papers: Part B. 4262. Viitattu 9.10.2020 <https://ro.uow.edu.au/eispapers1/4262>.
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R. & C. O. Matias, J. 2020. Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. Sustainability (Basel, Switzerland) Vol. 12. No 14. Viitattu 9.10.2020 <https://doi.org/10.3390/su12145824>.
- Al Yami, M. & Ajmal, M. M. 2019. Pursuing sustainable development with knowledge management in public sector. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems Vol. 49. No 4, 568–593. Viitattu 12.10.2020 <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2019-0068>.
- Askedal, K., Flak, L. S. & Aanestad, M. 2019. Five Challenges for Benefits Management in Complex Digitalisation Efforts – and a Research Agenda to Address Current Shortcomings. Electronic journal of e-government Vol. 17. No 2, 64–78. Viitattu 9.10.2020 <https://doi.org/10.34190/EJEG.17.2.001>.
- Bonomi, S., Sarti, D & Torre, T. 2020. Creating a collaborative network for welfare services in public sector. A knowledge-based perspective. Journal of Business Research Vol. 112, 440–449. Viitattu 14.7.2020 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.050>.
- Bouckaert, G. 2015. Dissemination of scientific knowledge on reforming public administration: some changing mechanisms. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P. Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopisto, 27–39.
- Desai, A. & Rai, S. 2016. Knowledge Management for Downstream Supply Chain Management of Indian Public Sector Oil Companies. Procedia Computer Science Vol. 79, 1021–1028. Viitattu 15.7.2020 <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.03.129>.
- Digitalisaation edistämisen ohjelma 2020–2023. Toimintasuunnitelma 2020. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 28.10.2020 <https://vm.fi/docu->

ments/10623/1464506/Digitalisaation+edist%C3%A4misen+ohjelman+toimintasuunnitelma/5cd124e3-ec59-2fcb-79e0-a501f7ec404c/Digitalisaation+edist%C3%A4misen+ohjelman+toimintasuunnitelma.pdf.

- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitran selvityksiä 162. Vantaa: Sitra. Viitattu 13.7.2020 <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>.
- Durst, S., Lindvall, B. & Bruns, G. 2018. Knowledge risk management in the public sector: insights into a Swedish municipality. *Journal of Knowledge Management* Vol. 24. No 4, 717–735. Viitattu 7.10.2020 <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2017-0558>.
- Flowers, S. & Meyer, M. 2020. How can entrepreneurs benefit from user knowledge to create innovation in the digital services sector? *Journal of Business Research* Vol. 119, 122–130. Viitattu 14.7.2020 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.025>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hoe, S. L. 2019. Digitalization in practice: The fifth discipline advantage. *The Learning Organization* Vol. 27. No 1, 54–64. Viitattu 13.10.2020 <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2019-0137>.
- Hofmann, S., & Ogonek, N. 2018. Different But Still The Same? How Public And Private Sector Organisations Deal with New Digital Competences. *Electronic Journal of e-Government* Vol. 16. No 2, 127–135. Viitattu 9.10.2020 <https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/scholarly-journals/different-still-same-how-public-private-sector/docview/2165003025/se-2?accountid=27297>.
- Huang, S., Wang, G., Yan, Y. & Fang, X. 2019. Blockchain-based data management for digital twin of product. *Journal of Manufacturing Systems* Vol. 54, 361–371. Viitattu 14.7.2020 <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2020.01.009>.
- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander. & J. Ruusuvuori (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 11–45.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Hämäläinen, R.-J. & Aro, A. R. 2015. Terveyttä edistävän liikunnan politiikkatoimet ja tutkimustieto. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P. Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopisto, 27–39.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

- Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P. Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopisto, 40–68.
- Julkisen hallinnon digitalisaatio. 2020. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Viitattu 7.10.2020 <https://vm.fi/digitalisaatio>.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Sarja Xamk Kehittää 81. Mikeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.7.2020 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Kotimaisten kielten keskus. 2020. Kielitoimiston sanakirja. Viitattu 25.6.2020 <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/digitalisaatio>.
- Laine, P-M. & Vaara, E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa S. Mantere, K. Suominen & E. Vaara (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOY, 29–42.
- Laki digitaalisten palvelujen tarjoamisesta 15.3.2019/306.
- Liikenne- ja viestintävirasto Traficom 2020a. Asioi kanssamme. Viitattu 30.10.2020 <https://www.traficom.fi/fi/asioi-kanssamme>.
- 2020b. Liikenne- ja viestintävirasto Traficom. Viitattu 25.3.2021 <https://www.traficom.fi/fi/liikenne-ja-viestintavirasto-traficom>.
- 2020c. Tietoa Traficomista. Viitattu 24.6.2020 <https://www.traficom.fi/fi/traficom/tietoa-traficomista>.
- 2020d. Toimintastrategia. Viitattu 2.7.2020 <https://intra.traficom.fi/virastomme/Sivut/Toimintastrategia.aspx>.
- 2020e. Etusivu. Viitattu 30.10.2020 <https://www.traficom.fi/fi/>.
- 2020f. Liikenteen sähköisten asiointipalveluiden ohjeet. Viitattu 30.10.2020 <https://www.traficom.fi/fi/asioi-kanssamme/liikenteen-sahkoisten-asiointipalveluiden-ohjeet>.
- Lindgren, J., Mokka, R., Neuvonen, A. & Toponen, A. 2019. Digitalisaatio. Muroksen koko kuva. Helsinki: Tammi.
- Mattinen, M. 2020. Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle. Helsinki: Alma Talent.
- Mizintseva, M. F. & Gerbina, T. V. 2018. Knowledge Management: A Tool for Implementing the Digital Economy. Scientific and technical information processing Vol. 45. No 1, 40–48. Viitattu 13.10.2020 <https://doi.org/10.3103/S0147688218010094>.

- Niiranen, V. 2015. Tiedolla johtaminen – Mistä tulossa, minne menossa? Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P. Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopisto, 305–318.
- North, K., & Kumta, G. 2018. Knowledge management: Value creation through organizational learning. 2. painos. Cham: Springer.
- Paju, S., Riekkilä, T. & Oinonen, V. 2019. Järki töihin! Parempien työtapojen kehittämispöytäkirja. Jyväskylä: Tuuma.
- Pavlekovskaya, I., Urintsov, A., Staroverova, O., & Nefedov, Y. 2018. The impact of digital transformation of the Russian economy on knowledge management processes. Kidmore End: Academic Conferences International Limited. Viitattu 12.10.2020 <https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/conference-papers-proceedings/impact-digital-transformation-russian-economy-on/docview/2117333035/se-2?accountid=27297>.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. & Tehseen, S. 2019. Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. Business Process Management Journal Vol. 25. No 5, 923–947. Viitattu 24.6.2020 <https://doi.org.ezproxy.ulapland.fi/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>.
- Rijswijk, K., Klerkx, L. & Turner, J. A. 2019. Digitalisation in the New Zealand Agricultural Knowledge and Innovation System: Initial understandings and emerging organisational responses to digital agriculture. NJAS - Wageningen journal of life sciences Vol. 90–91. Viitattu 9.10.2020 <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100313>.
- Saarteinen, M., Sirenius, A. & Skog, L. 2018. Tiedolla johtamisen tila ja kehitysnäkymät valtionhallinnossa 2018 - Asiakastarveselvitys. Valtiokonttorin julkaisu, Tiedolla johtaminen 1/2018. Viitattu 16.10.2020 <https://docplayer.fi/104702222-Tiedolla-johtamisen-tila-ja-kehitysnakymat-valtionhallinnossa-2018-asiakastarveselvitys-miikka-saarteinen-anna-sirenius-ja-lasse-skog.html>.
- Salonen, T. 2007. Tieteenfilosofia. 4., täydennetty painos. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Scupola, A. & Zanfei, A. 2016. Governance and innovation in public sector services: The case of the digital library. Government Information Quarterly Vol. 33. No 2, 237–249. Viitattu 26.10.2020 <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.005>.
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tietotyö ja tietoergonomia. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 12.1.2021 [https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija_ ja_toimistotyotietotyot_ ja_tietoergonomia](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija_ ja_toimistotyotietotyot_ ja_tietoergonomia).

