

# **Tuoteryhmätoiminnan toimintamallin kehittäminen ja jalkauttaminen Maanmittauslaitoksen Tietohallinnossa**

Case: Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmä



Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Biotalousliiketoiminnan kehittäminen

Kevät 2022

Johanna Siltala

**Tekijä** Johanna Siltala

**Vuosi** 2022

**Työn nimi** Tuoteryhmätoiminnan toimintamallin kehittäminen  
ja jalkauttaminen Maanmittauslaitoksen Tietohallinnossa  
Case: Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmä

**Ohjaaja** Tuija Pirttijärvi

---

Tämän kehittämistehtävän tavoitteiden taustalla on Maanmittauslaitoksen Tietohallinnon oman toiminnan kehittämisen tarpeet, jotka kumpuavat Maanmittauslaitoksen uudistetusta strategiasta. Strategien yhtenä toimenpiteenä oli vahvistaa asiakas- ja palvelulähtöistä toimintamallia laitoksessa. Tämä johti maaliskuussa 2021 tehtyyn organisaatiouudistukseen.

Organisaatiouudistuksen rinnalla Tietohallinnon omana tavoitteena oli toimintamallien, työroolien ja palvelutuotantomallin kehittäminen. Siirtyminen uuteen tuoteryhmäpohjaiseen toimintamalliin oli yksi osa-alue toiminnan muutoksesta. Toimintamallin kehittämisen ja kuvaamisen kautta luotiin puitteet mallin jalkauttamiselle Tietohallintoon 1.1.2022 lähtien. Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli luoda Tuoteryhmätoiminnan kuvaus osaksi Tietohallinnon laajempaa digitalisaatiomallin kokonaisuutta. Painopisteenä kehittämistehtävässä oli erityisesti Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmä ja toimintamallin jalkauttaminen tuoteryhmän toimintaan.

Varsinaisen kehittämisen lisäksi tavoitteena oli osana tätä työtä arvioida jalkautuksen ja uuden mallin mukaisen toiminnan onnistumista sekä tuoda esille tarvittavia jatkotoimenpiteitä. Näitä arvioitiin kyselyn ja haastattelun keinoin. Konkreettisesti esille tuli selvästi, että tuoteryhmätoiminnan jalkautuksen tilanne on vasta hyvin alussa ja vaatii edelleen aikaa, jotta se saadaan kunnolla vietyä toimintaan. Jatkotoimenpiteitä tunnistettiin useita ja näitä viedään eteenpäin aktiivisesti. Saaduista arvioinneista voidaan kuitenkin todeta, että tavoitteiden saavuttamisen osalta olemme oikealla tiellä, ja joitain tuloksia on jo nähtävissä.

**Avainsanat** Strategia, prosessi, johtaminen, toimintamalli, it -palvelut  
**Sivut** 92 sivua ja liitteitä 5 sivua

**Author** Johanna Siltala

**Year** 2022

**Subject** Developing and implementing product management operation model into  
Information management department in National Land Survey of Finland  
Case: Common solutions product group

**Supervisor** Tuija Pirttijärvi

---

The objectives behind this Master's Thesis comes from a need to develop an operation model for the IT -department in the National Land Survey of Finland (NLS). The base for this development is organisations reformed strategy. One of the main goals for the new strategy is to strengthen customer and services orientated operation in the organization. This change lead to an organizational reform that took place in March 2021.

Also, at the same time IT -department has it own goals of renewing its business and operation model, as well as working roles. One of the areas of this change, was to take in use a new product based operating model. This new model needed to be developed, written and adapted. Also the implementation of the model needed to be planned, as it went into action 1.1.2022 and onward. The aim of this thesis was to develop product based model for it-department as a part of wider Digitalization -model. The specific focus is taken place at the Common solutions product group.

Another aim of this thesis was to evaluate how the implementation has succeeded, as well as evaluate how the product based operating model works in action. The evaluations were done by questionnaire and interviews. These evaluations clearly showed that the implementation of the model is only its very beginning, and still needs time to be fully implemented into action. Furthermore follow-up actions were stated, and are taken into account. Conclusion from the evaluations can be made and state, that some of the aims have been met, and the course of the change is on wright path.

**Keywords** Strategy, process, management, operating model, it-services

**Pages** 92 pages and appendices 5 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tausta .....	1
1.2	Kehittämistehtävän tavoite ja tutkimuskysymykset .....	2
1.3	Kehittämistehtävän suorittaminen ja aikataulu .....	3
1.4	Kestävän kehityksen näkökulmat .....	5
2	Kehittämistehtävän metodologia ja menetelmät .....	6
2.1	Toiminnallisen opinnäytetyön metodologia .....	6
2.2	Aineiston hankinnan menetelmät .....	7
2.2.1	Teemahaastattelu .....	8
2.2.2	Kysely .....	9
2.2.3	Havainnointi .....	10
2.2.4	Benchmarking .....	11
3	Kehittämistehtävän teoriatausta .....	12
3.1	Strategia .....	12
3.1.1	Strategiaprosessi .....	13
3.2	Prosessin käsite, kuvaaminen ja kehittäminen .....	15
3.2.1	Prosessin käsite .....	15
3.2.2	Prosessijohtaminen ja prosessin omistajuus .....	16
3.2.3	Prosessin kuvaaminen .....	16
3.2.4	Prosessin kehittäminen .....	18
3.3	Johtamisen ja toiminnan viitekehykset .....	20
3.3.1	ITIL .....	20
3.3.2	LEAN .....	22
3.3.3	Bisnesteknologiamalli .....	24
3.3.4	Ketterät menetelmät .....	27
3.3.5	Kokonaisarkkitehtuuri julkishallinnossa .....	31
3.3.6	Kehittämisen erityispiirteet julkishallinnossa .....	33
4	Kohdeorganisaation esittely .....	34
4.1	Maanmittauslaitos organisaationa ja perustehtävät .....	34
4.2	Tietohallinto .....	37

4.3	Maanmittauslaitoksen organisaatiouudistus .....	38
5	Tietohallinnon organisaatiouudistus ja toimintamallin kehittäminen.....	40
5.1	Tietohallinnon organisaatiouudistus .....	40
5.2	Tietohallinnon toimintamallin kehittäminen.....	44
6	Tuoteryhmätoiminnan toimintamallin kehittäminen .....	46
6.1	Tuoteryhmätoiminnan lähtökohdat .....	46
6.2	Tuoteryhmätoiminnan käynnistäminen .....	50
6.3	Digitalisaatiomallin kehittäminen .....	52
6.4	Tuoteryhmätoiminta osana digitalisaatiomallia .....	54
6.5	Tuoteryhmätoiminnan mallin kehittämisen vaiheet ja menetelmät .....	55
6.6	Tuoteryhmätoiminnan kuvaus.....	58
7	Case: Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmä.....	60
7.1	Tuoteryhmän toimintakokonaisuuden suunnittelu.....	60
7.2	Toimintamallin jalkauttaminen tuoteryhmään.....	64
8	Tavoitteiden ja jalkautuksen onnistumisen arviointi .....	68
8.1	Maanmittauslaitoksen ja Tietohallinnon strategisten tavoitteiden edistämisen arviointi.....	68
8.1.1	Kyselyn tulokset .....	69
8.2	Tuoteryhmätoiminnan kuvauksen ja jalkautuksen tilanteen arviointi.....	72
8.2.1	Kyselyn tulokset .....	72
8.3	Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän jalkautuksen arviointi .....	76
8.3.1	Haastatteluiden tulokset, tuoteryhmätoiminnan kuvaus.....	77
8.3.2	Haastatteluiden tulokset, toimintamallin jalkautus.....	78
8.4	Kehittämistehtävän tavoitteiden onnistumisen arviointi.....	83
9	Yhteenvedo ja jatkotoimepiteet .....	84
9.1	Yhteenvedo ja johtopäätökset.....	84
9.2	Jatkotoimenpiteet.....	86
	Lähteet.....	88

## Liitteet

- Liite 1 Kyselyn kysymykset
- Liite 2 Teemahaastattelun kysymykset

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta

Kehittämistehtävän taustalla on Maanmittauslaitoksen strategia vuosille 2020-2023, joka julkaistiin loppuvuodesta 2019. Lähtökohtana strategialle on lakisääteiset tehtävät, tulosohjauksessa sovitut tavoitteet sekä aikaisemmin vahvistetut arvot. Strategia kokonaisuudessaan sisältää seuraavat kokonaisuudet: missio, visio ja arvopohja sekä strategiset tavoitteet. Strategiassa on kuvattu neljä strategista tavoitetta vuosille 2020-2023, jotka ohjaavat toimintaa vision osoittamaan suuntaan. (MML, n.d.).

Nämä neljä strategista tavoitetta ovat:

1. Laadukkaat ja turvalliset palvelut asiakkaille
2. Aktiivinen vaikuttaja ekosysteemeissä ja verkostoissa
3. Innovaatioiden ja tutkimuksen laaja hyödyntäminen
4. Haluttu ja kiinnostava työpaikka

Kuva 1. Maanmittauslaitoksen strategia visuaalisesti kuvattuna (MML, n.d.).



Strategiset tavoitteet on jaettu erilaisiksi toimenpidekokonaisuuksiksi, joiden toimeenpano tapahtuu usean vuoden aikajanaalla vaiheittain. Ensimmäisen vaiheen lähtökohtana oli vahvistaa asiakas- ja palvelulähtöistä toimintamallia. Tästä tavoitteesta kumpuaa myös lähtökohdat Maanmittauslaitoksen sekä myös sitä kautta Tietohallinnon (Mitpa) organisaatiouudistukselle. (MML intranet, 2019)

Maanmittauslaitoksen organisaatiouudistuksen lähtökohtana ja tavoitteena oli uudistaa johtamiseen liittyvää perustaa ja kääntää ajattelut palveluiden johtamiseen sekä tarkistaa toimintayksiköiden välistä työnjakoa (MML intranet, 2020). Organisaatiouudistusta työstettiin myös Maanmittauslaitoksen eri toimintayksiköiden sisällä, jolloin Tietohallinto työsti myös omaa uudistustaan. Varsinainen uuden organisaation mukainen toiminta aloitettiin 1.3.2021. Orgnisaatiouudistus ja erityisesti Tietohallinnon tahtotila kehittää edelleen omaa toimintaansa, jatkoi Tietohallinnon osalta kehittämistyötä. Tietohallinnon omana tavoitteena oli jatkaa toimintamallien, työroolien ja palvelutuotantomallin kehittämistä, tavoitteenaan erityisesti purkaa henkilöriippuvuutta ja tuottaa palveluita yhtenäisin menetelmin ja hyödyntää tehokkaasti yhteisiä ratkaisuja. (MML intranet, 2020).

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä kumpuaa näistä Tietohallinnon oman toiminnan kehittämisen tarpeista. Kehittämistehtävä koskee tuoteryhmäpohjaisen toimintamallin kehittämistä, kuvaamista, käyttöönottoa ja jalkauttamista. Siirtyminen uuteen tuoteryhmäpohjaiseen malliin on yksi osa-alue toiminnan muutoksesta. Kehittämisen painopiste kohdistuu erityisesti Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmään, jonka tuoteryhmäpäällikkönä opinnäytetyön tekijä toimii.

## **1.2 Kehittämistehtävän tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämä kehittämistehtävä käsittää tuoteryhmäpohjaisen toimintamallin kehittämisen, kuvaamisen ja käyttöönoton sekä analysoinnin jalkautuksen onnistumisesta Maanmittauslaitoksen Tietohallinnossa ja erityisesti Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmässä. Muutoksen ohjaavana tekijänä on keväällä 2021 tehty Maanmittauslaitoksen organisaatiouudistus ja sitä kautta myös Tietohallinnon organisaatiouudistus sekä siihen liittyvä kokonaisvaltainen Tietohallintomallin ja toiminnan muutos.

Työn tutkimuskysymykset ovat:

- Miten luomme Maanmittauslaitoksen Tietohallintoon tuoteryhmätoiminnan toimintamallin?
- Miten tuoteryhmän toimintamalli jalkautetaan tuoteryhmien toimintaan ja erityisesti Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmään?
- Miten muutos toteuttaa Maanmittauslaitoksen ja Tietohallinnon strategisia tavoitteita?

Tämän kehittämistehtävän tavoitteiden taustalla on Tietohallinnon oman toiminnan kehittämisen tarpeet. Siirtyminen uuteen tuoteryhmäpohjaiseen toimintamalliin oli yksi osa-alue toiminnan muutoksesta. Toimintamallin kehittämisen ja kuvaamisen kautta luotiin puitteet mallin jalkauttamiselle Tietohallintoon 1.1.2022 lähtien, jolloin uuden mallin mukainen toiminta varsinaisesti käynnistyi. Tuoteryhmätoiminnan malli on osa Tietohallinnon laajempaa digitalisaatiomallin kokonaisuutta. Tällä korvattiin aiemmat voimassa olevat ohjeet ja mallit kuten muun muassa tietotojärjestelmien hallintamalli.

Varsinaisen kehittämisen lisäksi tavoitteena oli osana tätä työtä arvioida huhti-toukokuussa 2022 jalkautuksen ja uuden mallin mukaisen toiminnan onnistumista sekä tuoda esille tarvittavia jatkotoimenpiteitä. Tätä oli tarkoitus analysoida havainnoinnin, haastatteluiden ja kyselyn kautta. Painopisteenä kehittämistehtävässä oli erityisesti Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmä ja toimintamallin jalkauttaminen tuoteryhmän toimintaan.

### **1.3 Kehittämistehtävän suorittaminen ja aikataulu**

Kehittämistehtävän varsinaisen aloittamisen lähtökohtana oli tuoteryhmätoiminnan käynnistymiseen liittyvät toimenpiteet. Näistä ensiaskeleena oli tuoteryhmäpäällikköiden ja tuoteryhmäarkkitehtien nimeäminen kesäkuun lopussa 2021. Tarkoituksena oli, että nimetyt henkilöt lähtisivät suunnittelemaan ja toteuttamaan kesälomien jälkeen tuoteryhmien perustamista ja toiminnan suunnittelua. Elokuun puolivälissä toiminnan suunnittelu aloitettiin yhteisesti johdon, esimiesten, tuoteryhmäpäällikköiden ja tukitoimintojen vetäjien kanssa pidetyssä aloitustilaisuudessa. Tuoteryhmäpäälliköille annettiin tehtäväksi oman



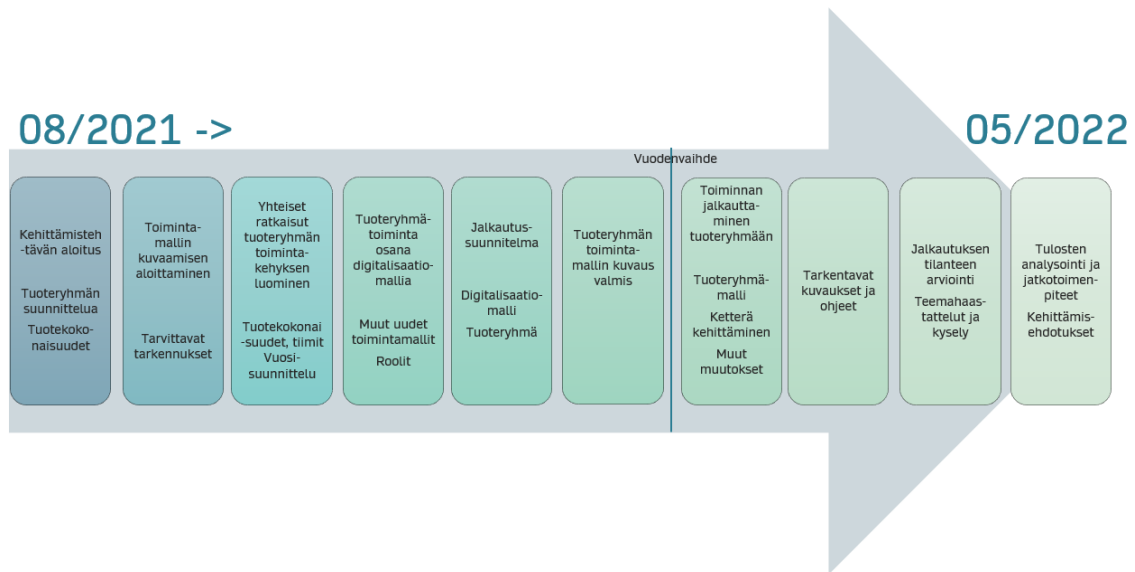
tuoteryhmän eri kokonaisuuksien suunnittelu sekä vuoden 2022 tehtävien ja budjetin kokoamisen valmistelu. Yksi osa kehittämistehtävää koskee tätä tuoteryhmän muodostamista eli tuotekokonaisuuksien suunnittelua ja jalkauttamista, jota toteutettiin yhdessä tuoteryhmäarkkitehdin kanssa elo-syyskuun vaihteessa. Tässä työssä käsitellään asiaa Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän osalta.