- Tietotilinpäätös 2019. Liikenne- ja viestintävirasto Traficom. Viitattu 24.10.2020
<https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/Traficom%20Tietotilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%202019.pdf>.
- Tilastokeskus 2020. Tietoa tilastoista. Viitattu 25.9.2020
https://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Valtioneuvoston kanslia 2020a. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma 22.6.2011. Hallituksen julkaisusarja 1/2011. Viitattu 3.9.2020 https://vnk.fi/documents/10616/622966/H0111_P%C3%A4%C3%A4ministeri+Jyrki+Kataisen+hallituksen+ohjelma.pdf/a49b3eb5-9e98-44c6-bd92-b054bea36f61/H0111_P%C3%A4%C3%A4ministeri+Jyrki+Kataisen+hallituksen+ohjelma.pdf?version=1.0&t=1424428090000.
- 2020b. Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Viitattu 3.9.2020
https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf.
- 2020c. Pääministeri Antti Rinteen hallituksen ohjelma 6.6.2019: OSALLISTAVA JA OSAAVA SUOMI – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:23. Viitattu 3.9.2020
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-756-7>.
- Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. 2015. Julkiseen politiikkaan liittyvä oppiminen ja tietoon perustuva päätöksenteko. Teoksessa P. Virtanen, J. Stenvall & P. Rannisto (toim.) Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: Tampereen yliopisto, 9–26.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanomama Oy.
- Voutilainen, T. 2007. Hyvä sähköinen hallinto. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Zimmermann, A., Schmidt, R., Sandkuhl, K. & Jugel, D. 2019. Intelligent Decision Management for Architecting Service-Dominant Digital Products. *Procedia Computer Science* Vol. 159, 2120–2129. Viitattu 24.6.2020
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.385>.

LIITTEET

LIITTEET

- Liite 1. Näyte lähdetaulukosta
- Liite 2. Haastattelurunko
- Liite 3. Haastattelukutsu