Yksi osa kehittämistehtävää on tuoteryhmätoiminnan toimintamallin luominen. Tämän työn edistäminen kulki koko syksyn muiden tehtävien rinnalla. Toimintamallin luomisen tukena käytin paljon eri viitekehyksien parhaita käytänteitä, benchmarkkausta, muutamia koulutuksia sekä työpajoja ja sparrausta. Tavoittena toimintamallin suhteen oli saada se pääpiirteittäin valmiiksi 30.12.2021 menneessä. Toimintamalli on osa laajempaa Digitalisaatiomallia, jota myös valmisteltiin muiden asiantuntijoiden ja esimiesten johdolla samassa aikataululla. Itse Digitalisaatiomallia kokonaisuudessaan esitellään tarkemmin toimintamallin kehittämistä koskevassa kappaleessa.

Kehittämistehtävän osana oli myös tuoteryhmätoiminnan jalkauttaminen Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmään. Tätä jalkautusta tullaan käsittelemään tarkemmin kolmen tuotekokonaisuuden osalta. Lisäksi näiden kolmen tuotekokonaisuuden osalta tullaan tarkastelemaan haastattelun kautta jalkauttamisen onnistumista ja muutenkin näkemyksiä ja kommentteja toimintamallin onnistumisesta. Kehittämistehtävän osana on tarkoitus myös analysoida miten uusi toimintamalli käytännössä toteuttaa Maanmittauslaitoksen ja Tietohallinnon strategisia tavoitteita.

Kehittämistehtävän suorittamisen askelmerkkejä on kuvattu alla olevalla kaaviolla, jossa on jaoteltu työhön kuuluneet isoimmat työvaiheet tehtävän aloittamisesta elokuussa 2022 sen loppuun saattamiseen toukokuussa 2022.

Kaavio 1. Kehittämistehtävän aikajana työn toteutukselle.



#### 1.4 Kestävän kehityksen näkökulmat

Tässä opinnäytetyössä kestävä kehitys rooli kohdistuu erityisesti kestävä talouden näkökulmiin. Taloudellisella kestävyydellä tarkoitetaan tasapainoista talouden kasvua, joka pitkällä aikavälillä ei perustu velkaantumiseen tai luonnonvarojen hävittämiseen.

Yhteiskunta (lait ja säädökset), yritykset ja kuluttajat tekevät taloudellisia päätöksiä, joihin kestävä talous perustuu (Ympäristöministeriö, n.d.). Kestävän kehityksen rooli on merkittävä nykyisessä hallitusohjelmassa, jossa on toimeenpanossa monia eri muutosohjelmia tavoitteiden saavuttamiseksi. Näistä mainittakoon esimerkiksi Agenda2030 -ohjelma (VNK, n.d.).

Julkisen hallinnon organisaation rooli kohdistuu taloudellisen kestävyuden näkökulmista erityisesti siihen, että toteutetaan järkevästi, hallitusti ja tehokkaasti organisaation perustehtävää ja toiminnalle asetettuja tavoitteita. Pääosa julkisen hallinnon toiminnasta rahoitetaan verovaroin, jolloin erityisesti taloushallinnon rooli kestävä talouden näkökulmasta on merkittävä.

Maanmittauslaitoksen osalta kestävä kehitys tavoitteet näkyvät muun muassa MML:n ja Maa- ja metsätalousministeriön välisessä vuoden 2021 tulossopimuksessa.

Tulossopimuksessa on YK:n kestävä kehitys tavoitteet (Agenda2030) nostettu aiempaa

näkyvämmiin esille. Tavoitteena on kestävä kehityksen periaatteiden jalkauttaminen osaksi laitoksen toimintaa ja toisaalta myös MML:n osallistuminen ja vaikuttaminen organisaationa tavoitteiden saavuttamiseksi (Maanmittauslaitos, 2021a).

Tämän kehittämistehtävän osalta taloudellinen kestävyys näkyy nimenomaan muutoksen onnistumisena ja hyötyinä tuottaa tehokkaammin, laadukkaammin ja kestävä talouden periaatteiden mukaisesti digitaalisia palveluita. Tämä tavoite osaltaan on myös suoraan johdettavissa tulossopimuksesta ja sieltä edelleen kestävä kehityksen tavoitteista.

Tuoteryhmän toimintamallin luominen ja toiminnan muutos nykytilanteeseen nähden tulee vaikuttamaan yhteiskunnallisesti merkittävien palveluiden tuottamiseen. Tässä tärkeässä roolissa on erityisesti Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmä, jonka vastuulla on tietyt MML:n toiminnan kannalta tärkeät palvelut kuten asiakkaiden käytössä olevia asiointipalveluita.

## **2 Kehittämistehtävän metodologia ja menetelmät**

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö, jossa käytetään tutkimusmetodina tapaustutkimusta (case study) sekä aineistojen keruumenetelmänä haastatteluja, havainnointia ja aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

### **2.1 Toiminnallisen opinnäytetyön metodologia**

Toiminnallisen opinnäytetyön taustalla on yleensä työelämän tilanteet, jotka kaipaavat kehittämistä, järjestämistä tai tehostamista. Kanasen (2008) mukaan useimmiten lähtökohtana kehittämiselle on jonkin ongelman tunnistaminen ja paikallistaminen ja tämän selvittäminen, korjaaminen ja muuttaminen. Tässä työssä kyseessä on enemmän uuden toiminnan kehittäminen ja järjestäminen eli toiminnallinen opinnäytetyö, jossa kehitetään ja toteutetaan tavoitteiden mukaisia tehtäviä, jonka jälkeen arvioidaan kehittämistehtävän eri osa-alueiden onnistumista.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä keskeinen toiminta kohdistuu tuotokseen tähtäävään kehittämiseen eli voidaan puhua kehittämistehtävästä. Toiminta ja vuorovaikutus eri toimijoiden kanssa on myös yksi tärkeä elementti kehittämistehtävän suorittamisessa.

Yleensä kehittämisen eteneminen kohti tuotosta tehdään vuorovaikutussuhteessa eri toimijoiden kanssa ja eri metodiikoin tietyssä toimintaympäristössä. (Salonen, 2013, s.6)

Kehittämistoimintaa voidaan hahmotella monella eri tapaa. Yksi kehittämistoiminnan kuvaus perustuu lineaariseen malliin, jossa kehittämistoiminta on vaiheistettu lineaarisesti toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Lineaarisessa mallissa työskentely etenee kehittämistehtävän suunnittelusta, joka sisältää myös tavoitteiden määrittelyn, varsinaiseen toimintaan eli toteutukseen. Tämän jälkeen tapahtuu toteutuksen arviointi nojaten asetettuihin tavoitteisiin, jonka jälkeen toteutus siirtyy seurantavaiheeseen. Seurantavaiheessa seurataan niiden asioiden etenemistä ja muutosta, jotka arviointivaiheessa on tunnistettu esimerkiksi jatkotoimepiteiksi ja asioiksi, jotka jostain syystä on jouduttu rajaamaan kehittämistehtävän etenemisen aikana toteutuksen ulkopuolelle. Näiden asioiden jatkototeutus aloittaa uudeen kehittämisen prosessin. (Salonen, 2013, s.15-18)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, s.130-131) toteavat, että tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jossa valitaan kohteeksi jokin yksittäinen tapaus tai tilanne kuten esimerkiksi yrityksen osasto tai prosessit. Tapausta tutkitaan suhteessa omaan ympäristöönsä. Tapaustutkimus valitaan yleensä silloin tutkimusstrategiaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti kohdetta ja siihen liittyviä konteksteja kuten taustoja, olosuhteita ja nykytilannetta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tapaustutkimuksessa tavoitteena on päästä syvälle tapauksen ymmärtämisessä ja muodostaa kokonaisvaltainen kuva siitä mitkä ovat tutkitun tapauksen toimintaprosessit ja toimintalogiikka. Tässä tutkimusaineistona voi käyttää erityyppisiä lähteitä kuten kirjallisuutta, dokumentteja, haastatteluita ja havaintoja. Näiden eri tietolähteiden yhdistämistä kutsutaan tringulaatioksi. Tutkimalla ja analysoimalla eri tietolähteitä ja tutkimusaineiston avulla saavutetaan koko ajan syvempi ymmärrys tutkittavasta tapauksesta. (Kananen, 2008, s.84)

## **2.2 Aineiston hankinnan menetelmät**

Tutkimusaineiston tarpeen lähtökohtina ovat yleensä käsiteltävät tutkimusongelmat tai itse tutkimustehtävä joiden perusteella valitaan sopivat menetelmät aineiston keruuta varten.

Menetelmien valinnan lähtökohtana on usein kysymys ollaanko tekemässä kvantitatiivista vai kvalitatiivista tutkimusta. Silloin kun tutkimusaineiston keräämisessä käytetään useita eri menetelmiä voidaan puhua menetelmätringulaatiosta. Menetelmätrungulaation käyttö pohjautuu siihen, että tarvitaan riittävän kattava kuva tutkittavasta kohteesta, jota ei saavuteta pelkästään yhden menetelmän hyödyntämisellä. Tällöin aineiston hankinnassa on käytettävä useita eri lähteitä, jotta voidaan saavuttaa riittävän luotettava ja kattava kuva tutkimuskohteesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Aineiston hankinnan menetelmät ovat periaatteita ja tapoja, joilla tutkijan käyttöön kootaan tutkimuksen empiirinen aineisto. Näitä menetelmiä ovat muun muassa havainnointi, seuranta, haastattelut, kyselyt, dokumentaation hyödyntäminen ja erilaiset kokeet (JYU, 2014). Seuraavassa on kerrottu tarkemmin niistä menetelmistä, joita tämän kehittämistehtävän toteutuksessa ja analysoinnissa on käytetty.

### **2.2.1 Teemahaastattelu**

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä hyvin yksinkertainen metodi kerätä tietoa liittyen tutkimukseen liittyviin tutkimuskysymyksiin. Haastattelun kautta esitettyjen kysymyksien avulla saadaan tietoa haastateltavan tiedoista, mielipiteistä ja ajatuksista, joita voidaan käyttää tutkimuskysymysten ratkaisujen pohjana. Kysymysasetannalla on tärkeä rooli haastattelun kulussa, jotta saadaan oikeasti arvokasta tietoa tutkimuksen kannalta. (Kananen, 2008, s.73)

Haastattelumetodeja voi olla monia erilaisia riippuen tutkimuksen aiheesta ja minkälaista tutkimusaineisto tarvitaan. Useimmiten haastatteluja luokitellaan sen mukaan minkälainen on haastattelun rakenne ja jäsentely eli kuinka strukturoitu haastattelun runko on ja miten haastateltavalla on liikkumavaraa vastausten osalta. Tämän pohjalta voidaankin ajatella haastattelujen jakautuvan niin sanottuun strukturoituun haastatteluun eli lomakehaastatteluun, jossa haastattelurunko on tiukasti määritelty eikä vastausvaihtoehdoissa ole liikkumavaraa sekä puolistrukturoituun ja strukturoimattomiin haastatteluihin, joissa haastattelurunko voi olla ajoustava ja kysymykset elää sen mukaan mitä haastateltava vastaa. Strukturoimaton haastattelu eli avoin haastattelu on kaikista

haastavin haastattelumuoto, koska siinä ei ole tarjolla valmiita vastaustavaihtoehtoja, mikä tuo lisähaasteita vastausten analysoinnille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tässä työssä keskeisin haastattelumetodi on teemahaastattelu, jonka voidaan katsoa kuuluvan strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemahaastattelussa yleensä määritellään ennakolta teemat, joita haastattelussa käsitellään ja haastattelun runko nojautuu näiden teemojen ympärille (Kananen, 2008, s.73). Haastattelussa on siis tietty runko ja johdonmukaisuus kaikkien haastateltavien osalta, mutta haastateltavasta riippuen voidaan keskittyä laajemmin eri teemoihin riippuen mihin avoin keskustelu haastattelustilanteessa ohjaa. Tärkeintä teemahaastattelussa on huomioida haastateltavien tulkintoja ja antaa vapaalle puheelle tilaa. Tavoitteena kuitenkin on, että ennalta päätetyt teemat ja kysymykset käydään kaikkien haastateltavien kanssa läpi, jotta aineisto yhdenmukaista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tässä työssä teemahaastattelua käytetään tutkittaessa asetettujen tutkimuskysymysten toteutumista liittyen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Opinnäytetyön aihe on hyvin spesifinen, jonka vuoksi teemahaastattelu sopii hyvin toiminnan muutoksen arvionnissa. Strategisten tavoitteiden saavuttamisen arviointi ei voi tehdä määrällisellä tutkimuksella vaan haastattelujen kautta saadaan paremmin tuotua esille näkemyksiä ja kokemuksia muutoksen onnistumisesta.

## **2.2.2 Kysely**

Kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä ihmiset ajattelevat, kokevat tai uskovat tietystä aihepiiristä. Menetelmänä kyselytutkimus on tehokas tapa saada helposti kerättyä laajasti aineistoa ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Kyselytutkimuksen pohjana toimii usein joko niin sanottu standardoitu survey -tyyppinen tutkimus tai strukturoimaton kysely. Standardoidussa kyselyssä kaikilta vastaajilta kysytään täysin samat kysymykset samalla tavalla. Sen sijaan strukturoimattomassa kyselyssä vastaajalle annetaan vapaus vastata sekä formaalisti, mutta annetaan myös mahdollisuus avoimiin vastauksiin. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 188-189).

Kyselytutkimuksessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota kysymysten asetantaan. Kyselyssä kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle ja myös tulosten analysoinnille. Kysymysasetanta on muodostettava niin, että kysymysten taso on oikea, vastaajalle helppotajuinen ja vastauksen vaihtoehdot soveltuvat esitettyyn kysymykseen. Kyselyn kysymysten ja vastausvaihtoehtojen laadinnassa erityisen tärkeää on miettiä minkälaista tietoa kysymyksestä halutaan irti ja mitä asteikkoa tai mallia vastaamiseen halutaan käytettävän. Kyselylomakkeessa on yleensä useita erilaisia skaaloihin eli asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Yleisiä kyselytutkimuksessa käytettyjä asteikkoja ovat esimerkiksi Likertin -asteikko (väittämien vastaavuus), semanttinen differentiaali (adjektiiviparit) ja Flechenin asteikko (graafinen asteikko). (Hiltunen, n.d.).

Kyselytutkimuksen kautta saatujen vastausten analysointia voidaan tehdä monin eri tavoin. Tähän vaikuttaa hyvin paljon tutkimuskohde ja asia mitä kyselyn avulla ollaan tutkimassa. Tilastollista analyysiä ja päätelmien tekoa käytetään usein jonkin asian selvittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa. Laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa käytetään taas usein ymmärtämiseen pyrkivässä analyysissä. (Hiltunen, n.d.).

Tässä työssä kyselytutkimuksen metodologia on käytetty tuoteryhmätoiminnan jalkautuksen arvioinnissa. Metodina on käytetty puolistrukturoitua kyselyä, jossa on osaksi käytetty formaaleja kaikille samoja kysymyksiä sekä myös avoimia vastauksia.

### **2.2.3 Havainnointi**

Kanasen (2008) mukaan havainnointi on yksi vanhimmista menetelmistä, joita käytetään tieteellisessä tutkimuksessa. Havainnointia voidaan käyttää tiedon keruun menetelmänä sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa. Havainnoinnin käyttö on hyödyllistä tilanteissa, jolloin tutkittavasta ilmiöstä ei ole paljoa tietoa tai se on vähäistä. Havainnoinnin kautta saadaan informaatiota ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä ja se sopii menetelmänä erityisesti vuorovaikutuksen tutkimiseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Havainnoinnissa voidaan Kanasen (2008, s. 69) mukaan olla olevan neljä eri muotoa, jotka ovat:

- piilohavainnointi
- suora havainnointi
- osallistuva havainnointi
- osallistava havainnointi

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoitteiden onnistumisen analysointivaiheessa on käytetty osallistuvaa havainnointia. Osallistuvassa havainnointimetodissa tutkija on mukana ryhmän toiminnassa, jonka kautta hän tekee havaintoja ryhmän toiminnasta asetettujen tutkimuskysymysten valossa (Kananen, 2008, s.69). Osallistuvaa havainnointia käytetään erityisesti tuoteryhmätoiminnan jalkautuksen onnistumisen arvioinnissa, jossa voi metodin avulla tarkastella tuoteryhmän eri kokonaisuuksien toimintaa ja tavoitteita jalkautuksen aikana.

#### **2.2.4 Benchmarking**

Benchmarking tarkoittaa vertaisarviointia, joka tähtää tiedon keruuseen ja vartailuun ja sitä kautta oman toiminnan parantamiseen. Kyseessä on käytännössä vuorovaikutteinen oppimisen menetelmä, jossa omaa toimintaa verrataan toisiin toimijoihin ja sitä kautta tunnistetaan oman toiminnan puutteita. Tämän perusteella voidaan luoda tunnistetuille heikkouksille kehittämisideoita ja tavoitteita, joilla tähdätään havaittujen puutteiden kehittämiseen. (Metropolia, 2014)

Benchmarking ei tarkoita suoraan asioiden kopiointia vaan parhaiden käytänteiden ja hyvien työtapojen soveltamista omaan käyttöön sopivaksi. Menetelmän käytön tavoitteena on herätellä ajatuksia oman toiminnan kehittämisestä paremmaksi ja uuden oppimisesta, jotta oma organisaatio voisi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Tyypillisin benchmarkingin muoto on vertaisvierailut (one-to-one benchmarking), joissa saman asian tiimoilta tavataan eri organisaatioiden edustajia ja vastavuoroisesti keskustellaan ja vaihdetaan tietoa sovitun aiheen ympäriltä. Benchmarkingia käytetään yleisesti myös tilanteissa, joissa ollaan omaan



organisaatioon kehittämässä tai ottamassa käyttöön uusia asioita ja halutaan niiltä organisaatiolta tietoja ja tukea, jotka ovat jo näitä asioita toteuttaneet ja käyttäneet. Vertaisvierailuun sisältyy usein luottamuksellisen tiedon vaihtoa ja se on toimintaa, jossa kumpikin osapuoli hyötyy tilanteesta. (Metropolia, 2014)

### **3 Kehittämistehtävän teoriatausta**

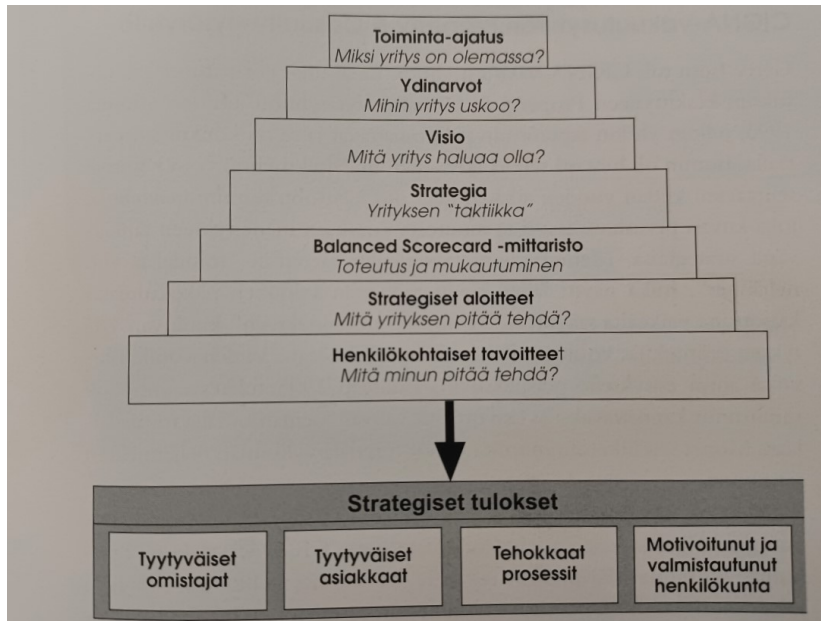
#### **3.1 Strategia**

Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että organisaatiolla on strategia oman toimintansa kehittämiseksi ja eteenpäin viemiseksi. Strategian tarkoituksena on hahmotella organisaatiolle suuntaviivat, joita kohti se etenee ja kertoa mitä organisaation on tehtävä saavuttaakseen nämä annetut suuntaviivat ja tulevaisuudelle asetetut päämäärät. Strategia sisältää menetelmät ja keinot saavuttaa nämä päämäärät. (Lehtinen, 2015)

Stragiassa pyritään huomioimaan organisaation toimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä. Yleensä strategia hahmottuu vähitellen eikä sitä voida pitää tarkkana suunnitelmana vaan enemmänkin visiona ja toimintaperiaatteiden punaisena lankana. (Lehtinen, 2015)

Lähtökohtana strategiakokonaisuudessa on organisaation toiminta-ajatus eli missio, joka määrittelee organisaation olemassaolon perustan. Toiminta-ajatus ja siihen liittyvät ydinarvot pysyvät yleensä melko muuttumattomina ja ne liittyvät aina toisiinsa. Visio ilmaisee kuvan organisaation tulevaisuudesta ja ilmaisee organisaation suunnan, jota kohti tavoitellaan. Visio auttaa myös työntekijöitä ymmärtämään, mikä on yksittäisen työntekijän rooli organisaation vision saavuttamisessa. Visio kautta käynnistyy jatkumo seuraavaan vaiheeseen eli varsinaisen strategian luomiseen (Kaplan&Norton, 2002, s.80-81). Kuvassa 3 on esitetty Kaplan&Nortonin (2002, s.81) malli strategian kuvaamiseen käytettävästä strategiakartta -mallista.

Kuva 3. Strategiakartta, toiminta-ajatuksen muuttaminen halutuiksi tuloksiksi (Kaplan, Norton, 2002, s.81).



### 3.1.1 Strategiaprosessi

Strategian luomisprosessissa voidaan kuvata olevan viisi vaihetta. Strategian luominen alkaa päämäärien asettamisella. Päämäärien asettamisella on tarkoitus selkiyttää organisaation visiota. Päämäärien asetannassa on tärkeää luoda lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet sekä luoda työsuunnitelma näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessin toinen vaihe on analyysivaihe, jota voidaan pitää strategiaprosessin avainvaiheena. Tässä vaiheessa on tarkoituksena kerätä tietoja, jotka ovat oleellisia organisaation vision toteutumiselle. Tässä vaiheessa on tärkeä ymmärtää organisaation toiminnan kehittämistarpeita, tunnistaa ideoita, jotka auttavat liiketoiminnan kasvua sekä ymmärtää organisaation strateginen suunta. Analyysivaiheessa kerätyt tiedot ovat pohja kahdelle seuraavalle vaiheelle. (Lehtinen, 2015)

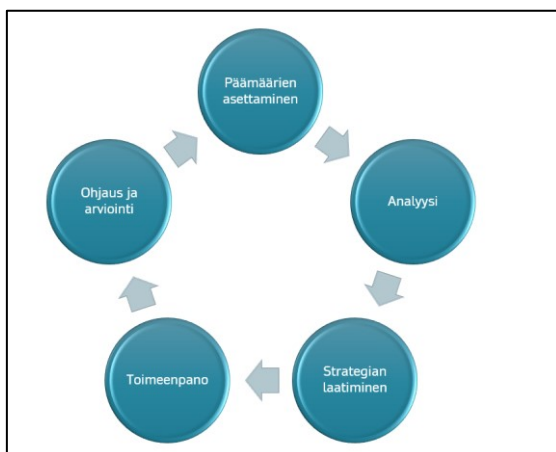
Strategian laatimisvaihe on prosessin kolmas vaihe. Strategian laatimisvaiheen ensimmäinen tehtävä on arvioida analyysissä kerätyt tiedot. Tämän jälkeen arvioidaan ja määritellään mitä kyvykkyyksiä ja resursseja organisaatiolla on jo olemassa, jotta määritellyt päämäärät ja tavoitteet voidaan toteuttaa. Ne kyvykkyydet ja resurssit, joita organisaatiolla ei ole

strategian toteuttamiseksi ovat usein ulkoisia resursseja. Tässä vaiheessa siis myös suunnitellaan, mitä ulkoisia resursseja tarvitaan. Tässä vaiheessa on myös tärkeää luoda mekanismit siihen miten esille tulleita asioita priorisoidaan, koska kaikkea ei voi heti lähteä toteuttamaan. Näiden vaiheiden jälkeen strategia on valmis muotoiltavaksi. (Lehtinen, 2015)

Strategian toimeenpano on prosessin neljäs vaihe. Strategian tehokas johtamisprosessi on ehto onnistuneelle toimenpanovaiheen läpimenolle ja on tärkeää koko organisaation liiketoiminnan onnistumiselle. Toimeenpanovaiheessa on syytä myös miettiä tukeeko olemassa oleva organisaatorakenne asetettua strategiaa. Jos näin ei ole, on tämän vaiheen alussa tarpeen luoda uusi rakenne joka tukee strategiaa. Toimeenpanovaiheessa tärkeässä roolissa on muutoksen viestiminen organisaation jäsenille, joille tulee luoda selkeä näkemys heidän osuudestaan ja velvollisuuksistaan strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa pitää myös resurssit ja rahoitus olla selvillä, jotta suunnitelman toimeenpano voidaan aloittaa. (Lehtinen, 2015)

Strategiaproessin viimeinen eli viides vaihe on strategian ohjaus ja arviointi. Strategian kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii toimenpiteiden mittaamista, jatkuvaa toiminnan arviointia sekä tarvittavien korjaavien muutoskohteiden tunnistamista ja näiden muutoskohteiden suorittamista. Arvioinnissa käytettävien mittarien valinta on tässä vaiheessa tärkeää, koska mittareiden tulisi peilata asetettuja tavoitteita. Tällöin mittaroinnin avulla pystytään myös näkemään tarvittavia korjausliikkeitä strategian tavoitteisiin ja toimeenpanoon. (Lehtinen, 2015)

Kuva 4. Strategian toteuttamisen vaiheet. (Lehtinen, 2015)

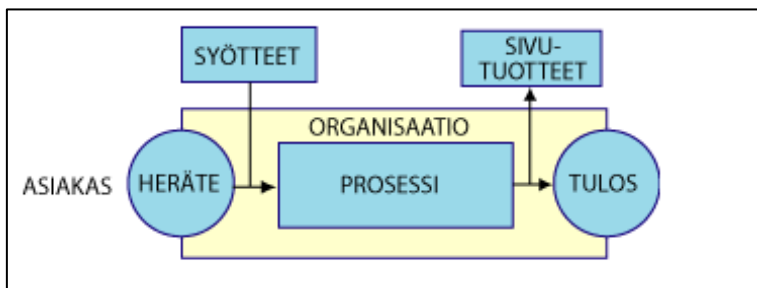


## 3.2 Prosessin käsite, kuvaaminen ja kehittäminen

### 3.2.1 Prosessin käsite

Prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyvien tapahtumien ketjua, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Prosessi käynnistyy herätteestä ja siihen tuodaan syötteitä ja muita prosessin tarvitsemia panoksia. Prosessi tapahtuu toimintana, jolla on lopputulos ja lopputuloksen lisäksi saattaa prosessissa syntyä myös sivutuotteita. Prosessi tarvitsee toimiakseen resursseja kuten esimerkiksi henkilöstöä, tiloja, laitteita, osaamista ja tietojärjestelmiä. Lisäksi palaute luo prosessiin takaisinkytkentäprosessin, joka oppivassa organisaatiossa on jatkuvan parantamisen pohjana. Prosessissa muodostuu myös asiakkaan kokema arvo, jonka vuoksi prosessia tulee johtaa ja kehittää. (Tuurula, 2010)

Kuva 5. Prosessin vaiheet. (Tuurula 2010)



Prosesseja on olemassa erilaisia, joita voidaan kategorisoida niiden luonteen tai merkityksen perusteella. Näistä liiketoiminnan kannalta tärkeimmät ovat ydinprosessit ja niiden tuki- ja osaprocessit. Ydinprosessit ovat organisaation koko toiminnan ydin ja ne palvelevat ulkoisia asiakkaita ja heille arvoa tuottavia prosesseja. Ydinprosessia kutsutaankin usein liiketoimintaprosessiksi. Tukiprosessit tukevat ydinprosesseja ja luovat edellytyksen ydinprosessin toimimiselle. Nämä ovat yleensä organisaation sisäisiä prosesseja kuten henkilöstöhallinto, ict-tuki tai taloushallinto. Tukiprosessit voivat olla myös ulkoistettuja esimerkiksi palvelukeskuksiin tai liikelaitoksiin. Osaprosessi on ydinprosessin osa, joka koostuu varsinaisista prosessin työvaiheista. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 122)

### **3.2.2 Prosessijohtaminen ja prosessin omistajuus**

Prosessijohtamisessa toiminnan ja ohjauksen lähtökohtana yrityksessä ovat organisaation toimintaa läpileikkaavat ydinprosessit. Prosessijohtamisessa organisointi ja ohjaus ensisijaisesti tapahtuvat prosessien pohjalta. Tyypillinen ydinprosessi on esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen. Tämä ydinprosessi leikkaa organisaation eri yksiköitä sekä ulottuu myös oman organisaation ulkopuolelle kattaen esimerkiksi asiakkaan toimintoja. Olennaisinta prosessijohtamisessa onkin horisontaalinen asiakkaan tarpeista lähtevä toiminnan ohjaus. Ydinprosessille määritellään yleensä prosessinomistaja, joka vastaa koko prosessin suorituskyvystä. (Hannus, 1994, s. 31–32)

Prosessin omistaja on vastuussa prosessista ja sen toiminnasta. Omistajalla on myös vastuu prosessissa käytettävien menetelmien ja tietojärjestelmien suunnittelusta, prosessin kehittämisestä, osaamisen kartoittamisesta, poikkeamiin reagoinnista mittaamisesta ja mittaroinnin raportoinnista. Laajimmillaan prosessin omistajalla voi olla vastuu kaikesta prosessin toiminnasta ja asiakkaiden vaatimusten täyttämisestä. Prosessin omistajan roolin määrittelemisen yhteydessä tulee huomioida myös yksikön johtajien ja esimiesten roolit organisaatorakenteesta riippuen suhteessa prosessin omistajaan. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 127)

### **3.2.3 Prosessin kuvaaminen**

Prosessikuvaus on tärkeä yhteinen työväline. Prosessikuvauksia käytetään organisaatioissa johtamisen, päätöksenteon, ohjauksen ja suunnittelun välineenä. Organisaation toimintatapoja voidaan kuvata prosessikuvausten avulla, mikä auttaa yhteistyössä toisten organisaatioiden kanssa. Prosessikuvauksia käytetään laajasti myös muutosjohtamisen välineenä esimerkiksi organisaatioiden yhdistämistilanteessa. Lisäksi kuvauksia käytetään työnjaon ja vastuiden selkiyttämässä ja ne auttavat palveluiden kehittämisessä, tietoturvariskien kartoittamisessa, tulosten mittaamisessa ja laadun arvioinnissa (JHS, 2012).

Vaikka prosessikuvauksia on eritasoisia ja eri tarpeita varten on yhdenmukainen kuvaustapa tärkeää. Julkishallinnossa yhteistyö usein ylittää organisaatio- ja toimialarajoja, joten ei ole riittävää, että kuvaukset ovat yhteneviä vain organisaation sisällä (JHS, 2012).

Prosessin kuvaaminen on yleensä osa prosessin kehittämistä ja prosessien kuvaamisen lähete on usein kehittämistarpeen havaitseminen. Kehittämistarve voi tulla esimerkiksi organisaation toimintaa muokkaavista arvoista tai strategiasta tai se voi työnteon mallin järjeistämistä ja saamista tehokkaammaksi. Tavoitteena on prosessien jatkuva parantaminen, jota tehdään tarpeen mukaan (JHS, 2012).

Prosessin määrittelyssä on käytännössä kyse prosessin sisällön täsmentämisestä. Tämä tehdään kuvaamalla prosessin keskeiset vaiheet sekä niiden väliset yhteydet. Lisäksi kuvataan prosessin vaiheisiin liittyvät vastuut ja sellaiset kriittiset suorituskykyyn vaikuttavat tekijät, jotka ovat oleellisia prosessin kannalta. (Virtanen & Wennberg, 2007, s. 122.)

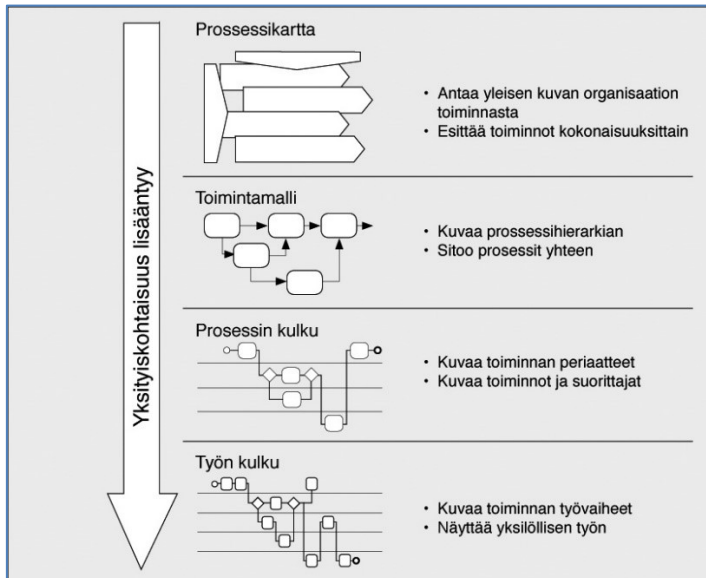
Prosessien kuvaaminen ei ole itsetarkoitus vaan niiden tulisi toimia organisaation toimintojen hallinnan, arvioinnin ja parantamisen apuvälineenä. On myös hyvä tunnistaa mihin prosessikuvausta tarvitaan. Jos kyse on esimerkiksi organisaation toiminnan yleisesittelystä, riittää prosessikartta, josta ilmenee organisaation ydinprosessit. Jos prosessikuvausta tarvitaan toiminnan kehittämiseen, tulisivat ydinprosessit tällöin kuvata ja määritellä. (Virtanen & Wennberg, 2007, s. 122.)

Tärkein asia prosessin kuvaamisessa on olla koko ajan selvillä siitä minkä tason kuvausta ollaan tekemässä ja mihin ylätason prosessiin se liittyy. Prosessikaaviota ei yleensä myöskään voi tehdä ennen kuin tiedetään miten työvaiheet etenevät. Prosessien kaikkein yleisin kuvaustaso on organisaation prosessikartta. Siinä ovat esitettynä yleensä organisaation ydinprosessit sekä keskeisimmät tukiprosessit. (Virtanen & Wennberg, 2007, s. 123)

Prosessikuvaukset jaetaan eri tasoihin, joissa yksityiskohtaisuus lisääntyy mitä tarkemmalle tasolle siirrytään. Alla on esitetty malli JHS 152 (2012) suositusten mukaisesti. Prosessikartta antaa karkeimman tason kuvauksen, toimintamalli kuvaa prosessihierarkian sekä sitoo

prosessit yhteen, prosessin kulku kuvaa periaatteet sekä toimintojen suorittajat ja työn kulku kuvaa toiminnan työvaiheet ja näyttää yksiköllisen työn.