Liite 1. Näyte lähdetaulukosta

Jäljite	Vuosi	Tutkimusmenetelmä	Tietokanta, josta haettu	Aiheet, jolla kuvattu tieto	Keskustellut tutkimusalueet/aiheet/aikeitt	
<p>Af Ursh, K. & Vartiola, J. 2016. Valtionhallinnon kehittäjä ohjaavat johtamismallit. Teoksessa P. Vitanen, J. Stenvali & P. Rantanen (toim.), Tiedolla johtaminen Suomessa: menetelmät ja käytänteet. Tampere: Tampereen yliopisto 89–114.</p>	2015	Teos tiedolla johtamisesta	Kuvassa läheisissä lähteissä (ms)	<p>vaihtoehtoja ja päätöksen vaikutuksia? Onko tiedolla johtaminen olemissa olevaa todellisuuksi, myöntä vai toteutumiskelpoinen mahdollisuus? Suomen julkista hallintoa on ollut tapana kehittää ja uudistaa tietoä hyväksi kirjailaan. Tästä on olemassa pitkät perinteet. Tiedolla johtamisen haaste koskee hallinnon kehittämisen lisäksi hallinnon päivittäistä johtamista, suunnittelua ja hallinnoitua. Julkisen hallinnon toimintatapa muuttamisessa tiedosta tulee entistä tärkeämpiä tuotoksia julkishallinnon johtamisen lähtökohdiksi. Tiljälänteressä on muutama vuosikymmen sitten ajanbajan globaaliohjelmien ja erilaiset systeemit. Kokonaisuutena koostuvat muutosreitit, kuten esimerkiksi informaatio- ja robotiikka. Tiedolla johtaminen palvelualueet, nanoteknologia ja robotiikka. Tiedolla johtaminen julkisessa hallinnossa valottaa monipuolisesti tiedolla johtamisen käytännössä tiedon merkitystä hallinnoitua uudistusten toimeenpanossa, tiedolla johtamisen teoreettisia lähtökohkia, tiedon merkitystä osana päätöksentekoa, julkisen johtajan näkökulmasta tiedon roolia organisaation sisällä ja julkisessa johtamisessa. Tärkeä kysymys on, mistä tiedon lähteistä päätöksentekoa tuetaan tutkimuksen julkaisun kautta.</p>	<p>tieto johtaminen, kehittämissuunnitelmia, tieteellinen tieto, vaikutukset, päättökenteko, näkökulmasta kirjalliset, johtaminen, päätöksentekoa, poliittiset päätöksenteko, asiainhallitus, julkisen hallinnon, valtionhallinnon, emakointi, demokratia, uudistus- ohjelmien toteuttaminen, kirjalliset (reflexive learning) kustannukset, Suomi</p>	<p>Keskustellut tutkimusalueet/aiheet/aikeitt Kerco tiedolla johtamisesta julkisen hallinnon näkökulmasta.</p>
<p>Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus. 2k. K. edis. 203 painos. Tampere: Osaamisen Yhteisöt.</p> <p>Bonomi, S., Santti, D. & Torre, T. 2020. Creating a collaborative network for welfare services in public sector. A knowledge-based perspective. Journal of Business Research, 112, 440–449. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.050.</p>	2011	Menetelmäopas	<p>Olette vammaan johtus kokemieet sen tiemastutavan ja kuituvan tunteen, joka syngy vasta otalla olevasta rakk. aussukkeesta. Mistä voi tiedää, onko toinen osapuolen käyttäytymisen vain luonnollista jysvalajana, vai onko hän myöskin muodostanut läheisistä tekemällä artoimen aikteen, mutta ehtoimeen olati roolia ja tölleöö aloite voisi nikkoa an tilanteen. Täsyngy uuttimistaan merkittä, tekemään tutkimintoja. Toisaalta täyngy vooa peittämisää liseään, tukitsemasta mekkejä omien toiveiden mukaisesti. Omaa tukintaa voi grittää hienoväisesti testaa katsomalla, miten toinen osapuoli reagoi viatomiksi naamiotilain aloiteisiin. Laadullinen tutkimus on samankaltaista merkityksen tukitsemista ja uusien johtajien aktivista tuotamista. Viileiden ja johtajien poijaita jiteään päätellä joan selästä, joka on ole havainnosta paljalla silmällä nähtävissä. Laadullinen tutkimus on välttämättä läheisistä tutkimustilanteista. Tämä tutkimus toteutettiin yhteistyössä Tampereen kaupungin ja Osaamisen Yhteisöjen kanssa. Tämä tutkimus on osa osapuolien yhteistyötä. Tämä tutkimus on osa osapuolien yhteistyötä.</p>	<p>Kuuntelun tutkimus, kvalitatiivinen tutkimus, kulttuuritutkimus, yhteiskuntatieteet, vuorovaikutus, tutkimusraportit, tutkimusmenetelmät, tutkimusasetus, tutkimuksen kirjallisuuden, taulukointi, sosiaaliteoreet, prosessit, opinnot, metodologia, menetelmät, laatu, kvaantitatiivinen analyysi, kulttuurisosiologia, johtaminen, Suomi</p> <p>Antaa ohjeistusta opinnäytteen tekemiseen.</p>	<p>Antaa ohjeistusta opinnäytteen tekemiseen.</p>	
<p>Bonomi, S., Santti, D. & Torre, T. 2020. Creating a collaborative network for welfare services in public sector. A knowledge-based perspective. Journal of Business Research, 112, 440–449. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.050.</p>	2020	kuudessa kumassa, staillonanalysi	<p>of small Italian Municipalities finalized to share their welfare services, the provision of which represents one of the most relevant challenges for Public Administrations, both for the growth of needs of people and the decrease of resources available. This study starts from the literature on collaborative networks and aims at presenting a methodology for the creation as a process of organizational change based on a knowledge perspective, identifying the main organizational variables. These variables emerge from a content analysis run on materials from interviews conducted with informants involved in the process. Based on the results of the content analysis, a ISQCA was run, suggesting a specific combination of variables. “Openness to change” appears as a necessary condition in both the phases in which the process can be organised, while</p>	<p>Yleisiä service ISQCA-analyysi Collaborative network Organizational change Knowledge perspective Content analysis Analysis Public sector</p>	<p>Julkisella sektorilla yhteistyöverkostoilla on monia hyödyjä tiedon näkökulmasta.</p>	