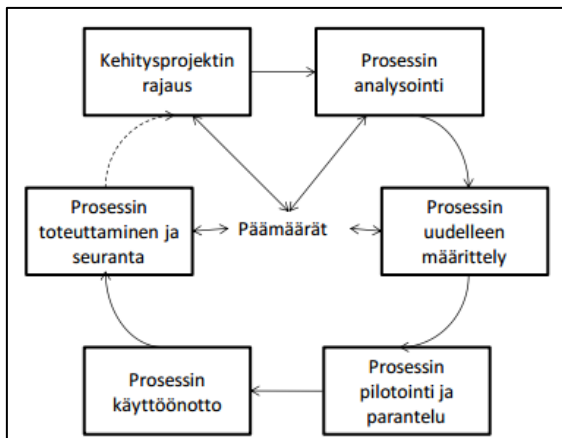
Kuva 6. Prosessien kuvaustasot. (JHS, 2012)



### 3.2.4 Prosessin kehittäminen

Prosessin kehittämisessä on tietyt perusvaiheet, jotka on kuvattu kaaviossa 2. Prosessin kehittämistyöhön lähdetessä on syytä rajata mitä kehittäminen koskee. Olemassa olevan prosessin kehittämistä varten tarvitaan taustatietoa prosessin toimivuudesta sekä yleistä mittaustietoa, jotta prosessin toteutustapaa voidaan havainnollistaa. Analysoinnin perustana tulisi erityisesti kiinnittää huomiota arvoa luovaan toimintaan ja löytää se kaiken muun toiminnan keskeltä. Prosessien kuvaamiseen ja analysointiin voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä, joita ovat muun muassa ryhmätyöt, haastattelut, prosessin havainnointi ja erilaiset simulaatiot. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 6)

Kaavio 2. Prosessin kehittämisen perusvaiheet. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 6)



Nykytilan analyysin jälkeen voidaan tunnistaa ne alueet miltä osin prosessia tulee kehittää. Tarpeen vaatiessa voidaan koko prosessi uudistaa. Usein kehittäminen koskee kuitenkin vain prosessien osa-alueita kuten osaprosesseja, prosessien organisointia tai resursointia. Prosessia kehitetään tavoiteprosessiksi ja kuvataan tavoitetila, johon halutaan päästä. Tavoiteprosessi yleensä mallinnetaan ja sitä pilotoidaan joko mallinnetussa tai todellisessa ympäristössä. Pilotoinnissa prosessin toimivuutta ja toteutusta voidaan tarkkailla ja tarvittaessa tehdä muutoksia prosessimalliin. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 7-8)

Prosessin käyttöönotto tarkoittaa sitä, että vanhoista toimintavoista, rutiineista ja ohjeista päästään eroon ja ne korvataan uuden prosessin mukaisilla. Prosessiin osallistuva henkilöstö on usein koulutettava uusiin toimintatapoihin ja omaan rooliin uudessa prosessissa. Lisäksi mahdolliset käyttöönotettavat mittaus- ja seurantajärjestelmät otetaan käyttöön ja mukautetaan toiminnan mukaiseksi. Tärkeää on, että organisaation johtamisjärjestelmä ja toimintamalli tukevat prosessin toteuttamista ja muutoksista viestitään yhtenevästi uudistuksen jälkeen. (Martinsuo & Blomqvist, 2010, s. 7-8)

Prosessit tulisi olla linjassa organisaation strategian kanssa ja tukea sen saavuttamisessa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että prosessin tavoitteissa tulee ottaa asiakas huomioon sekä asiakkaan arvon luominen sekä organisaation tulostavoitteet. Prosessille asetettujen tavoitteiden seuranta helpottaa mahdollisimman mitattava ja konkreettinen tavoitetaso. Prosessin kehittämisessä on viisi tärkeää tahtotilaa, jotka on syytä ottaa huomioon.



1. Organisaation strategian tunnistaminen ja huomioon ottaminen
2. Asiakkaiden odotukset prosessiin liittyen
3. Samankaltaisien prosessien vertailu ja niistä oppiminen
4. Prosessille on asetettava tulostavoitteet
5. Prosessin osatekijöiden kehittäminen niin, että tulostavoitteet saavutetaan.

### **3.3 Johtamisen ja toiminnan viitekehykset**

#### **3.3.1 ITIL**

ITIL on maailmanlaajuisesti tunnettu prosessikehys, jota on käytetty ja kehitetty jo yli 20 vuotta. ITILin mallin avulla it-palveluja ja prosesseja, joita tarvitaan niiden tuottamiseen, voidaan johtaa tehokkaasti. ITIL kokoaa yhteen parhaat käytännöt it-palveluiden suunnitteluun ja toimittamiseen sekä it-infrastruktuurin tehokkaaseen hallintaan ja johtamiseen. ITIL on määritellyt mallit eri palveluprosesseille, jotka ovat käytännössä testattuja ja toimiviksi havaittuja. (Tieturi, 2020)

ITIL -kehys on kehittynyt paljon vuosien saatossa ja ollut tärkeänä ohjaavana tekijänä monen organisaation it-palveluhallinnan ja palveluprosessien luomiselle. Esimerkiksi ITIL versio 3 pohjautuu it-palveluiden elinkaareen ja elinkaareen hallintaan. Versio 3 muodostaakin hyvin laaja-alaisen ohjekokonaisuuden it-palvelun elinkaarenhallinnan ympärille kuvaamalla muun muassa palvelustrategiaa, palvelusuunnittelua, palvelutuotantoa sekä jatkuvan parantamisen mallia. (Tieturi, 2020)

ITIL -kehyksestä on tällä hetkellä käytössä versio 4, joka on julkaistu 18.2.2019. Versio neljä on lähtökohdiltaan muuttunut paljon aikaisempaan nähden. Siinä on otettu ohjaaviksi periaatteiksi muun muassa arvon tuottaminen, arvoketjun tunnistaminen, aktiivinen yhteistyö ja kokonaisvaltainen ajattelu. Versiossa neljä korostetaan arvoketjua, joka tarjoaa toimintamallin palvelun luomiseen, toimittamiseen ja jatkuvaan parantamiseen.

Käytännössä uudessa versiossa prosessit on korvattu toimintamalleilla, joita on helpompi yhteensovittaa muiden menetelmien kuten Leanin, DevOpsin ja Agilen kanssa (Kalland, ITIL v4 koulutus, 2020).

Seuraavassa kuvassa 7 on esitetty ITILin arvoketjun visuaalinen muoto, jossa määritellään avaintoimintoja onnistuneen palveluhallinnan toimimiseksi ja arvon tuottamiseksi asiakkaalle.

**Guiding principles** eli ohjaavat periaatteet ovat suosituksia ja ohjeita organisaation käyttöön, jotka ovat muodoltaan universaaleja ja kaikkien hyödynnettävissä ottamatta kantaa organisaation luonteesta, rakenteesta tai johtamistavasta.

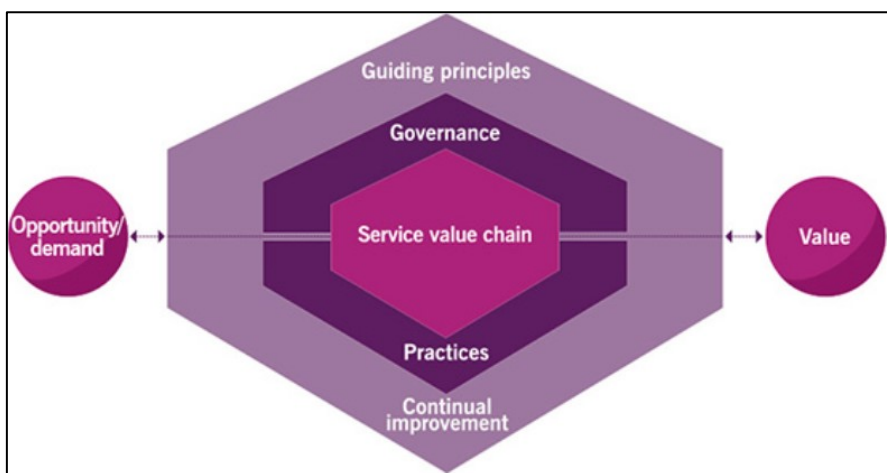
**Governance** tarkoittaa hallintakeinoja, joilla organisaatiota ohjataan ja valvotaan.

**Service value chain** eli palvelun arvoketju ovat organisaation toimintoja, joilla tuotetaan tuotetta tai palvelua niin, että tuotetaan asiakkaalle mahdollisimman paljon lisäarvoa.

**Practices** ovat organisaation kyvykkyyksiä, joita tarvitaan työn suorittamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Nämä kyvykkyydet on jaoteltu palveluhallinnan neljään dimensioon, joita on esitelty alempana tarkemmin.

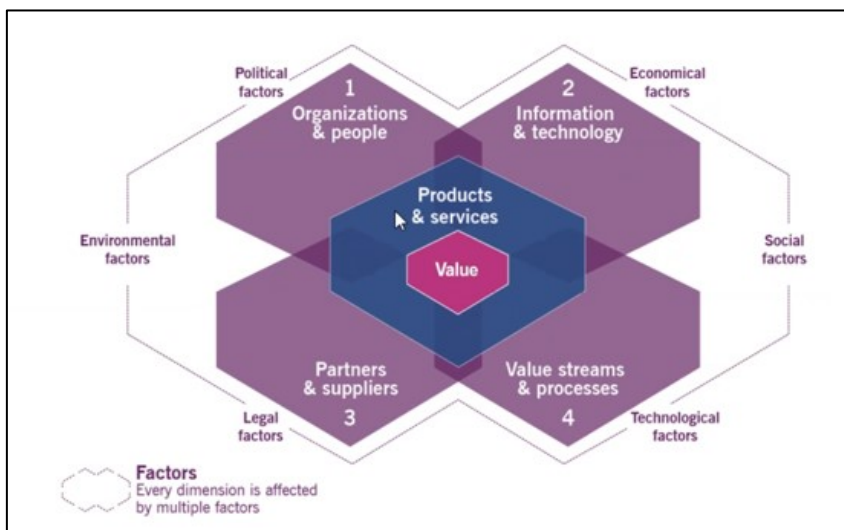
**Continual improvement** tarkoittaa organisaation toiminnan jatkuvaa parantamista kaikilla eri organisaation tasoilla. Jatkuvan parantamisen filosofian kautta varmistetaan, että organisaation suorituskyky vastaa asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksia. (AXELOS, 2019)

Kuva 7. ITIL v4 arvoketju. (AXELOS, 2019)



Uusimmassa versiossaan ITIL keskittyy tunnistamaan kyvykkyyksiä, joita tarvitaan palveluhallinnan onnistumisessa. Tavoitteena on tunnistaa edellytyksiä ja valmiuksia eli kyvykkyyksiä, joita organisaatiolla pitää olla, jotta voidaan voidaan tuottaa arvoa. Kyvykkyyksiä on jaettu kolmeen eri kategoriaan: yleisen johtamisen kyvykkyydet, palveluhallinnan kyvykkyydet ja teknisen hallinnan kyvykkyydet. Nämä kyvykkyydet ovat osana ITILin uuden version mukaista neljän dimension palveluhallinnan mallia (Kuva 8). Neljän dimension malli muodostaa kokonaisuutena kokonaisvaltaisen lähestymistavan palveluhallintaan, joka mahdollistaa tehokkaan ja vaikuttavan tavan arvoketjun muodostamiselle organisaatiossa. (AXELOS, 2019).

Kuva 8. ITILin neljä dimensiota. (AXELOS, 2019).

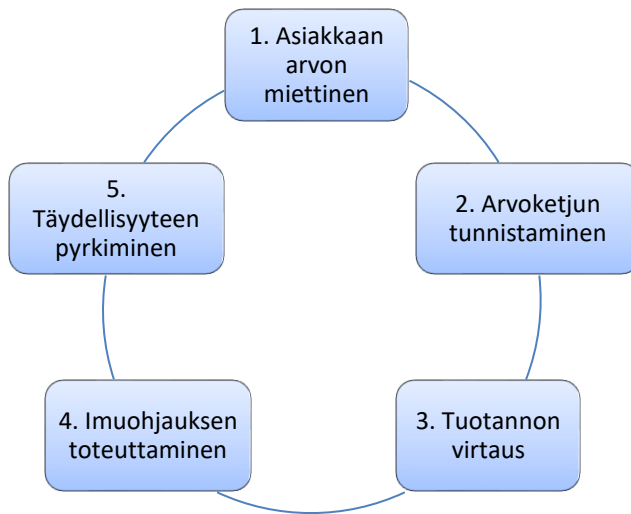


### 3.3.2 LEAN

Lean on johtamisfilosofia ja menetelmä, joka kokoaa yhteen monia eri prosessien laatuun ja kehittämiseen liittyviä ajatuksia. Leanissa käsitellään erityisesti asiakasarvon kasvattamista ja kuinka siihen päästään muun muassa vähentämällä työn hukkaa ja turhia toimintoja. Lean ajattelun pääideana onkin auttaa organisaatioita keskittymään olennaiseen eli tuottamaan mahdollisimman paljon arvoa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Leanin johtamisfilosofian yleisimpänä esimerkkinä käytetään Toyotaa, joka nousi uudenlaisen johtamistavan eli Leanin ansiosta autoteollisuuden huipulle. (Vuorinen, 2013, s.71-72).

Leanin pääperiaatteet jaetaan yleensä viiteen vaiheeseen alla olevan kaavion 3 mukaisesti.

Kaavio 3. Leanin pääperiaatteet. (Vuorinen, 2013, s.71)



**Asiakkaan arvon miettiminen** tarkoittaa, että asiakas määrittelee tuotteiden ja palveluiden arvon. Organisaation tulee tietää mitä asiakas haluaa ja minkälaisista ominaisuuksista hän on valmis maksamaan. Kehitystyön tärkein ohjaava tekijä on asiakasarvo ja sen maksimoiminen.

**Arvoketjun tunnistaminen** tarkoittaa, että organisaation tulee kuvata oma arvoketju, jotta voidaan määritellä ne toiminnot, jotka tuottavat asiakkaalle arvoa. Ne arvot, jotka eivät tuota asiakkaalle mitään arvoa, tulee poistaa.

**Tuotannon virtaus** määritetään niin, että tuotanto tulee toteuttaa siten, että materiaalin virta prosessissa on jatkuva, selkeä ja lyhyt. Kaikki turha niin sanottu hukkatyö tulee karsia prosessista pois eli esimerkiksi odotteluun, käsittelyyn ja siirtelyyn kuluva ylimääräinen aika pitää karsia pois. Liiketoimintaprosessissa erityistä huomiota tulee kiinnittää myös sujuvaan ja virheettömään informaatiovirtaan.

**Imuohjauksen toteuttaminen** tarkoittaa tuotteiden tai palveluiden toteuttamista asiakkaan tilauksen perusteella. Asiakkaan toive ja tilaus on tässä ohjaava tekijä, joka lähtee tarvesignaalista ja etenee tuotteen toimittamiseen asti.

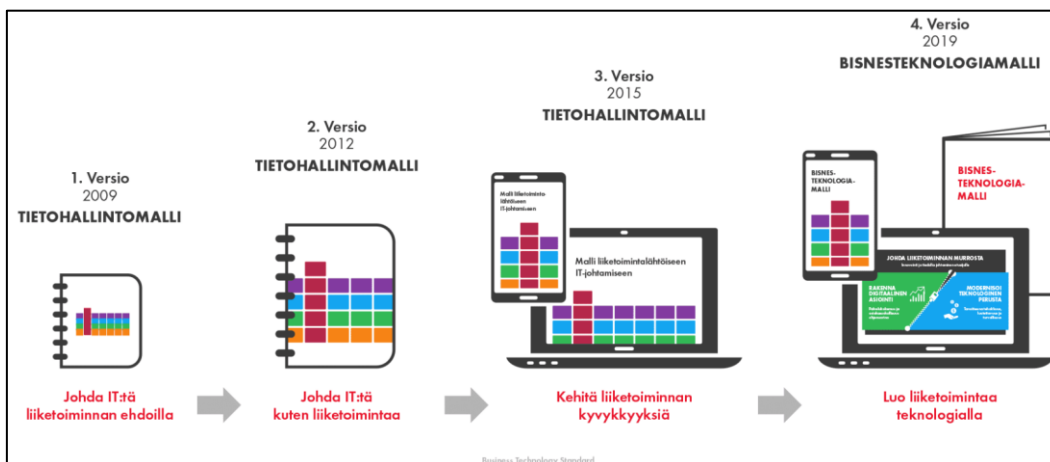
**Täydellisyyteen pyrkimisellä** pyritään siihen, että prosessien kehittäminen on jatkuvaa ja osallistaa koko organisaation henkilökuntaa. Tavoitteena on pyrkiä toteuttamaan kaikki organisaation toiminnot laadukkaasti ja tehokkaasti. (Vuorinen, 2013, s.73)

Leanin periaatteet antavat yleisen ohjeen kehittämistyölle ja sen käynnistämiseksi. Kehittämistyössä tärkeitä Leanin periaatteita ovat erityisesti asiakasarvon tuottamisen merkitys, pyrkimys asiakkaan ymmärtämiseen sekä virtausperiaatteen ja imuohjauksen kautta löytämään tehokkaampia toteutustapoja ja laadun parantamista, joilla on suora yhteys kustannustehokkaampaan työskentelyyn. Useimmiten Leania on sovellettu teollisuudessa, mutta sen oppeja on alettu hyödyntämään myös muun muassa julkisella sektorilla. (Vuorinen, 2013, s.72–78).

### 3.3.3 Bisnesteknologiamalli

Bisnesteknologiamalli on avoin johtamisen viitekehys, jota on viimeisen 10 vuoden aikana kehitetty yhdessä yritysten ja julkishallinnon toimijoiden kanssa niin, että se on tänä päivänä yksi johtavista parhaiden käytänteiden viitekehyksistä. Mallin kehitysvaiheita on kuvattu kuvassa 9, josta ilmenee miten viitekehys on kehittynyt IT -johtamiseen keskittyneestä Tietohallintomallista enemmän malliin, jossa liiketoimintaa luodaan teknologiavetoisella johtamisella. Bisnesteknologiamallin on kehittänyt Business Technology Forum Oy, joka myös ylläpitää mallia eri yritysten ja organisaatioiden muodostaman yhteisön ja sen yhteistyön kautta. (Business Technology Standard, 2019)

Kuva 9. Bisnesteknologiamallin kehitysvaiheet. (Business Technology Standard, 2019)

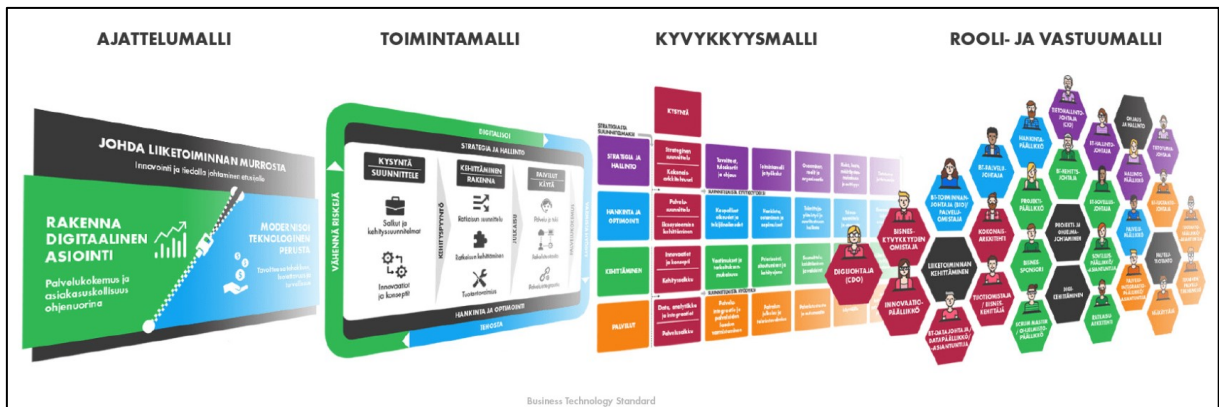


Bisnesteknologia on ennen kaikkea toimintamalli, jonka avulla voidaan teknologian johtaminen organisaatiossa organisoida ja koordinoida koko organisaation laajuisesti järkevällä tavalla. Informaatioteknologian tulisi tänä päivänä olla keskeisesti organisaation liiketoiminnan eri osa-alueiden rinnalla, jotta kokonaisvaltaisesti olisi yhdistettävissä ymmärrys asiakaslähtöisyydestä, tuotekehityksestä ja liikevaihdon tuottamisesta. Toimintamalli sisältää erilaisia johtamisen käytäntöjä, organisaatorakenteita ja hallintomalleja sekä työkaluja, joilla varmistetaan yrityksessä, että teknologiaa käytetään optimaalisella tavalla niin, että asiakkaiden odotusten ja tarpeiden täyttyminen on ensisijaista. (Business Technology Standard, 2019)

Toimintamallina bisnesteknologiamalli on hyvin johdonmukainen ja se luo kattavan kuvan teknologiajohtamisen toimintaympäristöstä. Malli tukee organisaatiota niiden kyvykkyyksien rakentamisessa, joita digitaalisen transformaation johtamisessa tarvitaan sekä siinä miten yhdistää perinteinen informaatioteknologiaan perustuva tuotanto ja uudenlainen digikehittäminen. Nämä kahden maailman yhdistämiseen erityisesti bisnesteknologiamalli tarjoaa ohjeistusta ja käytänteitä. Malli antaa kattavan kuvan siitä, miten organisaatio voi hallita bisnesteknologiatoimintoa ilman, että tingitaan nopeudesta tai ketteryydestä. Bisnesteknologimallista saa parhaan hyödyn irti silloin, kun sen rinnalla käytetään asiantuntijatasolle suunnattuja parhaita käytänteitä kuten ketterän kehittämisen menetelmiä ja ITILiä palvelunhallinnassa. (Business Technology Standard, 2019)

Konkreettisesti bisnesteknologiamalli koostuu erilaisista näkökulmista, jotka on esitetty alla olevassa kuvassa 10. Näistä ajattelunmallin periaatteita on esitetty yllä olevien kappaleiden teksteissä. Varsinaisesti itse toimintamalli koostuu kolmesta toisiaan täydentävästä keskeisestä näkökulmasta ja mallista liittyen informaation ja digitalisaation johtamiseen. Nämä ovat kuvassa esityt näkökulmat: toimintamalli, kyvykkyysmalli ja rooli- ja vastuumalli.

Kuva 10. Bisnesteknologiamallin näkökulmat. (Business Technology Standard, 2019.)



**Toimintamallin** kokonaisuus määrittelee organisaation arvonluonnin virrat ja johtamisalueet. Siihen kuuluu kolme johtamisaluetta, joita ovat kysyntä, kehittäminen ja palvelut. Näitä täydentävät kaksi hallintoon kuuluvaa johtamisaluetta strategia ja hallinto sekä lisäksi hankinta ja optimointi. Toimintamallin keskeinen tavoite on muodostaa toimiva symbioosi, jossa arvovirtojen suunnittelu, kehittäminen ja operointi toteutuu yhteisen strategian, hallinnon, hankinnan ja optimoinnin tukena.

**Kyvykkyysmalli** määrittelee johtamisalueet ja niihin liittyvät kyvykkyudet. Kyvykkyysmallin pohjana käytetään toimintamallissa määriteltyjä neljää johtamisaluetta: strategia ja hallinto, hankinta ja optimointi, kehittäminen ja palvelut. Näihin liittyy 28 erilaista kyvykkyyttä vakiooidun viitekehyksen muodossa. Viitekehyksessä johtamismallit ovat vaakasuorassa ja näihin kytkeytyy pystysuorassa olevia kyvykkyksiä. Näistä ylimpänä on kysynnän johtamisalue, joka määrittelee johtamisalueisiin liittyvät erilaiset kyvykkyudet. Seuraavassa kuvassa 11 on esitetty esimerkin omaisesti Strategia ja hallinto johtamisalueeseen liittyvät kyvykkyudet. Nämä kyvykkyysmallissa tarjotut elementit muodostavat hyvän pohjan organisaation heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamiselle sekä toimivat itsearvioinnin pohjana. (Business Technology Standard, 2019)

Kuva 11. Strategia ja hallinto johtamisalueen kyvykkyudet. (BT Standard, 2019)



**Roolit- ja vastuut** -malli määrittelee 64 erilaista vakioitua roolia ja näihin liittyvät vastuut ja panostukset. Roolit on jaettu viiteen erilaiseen osaamisidentiteettiin, joita ovat: ohjaus- ja hallinto, liiketoiminnan kehittäminen, projekti- ja ohjelmajohtaminen, digikehittäminen ja palvelutuotanto. Näihin jokaiseen kuuluu tiettyjä samankaltaisia rooleja, joilla on samankaltaista osaamista ja he tavoittelevat samankaltaisia päämääriä. Esimerkiksi palvelutuotanto osaamisidentiteettiin kuuluu rooleja tuotantojohtaja, pääkäyttäjä, tukihenkilö, integraatioasiantuntija. Bisnesteknologiamalli suosittelee matalaa 3 -tasoista hierarkiaa joka koostuu asiantuntija-, päällikkö- ja johtatasoista. Tarvittavat roolit ja hierarkiat voivat vaihdella kuitenkin organisaatiosta toiseen ja tarpeen mukaan. (Business Technology Standard, 2019)

### 3.3.4 Ketterät menetelmät

Ketteriä menetelmiä käytetään paljon erityisesti ohjelmistokehityksessä ja it-projektien läpiviennissä. Ketterän kehittämisen ja menetelmien taustalla voidaan pitää vuonna 2001 julkaistua Agile manifestoa (ketterän kehityksen julistus), jota pidetään ketterän kehittämisen perusmääritelmänä. Agile manifeston tavoitteena oli edistää ketterän ajattelun leviämistä ja se sisältää neljä arvoa ja kaksitoista periaatetta, joita ketterässä kehittämisessä tulisi noudattaa (Agile Manifesto, 2001). Manifesto oli tietyssä mielessä vastaisuus raskaille prosessilähtöisille työtavoille ja siinä arvostetaan erityisesti tiimityötä, asiakasyhteistyötä, toimivaa ohjelmistoa ja kykyä vastata muutoksiin (Huotarinen, 2015).

Agile manifeston arvot ja periaatteet ovat jalkautuneet käytäntöön erilaisiksi menetelmiksi kuten esimerkiksi Scrum, Kanban ja SAFe. Myös Leania voidaan osaltaan luonnehtia ketteräksi menetelmäksi ja se on osaltaan ollut myös pohjana Lean periaatteiden siirtymisestä ohjelmistokehitykseen (Koski, n.d.). Ohjelmistokehityksessä tunnetuin ja käytetyin ketterä menetelmä on Scrum, josta esitetään seuraavassa kappaleessa pääperiaatteet. Tämän lisäksi tarkastellaan myös Kanban -menetelmän käyttöä ohjelmistokehityksessä.

**Scrum** on ketterässä kehittämisessä käytetty viitekehys, jota voidaan luonnehtia myös jatkuvan oppimisen ja muutoksenhallinnan viitekehyyseksi. Scrumissa periaatteena on vahva



tiimitoiminta, jossa tiimillä on vapaus kehittää tuotetta luovasti niin, että samalla tuotetaan mahdollisimman paljon lisäarvoa asiakkaalle. Ketterän tekemisen peruspilareina pidetään läpinäkyvyyttä, tarkastelua ja mukauttamista. Näillä tarkoitetaan sitä, että työ ja tuotokset ovat jatkuvasti läpinäkyviä, mikä mahdollistaa niiden tarkastelun missä työn vaiheessa tahansa. Läpinäkyvyys mahdollistaa töiden priorisoinnin ja periaatteen, että tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan. Tuotosten säännöllinen tarkastelu taas mahdollistaa tekemisen mukauttamisen ja muutokset, joihin on mahdollisuus vastata ketterästi oppien samalla uutta. Näiden peruspilareiden lisäksi Scrum pitää sisällään ohjeita millaisia palavereita pidetään ja millaisia rooleja toiminnassa tulee olla. (Koski, n.d.).

Scrumissa toiminnan lähtökohtana ja perusyksikkönä on Scrum -tiimi. Scrum tiimiin kuuluu Scrum master, tuoteomistaja ja kehittäjiä. Tiimin toiminta nojautuu siihen, että sen sisällä ei ole hierarkioita, vaan tiimin jäsenillä on taitoja, joita tarvitaan yhteisen tavoitteen tuottamiseen. Tiimit ovat myös itseohjautuvia ja he voivat itse päättää kuka tekee mitä, milloin ja miten. Tiimillä on myös vastuu tuotteesta koko sen elinkaaren ajan, eli tiimi vastaa kaikesta tuotteeseen liittyvästä tekemisestä ohjelmistokehitykseen liittyen. (Schwaber&Sutherland, 2020)

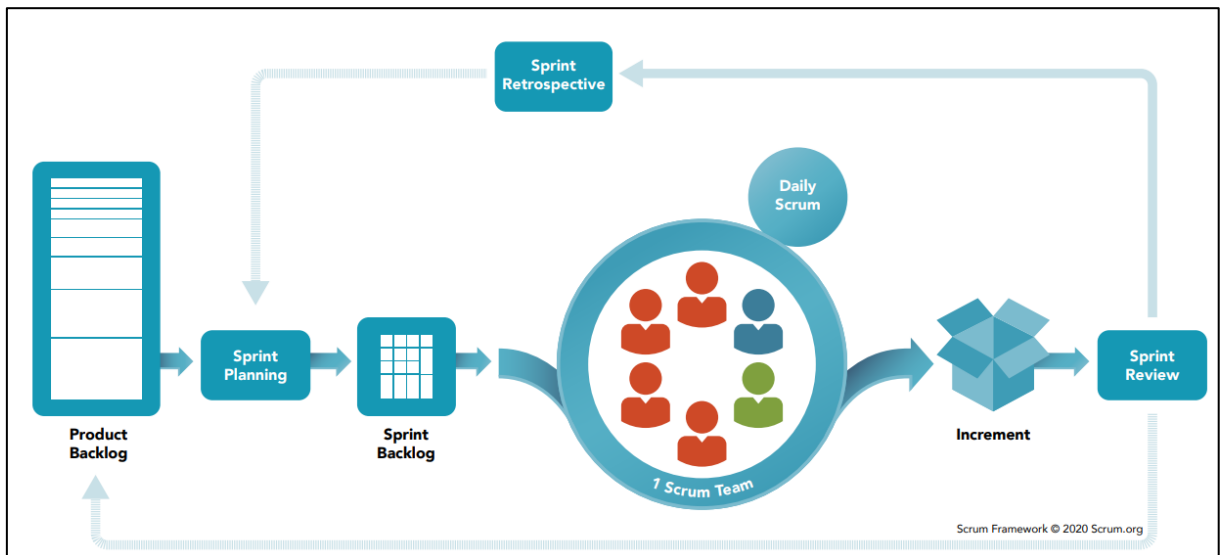
Tiimiin on sijoitettuna työroolit tuoteomistaja, Scrum master ja kehittäjä. Tuoteomistajan vastuulla on, että tiimi tuottaa mahdollisimman paljon arvoa työllään. Tuoteomistajan vastuulla on myös kehitysjonon tuloksellinen hallinta ja vastuu siitä, että tiimi tekee oikeita asioita oikeaan aikaan. Scrum master vastaa tiimin tehokkuudesta sekä auttaa ja palvelee sekä tuoteomistajaa että tiimiä. Scrum masterin tehtävänä on auttaa tiimiä muun muassa valmentamalla jäseniä itseohjautuvuuteen ja poistamalla toiminnan esteitä. Kehittäjät vastaavat konkreettisesti toteutuksien tuottamisesta. Kehittäjillä on vastuu myös muun muassa sprinttien suunnittelusta ja laadun varmistamisesta noudattamalla valmiin määritelmää. (Schwaber&Sutherland, 2020)

Seuraavassa kuvassa 12 on esitetty visuaalisesti Scrumin viitekehyksen malli. Scrum mallissa toiminta ohjelmistokehityksen ympärillä on jaetty sykleihin, joista käytetään yleisesti nimitystä sprintti. Scrum tiimi vastaa määriteltyjen muutosten toteuttamisesta sprintissä. Sprintin kesto on yleensä suhteellisen vakio ja kestää maksimissaan kuukauden.