Liite 2. Haastattelurunko

Teema 1. Työkäytänteet ja johtaminen

Kertoisitko tavanomaisesta työpäivästäsi erityisesti digitaalisten eli sähköisten palveluiden parissa?

Millaisia haasteita kohtaat työssäsi ja miten ratkaiset nuo haasteet? Kertoisitko jostain erityisen hyvin mieleen jääneestä haasteesta ja miten ratkaisit sen?

Millaiset asiat tuottavat onnistumisen tunteita työssäsi? Kertoisitko jostain erityisen hyvin mieleen jääneestä onnistumisesta työssäsi?

Millaista on mielestäsi hyvä johtaminen työsi näkökulmasta?

Miten kehittäisit työtäsi johtamisen näkökulmasta? Mitkä ovat suurimmat haasteet ja miten ratkaisisit ne?

Teema 2. Tiedon hyödyntäminen

Millaista tietoa ja miten hyödynnät ja käsittelet työssäsi ja päätöksenteossa?

Millaista tietoa tarvitsisit lisää?

Millaisia työohjeita on käytössäsi? Ylläpidätkö ohjeita itse vai ylläpitääkö niitä joku muu taho?

Teema 3. Tiedon jakaminen

Miten jaat tietoa muille tahoille esim. työtovereillesi tai muille yhteistyötahoille?

Miten sinulle jaetaan tietoa, miten ja kuka jakaa?

Miten organisaatiosi esimies- ja johtotaso jakaa tietoa?

Mikä tiedon jakamisessa sujuu hyvin työssäsi?

Mitkä ovat tiedon jakamisen suurimmat ongelmat työssäsi ja miten ratkaisit ne?

Teema 4. Työkalut tiedon hallintaan

Millaisia työkaluja on käytössäsi tiedon hallintaan työssäsi?

Tallennatko tietoa johonkin myöhempää käyttöä varten, jos esim. selvität jonkin haastavan asian? Jos tallennat, niin minne ja miten?

Millaisia työkaluja kaipaisit työsi tiedon hallintaan?

Liite 3. Haastattelukutsu

Hei,

kutsun sinut mukaan haastatteluun. Opiskelen Lapin ammattikorkeakoulussa tiedolla johtamisen asiantuntijakoulutusohjelmassa (ylempi amk) ja olen tekemässä opinnäytetyötä, jonka aiheena on tiedolla johtaminen digitalisoituneessa toimintaympäristössä julkishallinnon asiantuntijaorganisaatiossa Liikenne- ja viestintävirasto Traficomissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, kartoittaa ja tuoda näkyväksi tiedolla johtamisen käytäntöjä digitaalisten palvelujen parissa työskentelevän henkilöstön työstä.

Kerään tietoa opinnäytetyöhöni haastattelemalla henkilöstöä. Haastattelut käydään ja tallennetaan Skype-sovelluksella. Haastatteluaineistoja käsittelen työssäni nimettömänä ja siten, ettei haastatteluista voida tunnistaa haastateltavaa. Haastatteluaineistot säilytän huolellisesti vain itselläni niin, ettei niihin ole muilla pääsyä. Haastatteluaineistojen säilyttämisestä olen laatinut aineistonhallintasuunnitelman.

Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja halutessaan sen saa myös keskeyttää milloin vain. Arvostan kovasti, jos pääset mukaan kertomaan näkemyksiäsi.

Kiitos jo etukäteen!

Terveisin

Teijo Kontiainen