Tuoteomistajan tehtävänä on backlogin hallinta ja tehtävien tuominen backlogille ja niiden priorisointi. Tämän jälkeen mallin mukaisesti vuorossa on sprintin suunnittelu ja sprintin backlogin muodostaminen. Tämän jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen jota rytmittävät lyhyet 15 minuutin päivittäispalaverit eli dailyt. Päivittäispalaverien tarkoitus on parantaa tiimin keskinäistä vuorovaikutusta, nostaa esille mahdollisia työn esteitä ja kannustaa nopeaan päätöksentekoon. (Schwaber&Sutherland, 2020)

Sprintin tavoitteena on julkaista tuotos eli incrementti, jota tarkastellaan katselmointitilaisuudessa. Katselmointitilaisuuteen osallistuvat Scrum -tiimin lisäksi myös sidosryhmien edustajat. Tilaisuudessa keskustellaan myös siitä mitä seuraavaksi pitäisi tehdä ja mahdollisesti muokataan tuotteen backlogia tämän mukaisesti. Viimeinen yhteen sprittiin liittyvä tapahtuma on sprintin retrospektiivi eli niin sanottu retro. Retro on käytännössä Scrum -tiimin yhteinen palaveri, jossa käydään läpi kulunutta sprinttiä ja tarkastellaan asioita mitkä menivät hyvin, mikä oli ongelmallista ja löytyikö ongelmiin ratkaisu ja jos ei löytynyt, miten asioita jatkossa edistetään. Kyseessä on käytännössä tavoite työn jatkuvaan parantamiseen, jotta tehokkuutta voidaan parantaa. (Schwaber&Sutherland, 2020)

Kuva 12. Scrum framework. (Scrum, 2020)



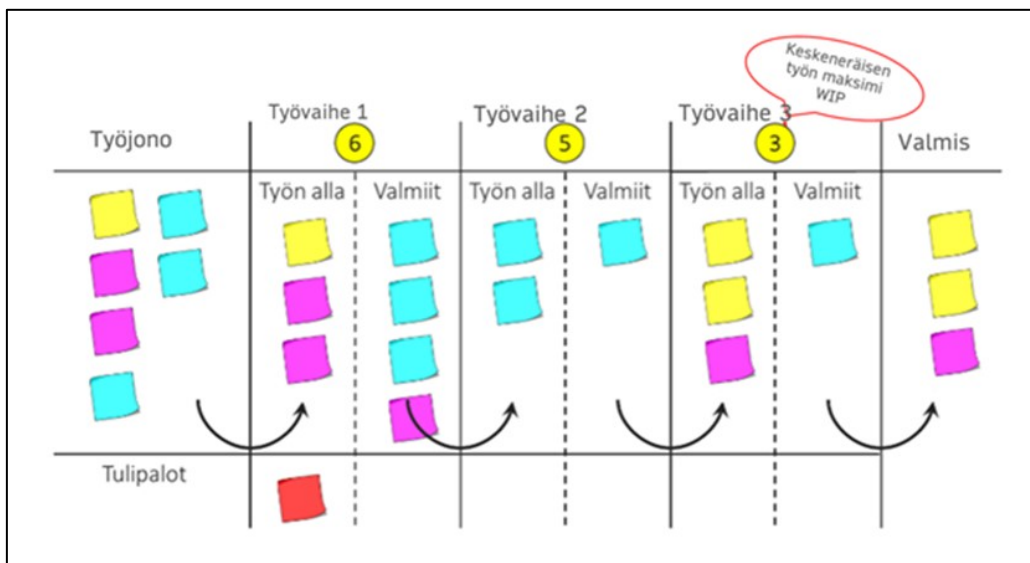
Toinen yleinen käytetty ketterä menetelmä on **Kanban** -malli. Kanban -mallin taustalla on vahvasti nimenomaan Lean ajattelu ja tavoite työn sujuvoittamiseen ja tehokkuuden

optimointiin. Kanban -mallissa keskeisin periaate on visualisoida työn kulun prosessi Kanban -tauluun. Tavoitteena on kuvata työn virtaussuunnan mukaisesti työn kulun eri vaiheet taulussa selkeillä nimetyillä sarakkeilla. Kanbanin kolme tärkeintä sääntöä ovat: 1. Visualisoi työn kulku, 2. Mittaa läpimenoaikaa ja 3. Rajoita työn alla olevien tehtävien määrää. (Hietaniemi, 2020)

Alla on esitetty erimerkki (kuva 13) miltä Kanban -taulu voi käytännössä näyttää. Kuvassa mainittu WIP (work in progress) tarkoittaa periaatteen 3. mukaista maksimiarvoa, eli kuinka paljon tehtäviä voi korkeintaan olla työn alla kyseisessä sarakkeessa, jotta työn virtaus on sujuvaa. Keskeinen ero Scrum -malliin on se, että Kanbanissa tavoitteena on rajoittaa yhtä aikaa työn alla olevien tehtävien määrää kun Scrumissa rajoitetaan yhden sprintin aikana toteutettavien tehtävien määrää. Kanban -mallissa uusia tehtäviä voi siis ottaa työjonoon sitä mukaan, kun niitä valmistuu. (Hietaniemi, 2020)

Kanban -mallina sinänsä ei suoraan määritä tarkkoja työrooleja, tiimiä tai ohjeita kuten Scrumissa on määritelty, vaan se antaa vapaasti organisaation määrittellä toimintatapansa näiden suhteen itse. Kanban -mallissa toimittaessa voidaan kuitenkin pitää tarpeen mukaan samoja palaverikäytänteitä ja erityisesti retrospektiivejä. (Hietaniemi, 2020)

Kuva 13. Esimerkki Kanban boardista. (MML sisäinen materiaali, 2021)



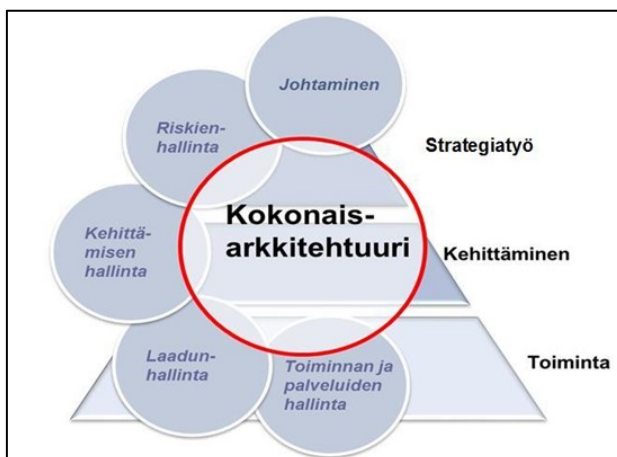
### 3.3.5 Kokonaisarkkitehtuuri julkishallinnossa

Kokonaisarkkitehtuurilla (KA) tarkoitetaan tapaa kehittää organisaation toimintaa kokonaisuutena. Kokonaisarkkitehtuurissa otetaan huomioon toiminta, prosessit, palvelut, tietojärjestelmät sekä niitä tukevat teknologiat, joista muodostuu yhteinen organisaation toimintaa tukeva kokonaisuus. Tavoitteena on kuvata kuinka organisaation olemassa olevat prosessit ja tietojärjestelmät toimivat, miten niiden halutaan toimivan tulevaisuudessa ja miten ja millä keinoin nykyhetkestä päästään tähän tulevaisuuden tavoitteeseen.

Käytännössä kokonaisarkkitehtuuri tarjoaa keinot jalkauttaa organisaation strategiaa ja toteuttaa digitalisaatiota yhdistämällä strategiset päämäärät ja it-ympäristön kehittämisen. (Wallenius, 2022)

Kokonaisarkkitehtuurin menetelmät tarjoavat tavan tuoda esille yhteydet ja prosessit liiketoiminnan ja tietojärjestelmien välillä. Kokonaisarkkitehtuuri palveleekin koko organisaatiota ja kytkeytyy läheisesti moneen eri organisaation ydintoiminnan alueeseen kuten johtamiseen, muutoksenhallintaan, kehittämiseen, riskien- ja laadunhallintaan sekä toiminnan ja palveluiden hallintaan ja niiden kehittämiseen. Kokonaisarkkitehtuurityön tarkoituksena on nimenomaan auttaa organisaation eri toimijoita ymmärtämään toistensa toimintaa ja kehittää keskinäistä yhteistyötä. Tavoitteena on lisäksi parantaa palveluiden ja tietojärjestelmien yhteentoimivuutta. Kokonaisarkkitehtuuri ja sen eri menetelmät tarjoavat tähän monia eri tapoja kuvata organisaation toimintaa ja prosesseja, sovelluksia ja tietovirtoja sekä teknologiaratkaisuja. (JHS179, 2017)

Kuva 14. Kokonaisarkkitehtuuri osana toiminnan kehittämistä. (JHS179, 2017)



Ennen uuden Tiedonhallintalain voimaantuloa 1.1.2020 vaati aiempi Tiedonhallintalaki julkishallinnon toimijoita suunnittelemaan ja kuvaamaan toimintansa kokonaisarkkitehtuurin keinoin. Tätä suunnittelua ja toteutusta ohjattiin kokonaisarkkitehtuuriin liittyvien JHS -suositusten kuten JHS179 -suosituksen (JHS 179, Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen) kautta. JHS -suositukset olivat siis virallisesti käytössä 1.1.2020 asti, jolloin Tiedonhallintalain voimaantulo lakkautti suositusten voimassa olon. (Suomidigi, n.d.)

Vaikka laki ei enää edellytä julkishallinnon organisaatioilta kokonaisarkkitehtuuria, ohjaa se laatimaan tiedonhallintamallin, jossa pitää kuvata miten tiedonhallinta on organisaatiossa järjestetty. Kokonaisarkkitehtuurin ajatuksesta ja menetelmistä on tässäkin tapauksessa hyötyä. Tästä syystä kokonaisarkkitehtuuriin liittyviä JHS -suosituksiakin edelleen aktiivisesti käytetään. Näitä ovat esimerkiksi Prosessien kuvamaamiseen liittyvä JHS 152 -suositus sekä jo mainittu JHS179 suositus, joka ohjaa kokonaisarkkitehtuurin suunnittelua ja kehittämistä. (Suomidigi, 2020)

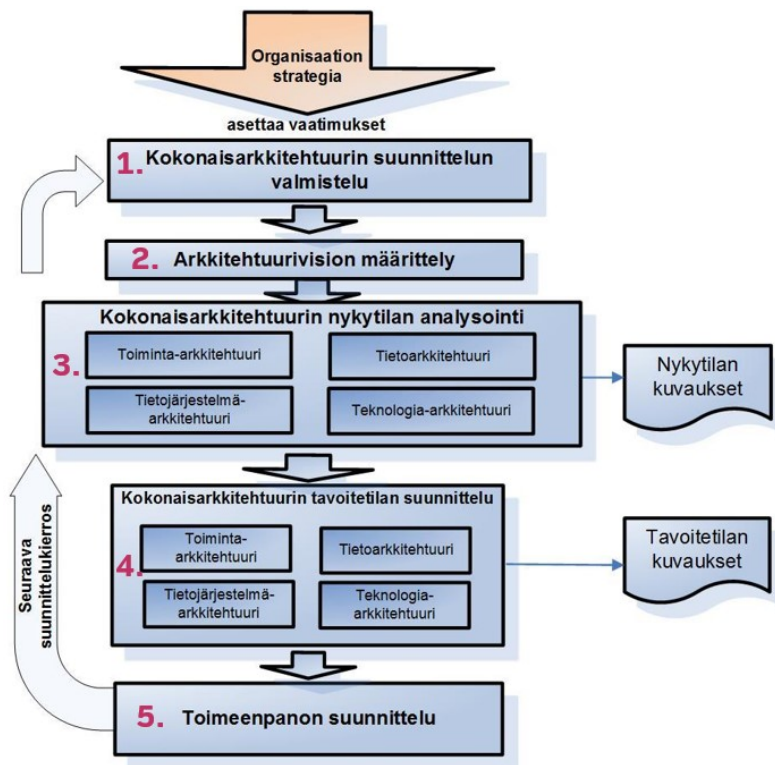
Kansainvälinen kokonaisarkkitehtuurin viitekehys TOGAF® on yksi yleisimmin käytössä oleva kaikille avoin viitekehys sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Tätä viitekehystä on käytetty pohjana luotaessa myös julkishallinnon JHS179 suositusta ja viitekehystä miten kokonaisarkkitehtuuria pitäisi suunnitella ja toteuttaa julkishallinnon organisaatioissa. (Suomidigi, n.d.)

Kokonaisuudessaan kokonaisarkkitehtuuriperiaatteiden ja esimerkiksi JHS 179 suosituksen mukaisen ohjeistuksen esittäminen ei ole tämän työn kannalta oleellista, joten seuraavassa on keskitytty muutamaa keskeisimpään asiaan teorian kannalta, joista saa tarvittavalla tasolla kuvan kokonaisarkkitehtuurin menetelmistä.

Kokonaisarkkitehtuurin suunnitteluprosessi JHS 179 suosituksen mukaan on esitetty alla olevassa kuvassa 15. Tämä prosessi on keskeinen osa organisaation toiminnan kehittämistä ja on kytköksissä talouden ja toiminnan suunnitteluprosesseihin. Suunnitteluprosessi koostuu viidestä vaiheesta, jotka ovat: 1. kokonaisarkkitehtuurin suunnittelun valmistelu, 2. arkkitehtuurivision määrittely, 3. nykytilan analysointi, 4. tavoitetilan määrittely ja suunnittelu ja 5. toimeenpanon suunnittelu. Suunnitteluprosessin tärkeimpinä elementteinä

voidaan nähdä nykytilan kuvaaminen ja sen jälkeen tavoitetilan kuvaaminen, johon pyritään. Näiden kuvausten perusteella nähdään olemassa olevaan ympäristöön liittyvät puutteet ja voidaan tehdä suunnitelma, miten nykytilasta päästään tavoitetilaan. (JHS179, 2017)

Kuva 15. Kokonaisarkkitehtuurin suunnitteluprosessi. (JHS179, 2017)



### 3.3.6 Kehittämisen erityispiirteet julkishallinnossa

Julkishallinnolla on omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat johtamiseen. Julkinen hallinto toteuttaa julkista politiikkaa, joten johtamista ei voida verrata yrityksen johtamiseen. Julkinen hallinto useimmiten toteuttaa julkista tehtävää, jolloin organisaation johtaminenkin on julkinen tehtävä. Tästä aiheutuu se, että julkista hallintoa on kehitettävä eri tavalla kuin yksityistä yritystä. (Virtanen & Wennberg, 2007, s.49–50)

Julkishallinnossa on toiminnan kehittämisellä omat erityispiirteensä. Prosessiajattelu kytkeytyy julkishallinnon organisaatioissa hallinnon tulosvaatimuksiin erityisesti yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta (Virtanen & Wennberg 2007, 65). Tätä pidetäänkin usein toiminnalle asetettujen vaatimusten lähtökohtana. Toimintaa ja prosesseja tulee

tällöin kehittää nimenomaan ulkoisten asiakkaiden näkökulmasta. Vaikuttavuustavoitteisiin voidaan oikeastaan kytkeä asiakkaiden tarpeet, joka johtaa koko organisaation olemassaolon perustaan. (Virtanen & Wennberg, 2007, s.67.)

Julkishallinnossa organisaatiot ovat usein rakenteeltaan jäykkiä, joissa toimintatavat ovat vakiintuneita eivätkä muutokset tapahdu nopeasti. Toiminnan kehittäminen edellyttää usein rohkeutta sekä johtajuutta. Rohkeutta vaaditaan, jotta organisaatio uskaltaa ajatella uudella tavalla toimintaansa ja ryhtyä muutoksiin. Kehittämisessä on tarkoituksena etsiä sellaista mitä ei vielä ole, identifioida se ja jalostaa asiaa eteenpäin. (Virtanen & Wennberg, 2007, s.69.)

Julkisen hallinnon organisaatiossa tiedolla ja tiedon hallinnalla on olennainen merkitys. Organisaation ydinprosesseilla ja ydinprosessien osaprosesseilla pyritään vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseen, jolloin toiminnan ja prosessien eri vaiheita pitäisi pystyä mittaroimaan tehokkuuden ja tuloksien osalta. (Virtanen & Wennberg, 2007, s.69.)

## **4 Kohdeorganisaation esittely**

### **4.1 Maanmittauslaitos organisaationa ja perustehtävät**

Maanmittauslaitoksella organisaationa on yli 200 vuotta vanha historia. Maanmittauslaitos on valtion laitos joka toimii Maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalalla ja on täten osa valtion keskushallintoa. Maanmittauslaitos organisaationa toimeenpanee ja noudattaa eduskunnan säätämiä lakeja sekä vastaa hallinnon kehittämisestä. Laitoksen perustehtäviä ovat muun muassa maanmittaustoimitusten ja tilusjärjestelyjen tekeminen sekä kartta-aineiston tuottaminen ja niiden yhteiskäytön edistäminen. (MML, n.d.)

Laki Maanmittauslaitoksesta määrittelee organisaation perustehtävistä (Laki Maanmittauslaitoksesta, 1025/2018). Yllä mainittujen tehtävien lisäksi yksi tärkeimmistä perustehtävistä on vastuu yhteiskunnallisesti tärkeistä perusrekistereistä. Maanmittauslaitos ylläpitää rekistereissään esimerkiksi kiinteistöjen ja osakehuoneistojen tietoja sekä lainhuutoja ja kiinnityksiä sekä muita kiinteistötietoja. Nämä tiedot tuovat pohjan muun

muassa luototusjärjestelmälle ja maanomistukselle. Myös paikkatiedon tutkimus ja soveltaminen kuuluvat Maanmittauslaitoksen tehtäväkenttään. (MML, n.d.)

Maanmittauslaitos toimii Maa- ja metsätalousministeriön (MMM) hallinnonalalla, mikä tarkoittaa, että laitos toimii ministeriön ohjauksessa. Maanmittauslaitos ja Maa- ja metsätalousministeriö tekevät vuosittain tulossopimuksen, joka yleensä on jatkumoa edellisvuosien sopimuksille, mutta sisältää aina myös uutta asiasisältöä ja uudentyyllisiä painopisteitä. Tulossopimus muun muassa määrittelee yhdessä sovitut keskeiset strategiset tavoitteet sekä tulostavoitteet (MML, 2021 -a). Monista muista valtion keskushallinnon organisaatioista poiketen Maanmittauslaitoksessa tulee kaksi kolmasosaa toimintabudjetista tulorahoituksen eli maksullisen toiminnan kautta. Laitoksessa on tulorahoituksen lisäksi myös budjettirahoitteista toimintaa. (MML, 2021 -b)

Maanmittauslaitos on uudistuneen strategian myötä uudistanut myös palvelukonseptiaan asiakkaiden suuntaan. Alla olevassa kuvassa 3 on kuvattuna laitoksen palvelukokonaisuudet. Palvelukokonaisuudet vastaavat seuraavista tehtävistä pääpiirteittäin. (MML intranet, 2021)

**Maanomistus ja huoneistot** tuottaa muun muassa huoneistojen ja kiinteistöjen omistuksen palveluita, rekisteripalveluita, maanomistajille suunnattuja palveluita, maankäyttöhankkeiden lunastuspalveluita sekä kiinteistörakenteen kehittämispalveluita.

**Paikkatiedot ja paikannus** tuottaa muun muassa kansallisen maastotietokannan ylläpitopalveluita, kaukokartoitusaineistopalveluita, kartografian tuotantopalveluita, korkeusmallin ylläpitopalveluita sekä Paikkatiedon tuottajien ja ylläpidon tukipalveluita.

**Tutkimus** tuottaa innovatiivista paikkatietoalan tutkimus- ja asiantuntijatyötä. Tutkimukseen liittyviä tehtäviä hoidetaan erityisesti Paikkatietokeskuksen (FGI) toimintayksikössä.

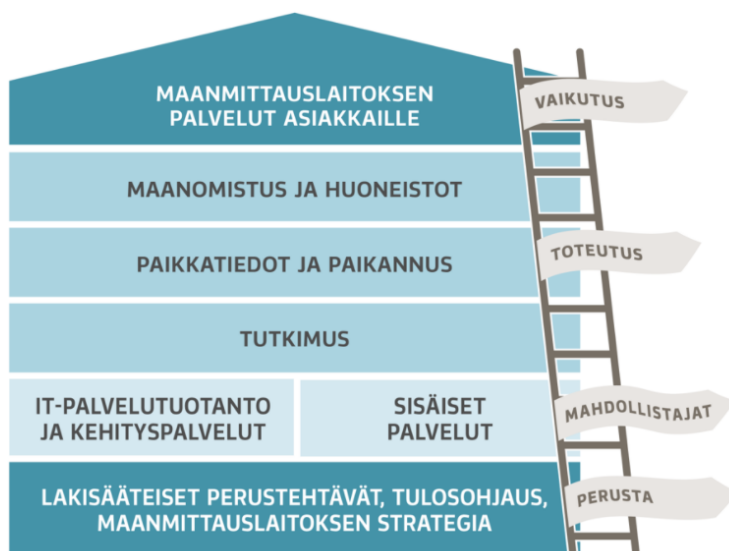
**It-palvelutuotanto ja kehityspalvelut** mahdollistavat laitoksen toiminnan kannalta tärkeiden it-palveluiden jatkuvuuden turvaamisen ja kehittämisen.



**Sisäiset palvelut** tarjoavat laitoksen toiminnan mahdollistavia palveluita kuten oikeuspalveluita, viestintäpalveluita, talous- ja henkilöstöhallinnon sekä toimitiloihin liittyviä palveluita.

Yhtenä tärkeänä palvelukokonaisuutena, joka tehtäviltään toimii matriisissa palveluihin nähden on tietopalvelut. Tietopalveluiden kautta tuotetaan muun muassa erilaisia aineisto- ja rapintapalveluita asiakkaiden käyttöön. Lisäksi laitoksen toiminnan perustana ovat lakisääteiset perustehtävät, tulosohtauksen kautta tulevat toiminnan tavoitteet ja Maanmittauslaitoksen strategia ja asettamat tavoitteet. (MML intranet, 2021)

Kuva 16. Maanmittauslaitoksen palvelut asiakkaille (MML, n.d.).



Maanmittauslaitos organisaationa koostuu keskushallinnosta sekä neljästä eri toimintayksiköstä, joita ovat Tuotanto, Yleishallinto, Tietohallinto (Mitpa) ja Paikkatietokeskus (FGI). Maanmittauslaitoksella on tällä hetkellä 37 toimipaikkaa ympäri Suomen. Työntekijöitä on yhteensä noin 1800. Alla on kuvattuna kuvassa 17 Maanmittauslaitoksen organisaatio ja toimintayksiköiden alla olevat tulosityksiköt organisaatiouudistuksen jälkeen. MML (n.d.).

Kuva 17. Maanmittauslaitoksen organisaatio. (MML, n.d.)



## 4.2 Tietohallinto

Maanmittauslaitoksen työjärjestyksen mukaisesti Tietohallinto (Mitpa) vastaa Maanmittauslaitoksen IT- palvelutuotannosta, kehityspalveluista, tiedonhallinnasta ja arkistopalveluista (Maanmittauslaitoksen työjärjestys 157/2021 §9).

Tietohallinto tukee keskushallintoa seuraavissa laitostason koordinoitua vaativissa tehtävissä:

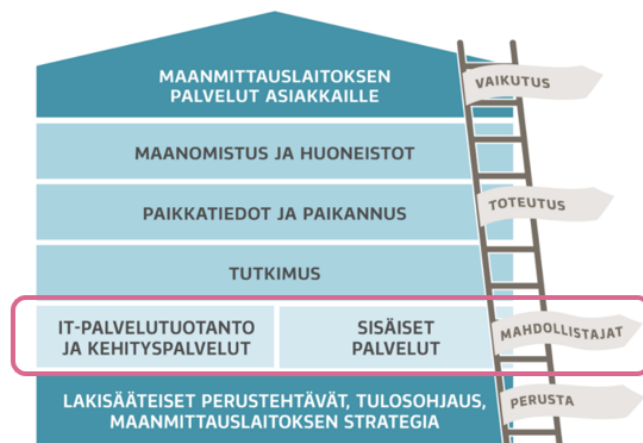
- Digitalisaatio
- Jatkuvuudenhallinta
- Riskienhallinta
- Turvallisuus
- Kokonaisarkkitehtuuri
- Standardointitehtävät

Tietohallinnon tehtävä on tuottaa asiantuntijapalvelua liittyen yllä mainittuihin tehtäviin. Tietohallinnon vastaa myös Maanmittauslaitoksen kehittämismallin ja Digitalisaatiomallin

ylläpidosta ja kehittämisestä. Keskeisenä tehtävänä on myös IT -ja kehityspalveluiden tuottajakumppaneiden hallinta ja IT -hankinnat. Tietohallinto vastaa lisäksi IT -ja rajapintapalvelujen integraattoreiden ja muiden toimijoiden kanssa tehtävästä teknisen tason yhteistyöstä (Maanmittauslaitoksen työjärjestys 157/2021 §9).

Tietohallinto toimii Maanmittauslaitoksessa sisäisenä palvelun tuottajana mahdollistaen MML:n palveluiden onnistumisen ja digitaalisten palveluiden muutoksen. Voidaankin todeta, että Tietohallinnolla on keskeinen rooli Maanmittauslaitoksen digitaalisessa muutoksessa. Tietohallinnon ylläpitämä ja kehittämä it-palveluiden toimintaympäristö on mittava. Maanmittauslaitos toimii esimerkiksi lakisääteisenä perusrekisteriviranomaisena ja vastaa muidenkin tärkeiden it-palveluiden jatkuvuuden turvaamisesta ja kehittämisestä. Kokonaisuudessaan Tietohallinto vastaa reilun 200 it-palvelun kokoisesta järjestelmäympäristöstä. Tietohallinnon vastuulla olevat it-palvelut sisältävät sekä laitoksen asiakkaiden käytössä olevia palveluita, että sisäisten asiakkaiden käytössä olevia palveluita. (MML intranet, 2021)

Kuva 18. Tietohallinto osana Maanmittauslaitoksen palveluita (MML, n.d.).



### 4.3 Maanmittauslaitoksen organisaatiouudistus

Maanmittauslaitoksen organisaatio- ja samalla myös johtamisjärjestelmän uudistuksen taustalla oli laitoksen uudet strategiset päämäärät ja siirtyminen jatkuvaan strategiaprosessiin. Uudistuksessa tehtävän kehittämisen pyrkimyksenä oli muun muassa:

asiakaskokemuksen laadukkuus, tuottavuuden ja kustannustehokkuuden lisääminen, kehittämistoiminnan strategialähtöisyyden parantaminen, sisäisen yhteentoimivuuden parantaminen ja varmistaminen sekä tarvittavan osaamisen vahvistaminen. (MML intranet, 2020)

Maanmittauslaitoksen organisaatiouudistuksen valmistelua tehtiin jo suunnitteluprojektissa keväällä 2020, jossa varsinainen toteutusprojekti suunniteltiin ja aikataulutettiin alustavasti. Varsinainen toteutusprojekti alkoi elokuussa 2020 ja se koostui useasta eri alaprojektista. Projektin aikataulullisena tavoitteena oli uuden organisaation astuminen voimaan 1.3.2021. (MML, projektin sisäinen asettamiskirje, 2020)

Toteutusprojektin keskeisiä tehtäviä olivat muun muassa:

- Laitoksen johtamisjärjestelmän kehittäminen
- Laitostasoisten koordinoitavien vastuunjaon määrittely
- Toimintayksiköiden välisen tehtäväjaon täsmentäminen ja muutoksen toteuttaminen
- Laitoksen työjärjestyksen ja johtamisen käsikirjan ajantasaistaminen sekä muiden tarvittavien päätösten, määräysten ja ohjeiden ajantasaistaminen
- Muutosviestintä
- Muutoksen onnistumisen seuraaminen

Lähtökohtana muutoksessa oli, että laitoksessa toimivat neljä toimintayksikköä jatkavat toimintaansa. Sen sijaan tavoitteena oli tarkastella yksiköiden välisiä tehtäviä uudelleen ja selkeyttää palveluiden tuottamisvastuita. Tämän lisäksi jokainen toimintayksikkö suoritti omalta osaltaan yksikön uudistamista järjestelemällä omia sisäisiä tehtäviään ja vastuitaan uudelleen. (MML intranet, 2021)

Toteutusprojektin etenemisestä ja toteutusvaiheista ei tässä yhteydessä kerrota syvällisemmin, koska se ei ole kehittämistehtävän suorittamisen kannalta merkittävää. Tietohallinnon organisaatiouudistusta ja toimintamallin muutosta on käsitelty erikseen kappaleessa 4. Se voidaan kuitenkin todeta, että organisaatiouudistuksen toteutusprojekti saavutti pääsääntöisesti tavoitellut päämäärät ja uuden rakenteen mukainen organisaatio

aloitti toimintansa 1.3.2021. Asetettujen tavoitteiden ja toiminnan muutosten vaikutusten seuranta jatkuu edelleen. (MML intranet, 2021)

## **5 Tietohallinnon organisaatiouudistus ja toimintamallin kehittäminen**

### **5.1 Tietohallinnon organisaatiouudistus**

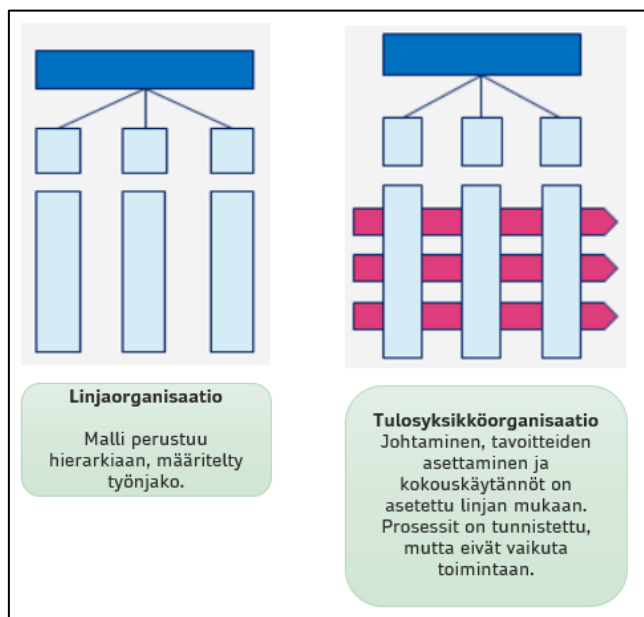
Tietohallinnon organisaatiouudistuksen taustalla oli erityisesti strateginen tavoite tuottaa laadukkaita ja turvallisia digitaalisia palveluita sekä kyky hyödyntää teknologiakehitystä ja verkostoja. Tietohallinnon osalta muutokseen kuului muun muassa sekä itse organisaatorakenteen muutos, mutta myös tietohallinnon johtamisjärjestelmän sekä kehittämis- ja IT-palvelutuotantomallien uudistaminen. (MML, 2020)

Tietohallinto uudisti myös omia tavoitteitaan muutosprosessin yhteydessä. Nämä uudistetut tavoitteet olivat lähtökohtana ja ajurina toiminnan suunnittelussa. Uusien tavoitteiden päämääränä on muun muassa varmistaa MML:n teknologinen perusta ja mahdollistaa digitaaliset asiakaslähtöiset palvelut, purkaa henkilöriippuvuutta sekä tukea ja kehittää henkilöstön osaamista. Lisäksi yhtenä tärkeä tavoitteena on tuottaa palveluita yhtenäisin menetelmin ja hyödyntää palveluiden tuottamisessa yhteisiä ratkaisuja. (MML sisäinen info, 2020)

Tietohallinnossa tapahtuvan oman muutostyön lisäksi toteutettiin varsinaisen organisaatiouudistusprojektin erillisessä alaprojektissa selvitystä toimintayksiköiden välisen tehtäväjaon täsmentämistä sekä myös varsinaisen muutoksen suunnittelu. Tietohallinnon näkökulmasta selvittelyn keskiössä olivat erityisesti it -palveluiden ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät tehtävät, joita laitoksessa toteutettiin myös Tietohallinnon ulkopuolella esimerkiksi Paikkatietokeskuksen ja Tuotannon puolella. Näitä tehtäviä arvioitiin erityisesti päällekkäisen työn osalta ja johtopäätöksenä oli it-palveluiden ylläpidon ja kehittämisen kokoaminen Tietohallintoon, joka mahdollistaisi selkeän työnjoan eri toimintayksiköiden välille sekä asiakastarpeisiin perustuvan palveluiden kehittämisen. Tämä päätös tarkoitti käytännössä sitä, että Tietohallinto sai vastuulleen uusia it-palveluita sekä myös konkreettisia henkilösiirtoja toimintayksiköstä toiseen. (MML intranet, 2020)

Tietohallinnossa oli pitkään toimittu organisaatorakenteessa, joka perustui pääsääntöisesti linjaorganisaation ja tulosityksikköorganisaation välimalliin sekä myös it-palveluiden jaotteluun. Tämän rinnalla toimi myös projektiorganisaatio, jossa linjaorganisaation resursseja lainataan projekteille projektitehtäviä varten. Seuraavassa on kuvattu havainnollisesti kyseisten organisaatiomallien rakennetta.

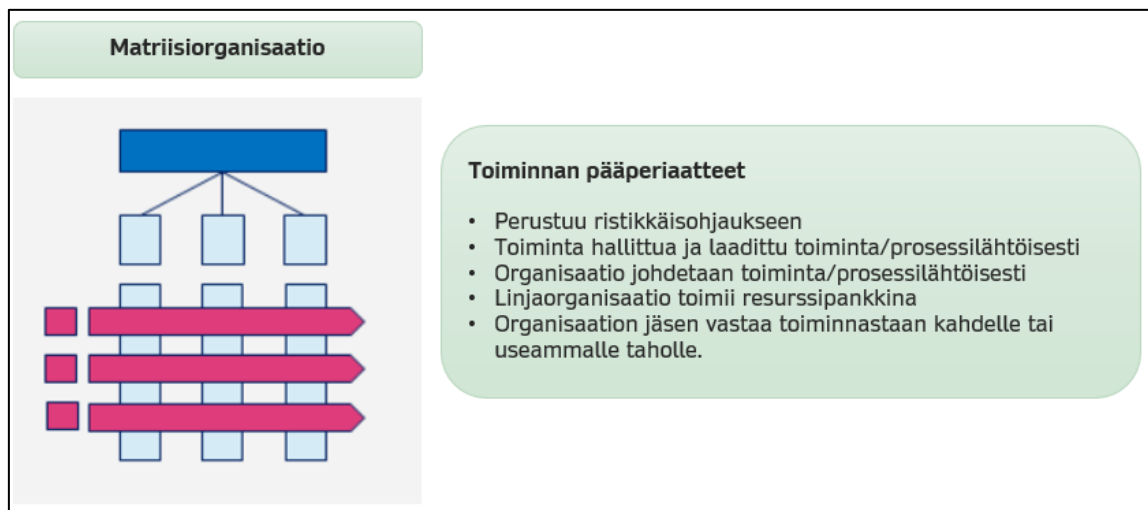
Kuva 19. Linja- ja tulosityksikköorganisaation malli ja selite. Kuva mukaelma lähdemateriaalista (Lindroos, 2021)



Tietohallinnon organisaatio koostui tulosityksiköistä ja edelleen vastuualueista. Sekä tulosityksiköt, että vastuualueet oli jaoteltu it-palveluihin perustuvan jaottelun mukaisesti. Osittain tämä ilmeni jo siitä miten aiemmat tulosityksiköt oli nimetty Sovelluspalvelut ja ICT - tuotantopalvelut kokonaisuuksiin. Lisäksi edelleen vastuualueet oli organisoitu it-palvelulähtöisesti sen mukaan mitä it-palveluita kyseisen vastuualueen tontille oli vastuutettu. It-palveluiden tuottamisen mallin lähtökohtana oli pääsääntöisesti palveluryhmä -perusteinen toiminta, jossa palveluryhmän toimintaa johti palvelupäällikkö. Palveluryhmiin oli koottu tietyn samankaltaisen osa-alueen tai tiettyyn substanssiin liittyviä it-palveluita kuten esimerkiksi asiakirjahallinnon it-palveluita. Palveluryhmät olivat vanhassa mallissa sijoitettu organisaatorakenteeseen yksittäisten vastuualueiden sisälle. Tämän lisäksi muun muassa Infrapalvelut oli kokonaisuudessaan sijoitettu yhden vastuualueen alle.

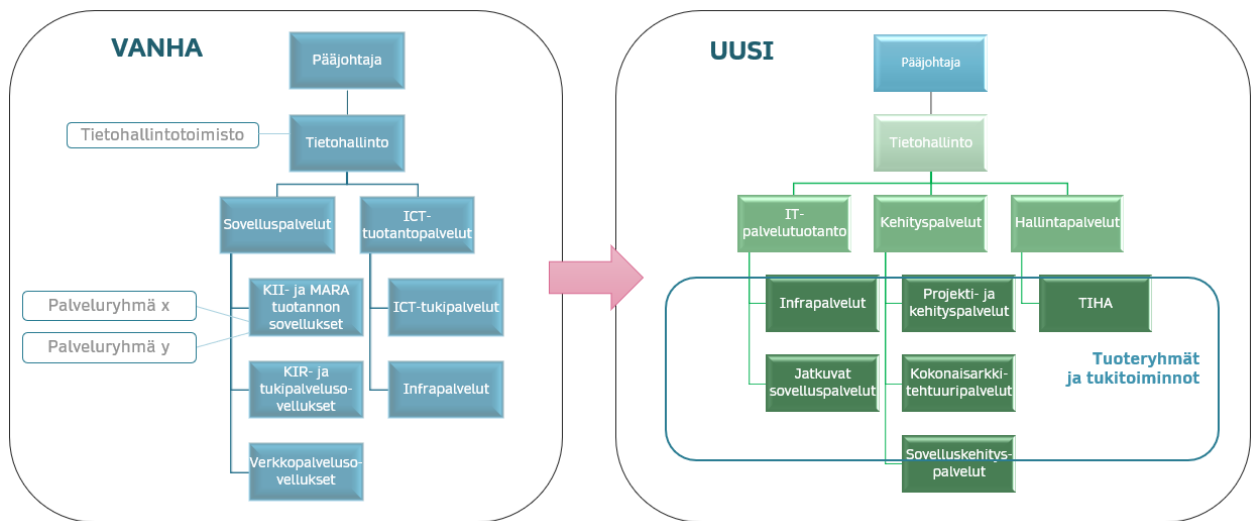
Uudistusprosessin yhteydessä Tietohallinnon johto linjasi, että uudessa organisaatiossa otetaan vastuualueiden organisoitumisen yhdeksi lähtökohdaksi osaaminen ja organisaatorakenteet tullaan rakentamaan tältä pohjalta. Samassa yhteydessä uudeksi it - palveluiden ylläpidon ja kehittämisen toimintamalliksi oli muodostumassa tuoteryhmäpohjainen toiminta, joka muuttaisi organisaation luonnetta matriisiorganisaation suuntaan. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu matriiorganion rakennetta sekä toiminnan tavoitteita yleisellä tasolla.

Kuva 20. Matriisiorganisaation malli ja selite. Kuva mukaelma lähdemateriaalista (Lindroos, 2021)



Uuteen organisaatorakenteeseen määriteltiin palvelulähtöisesti kolme eri osastoa: IT-palvelutuotanto, Kehityspalvelut ja Hallintapalvelut sekä näiden alle määritellyt vastuualueet, jotka organisoitiin osaamisperusteisesti. Aiemman kahden tulosityksikön tilalle muodostettiin siis kolme tulosityksikköä, joista Hallintapalvelut -yksikköön sijoitettiin muun muassa aiemmin suoraan Tietohallintojohtajan alaisuudessa ollut Tietohallintotoimisto. Osaamisperusteisuus näkyy uudessa organisointimallissa esimerkiksi siten, että sovelluskehittäjät ovat sijoitettu samaan vastuualueeseen Sovelluskehityspalvelut - vastuualueelle samoin kuin kokonaisarkkitehtuurista vastaavat asiantuntijat ja arkkitehdit ovat sijoitettuna osaamisperusteisesti omalle Kokonaisarkkitehtuuripalvelut -vastuualueelle. Seuraavassa on kuvattuna Tietohallinnon vanha ja uusi organisaatorakenne. (MML sisäinen lähde, 2021)

Kuva 21. Tietohallinnon vanha ja uusi organisaatiorakenne. (MML sisäinen lähde, 2021)



Uusien yksiköiden vastuut ja tehtäväkenttä määriteltiin seuraavasti:

**IT -palvelutuotanto** vastaa jatkuvien it-palveluiden tuottamisesta ja se koostuu alustapalveluista ja jatkuvista sovelluspalveluista, joihin sisältyy myös keskitettyjä tukipalveluita.

**Kehityspalvelut** vastaa niin MML:n laitostasoisten kuin tietohallinnon omienkin kehittämishankkeiden toteuttamisesta, itse kehittämismallista ja sen ylläpidosta sekä kokonaisarkkitehtuuripalveluista.

**Hallintapalvelut** vastaa tietohallinnon sisäisestä yhteentoimivuudesta, toimintamallien hallinnasta ja verkostojen hallinnasta johon sisältyy muun muassa toimittajahallintaa. Lisäksi Hallintapalvelut vastaa ja tuottaa laitostasoiseen koordinointiin liittyviä asiantuntijapalveluita tiedonhallinnan, tietoturvan, tietosuojan, varautumisen, riskienhallinnan ja saavutettavuuden osalta. Lisäksi osaston vastuulla on arkistopalveluiden tuottaminen. (MML intranet, 2020)



## 5.2 Tietohallinnon toimintamallin kehittäminen

Organisaatiouudisprosessin yhteydessä aloitettiin myös Tietohallinnossa johtamismallin uudistus, joka tähtäsi toimintamallin kokonaisvaltaiseen uudistamiseen. Alkuvaiheessa oli kuitenkin jo selvää, että kokonaisvaltainen toimintamallin muutos tulisi olemaan sen verran suuri, että sitä ei pystytä viemään läpi organisaatiouudistusprojektin aikataulussa. Tästä johtuen Tietohallinnossa astui 1.3.2021 voimaan uusi organisaatorakenne, mutta varsinainen toiminnan muutoksen suunnittelu jatkui edelleen tämän jälkeen. Uuden toimintamallin käyttöönotolle päätettiin aikataulu niin, että se otettaisiin Tietohallinnossa käyttöön 1.1.2022.

Toimintamallin kehittämisen esivalmisteluja ja kartoitusta tehtiin Tietohallinnon johdon ja esimiesten toimesta talven 2020-2021 aikana aktiivisesti. Työhön kuului muun muassa olemassa olevien toimintamallien, ohjeistuksien ja muiden aineistojen kartoitus sekä näiden tarkastelu muutostarpeiden osalta tai arvitointi kokonaisuudessaan jatkokäytön tarpeen osalta. Tavoitteena oli saada kokonaiskuva toiminnan nykytilanteesta, jotta osattiin arvioida kuinka laaja-alaisesti tavoiteltu toiminnan muutos tulisi vaikuttamaan Tietohallinnon toimintaan. (MML sisäinen lähde, 2021)

Tietohallinnon toiminnan lähtökohtana olivat muun muassa Tietohallintomalli sekä tietojärjestelmien hallintamalli, jotka ohjasivat vahvasti it-palveluiden johtamista ja hallintaa sekä tehtäväkenttään kuuluvia rooleja ja toimintaa. Hyvänä esimerkkinä tästä on jo aiemmin mainittu palvelupäällikön rooli ja siihen liittyvä palveluryhmätoiminta. Lisäksi projektitoiminnan käytäntöjä ohjaa vahvasti projektikäsikirja ja toimintaa projektitoimisto, jonka vastuulla on laitoksen projektikäytänteiden ja -menetelmien kehittäminen sekä projektitoiminnassa vaadittavan osaamisen hallinta. (MML sisäinen lähde, 2021)

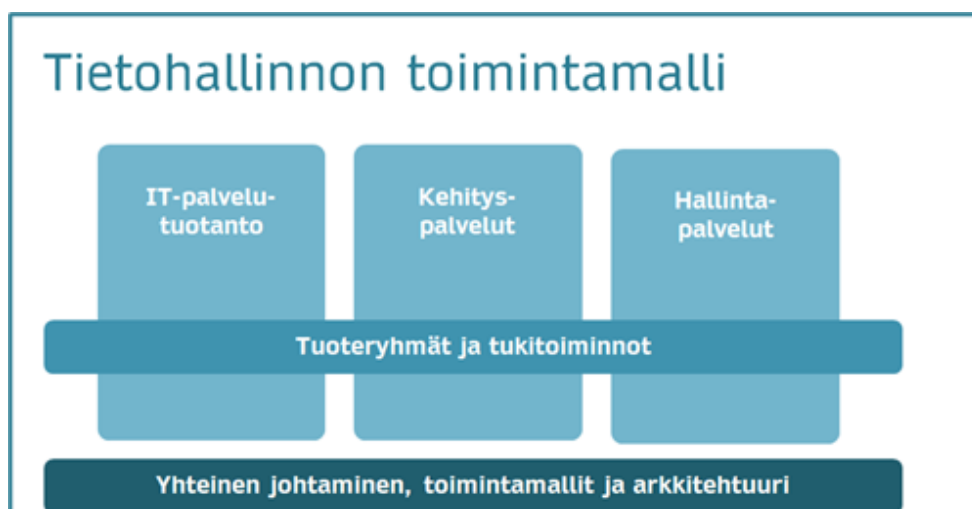
Yhtenäisiä toimintamalleja, ohjeita ja tekemistä tukevia välineitä on siis aiemmin jo ollut olemassa ja ne ovat myös tietyllä tasolla olleet jalkautettuina Tietohallinnon organisaatioon. Nämä mallit ja toimintatavat olivat osittain jalkautuneet niin, että vuosien saatossa toiminta oli tietyssä mielessä siilounut ja myös ajautunut siihen, että eri palveluryhmissä tehtiin asioita eri tavalla eikä välttämättä yhteisten tavoitteiden ja mallien mukaisesti.

Kuten aiemmin on jo todettu, Tietohallinnon organisaatio rakentui osaamisperusteisesti osastoihin ja vastuualueisiin. Tämän organisoitumisen rinnalla kulki koko ajan vahvasti tavoite uudenaikaiseen toimintaan, jossa Maanmittauslaitoksen tuottamat palvelut ja yhteiset toimintamallit näkyvät toiminnassa. Lisäksi tavoitteena oli, että Tietohallinto ja sen osastot toimivat jatkossa yhteisen mallin mukaisesti, jossa IT -palvelutuotantomallin ja kehittämismallin toteutus varmistetaan koko toimintayksikön leikkaavilla prosesseilla. Näiden prosessien ja toimintamallien luonnin pohjana käytettiin viitekehyksiä ja toimintaa ohjaavia malleja kuten esimerkiksi Bisnesteknologiamallia, ITILiä, SAFEa ja TOGAFia. (MML sisäinen lähde, 2021)

Keväällä 2021 suunnittelun tuloksena johto päätyi uudenaikaiseen tuoteryhmä- ja tukitoimintopohjaiseen toimintamalliin, jota tukee yhteinen johtaminen, toimintamallit ja arkkitehtuuri. Uuden toimintamallin lähtökohtana oli tehokas Tietohallinnon it-palveluiden tuottamisen näkökulma, palvelulähtöisyys ja asiakastarpeiden ymmärtäminen. Lisäksi tavoitteena oli selkeästi erotella ja tunnistaa asiakkaille tuotettavat palvelut ja erotella näistä osaamiseen, menetelmiin ja tukitoimintoihin liittyvät tehtävät. (MML intranet, 2021)

Seuraavassa kuvassa 22 on esitetty Tietohallinnon uusi toimintamalli, jossa pystypalkit kuvaavat organisoitumista tulosyksiköihin ja vaakapalkit tuotereyhmiä ja tukitoimintojen poikkileikkaavaa roolia.

Kuva 22. Tietohallinnon toimintamalli. (MML intranet, 2021)



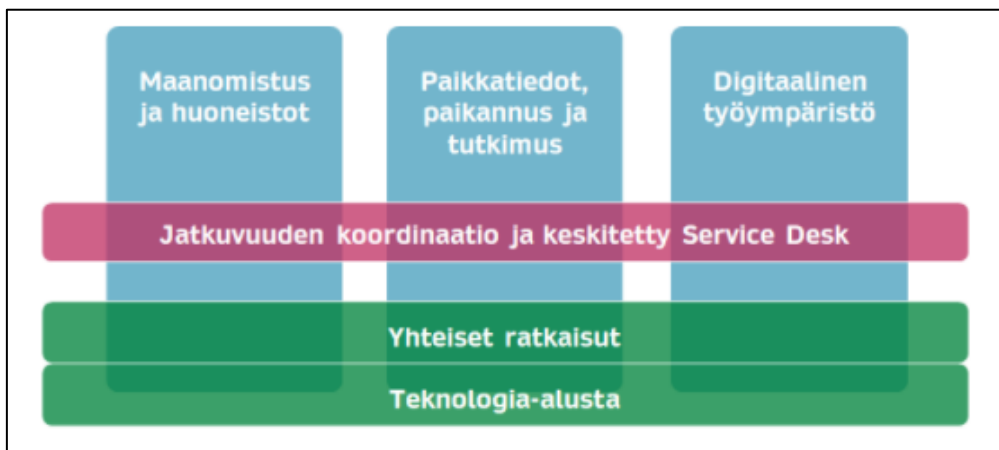
## 6 Tuoteryhmätoiminnan toimintamallin kehittäminen

### 6.1 Tuoteryhmätoiminnan lähtökohdat

Tuoteryhmien muodostamisen taustalla oli Maanmittauslaitoksen uudet tunnistetut palvelut, jonka mukaan Tietohallinnossa muodostettiin niin sanottuja substanssituoteryhmiä sekä näitä tukevia poikkileikkaavia tuoteryhmiä. Poikkileikkaavien tuoteryhmien muodostamisen taustalla oli myös Tietohallinnon oma tavoite tehostaa yhteisten ratkaisujen hyödyntämisestä. Tuoteryhmätoiminnan toiminnallisena lähtökohtakohtana oli organisoida tietojärjestelmiin liittyvä ylläpito- ja kehittämistyö tehokkaasti, joustavasti ja liiketoiminnan tarpeita vastaavasti. Lähtökohtana tuoteryhmätoiminnassa on se, että it-palveluiden ylläpito ja kehittäminen on osoitettu tuoteryhmille ja ne vastaavat tietystä ratkaisu- ja palvelukokonaisuudesta niiden elinkaaren ajan. (MML sisäinen lähde, 2021)

Tuoteryhmätoiminnan lisäksi yhtenä tavoitteena muutoksessa oli vahvistaa jatkuvuuden turvaamista, service deskin roolia ja toiminnon koordinoivaa roolia toiminnassa. Tämän lisäksi toiminnan tueksi hahmoteltiin erilaisia tukitiimejä kokonaisvaltaisen toiminnan saavuttamiseksi ja yhteisten toimintamallien saamiseksi paremmin käytäntöön. Kuvassa 23 on kuvattuna tarkemmalla tasolla uudet tuoteryhmät ja jatkuva palvelu toiminto. Kuvassa substanssituoteryhmiä ovat pystypalkeissa mainitut tuoteryhmät ja toimintaa tukevia tuoteryhmä vaakasuunnassa olevat tuoteryhmät. (MML intranet, 2021)

Kuva 23. Tietohallinnon tuoteryhmät ja jatkuva palvelu. (MML intranet, 2021)



Seuraavassa on yleisellä tasolla kuvattu tuoteryhmien vastuita ja tehtäviä.

**Maanomistus ja huoneistot** tuoteryhmä vastaa kiinteistötoimitustuotannon sekä kiinteistöihin ja huoneistoihin kohdistuvien oikeuksien rekisteröinnin IT-palveluiden jatkuvuuden turvaamisesta ja kehittämisestä.

**Paikkatiedot, paikannut ja tutkimus** tuoteryhmä vastaa peruspaikkatietojen tuotannon it-palveluista, tukee Paikkatietokeskusta sen tarjoamissa kansallisissa palveluissa ja tutkimusprojekteissa sekä ylläpitää INSPIRE-direktiiviin liittyviä sovelluspalveluja.

**Digitaalinen työympäristö** tuoteryhmän vastuulla on organisaatiossa käytössä oleva digitaalisten työvälineiden kokonaisuus. Tuoteryhmä vastaa myös työvälineistä ja seuraa niiden käytettävyyttä ja teknologiakehitystä. Tuoteryhmä vastaa myös perustietotekniikan palveluista yhdessä ulkoisen palveluntuottajan kanssa.

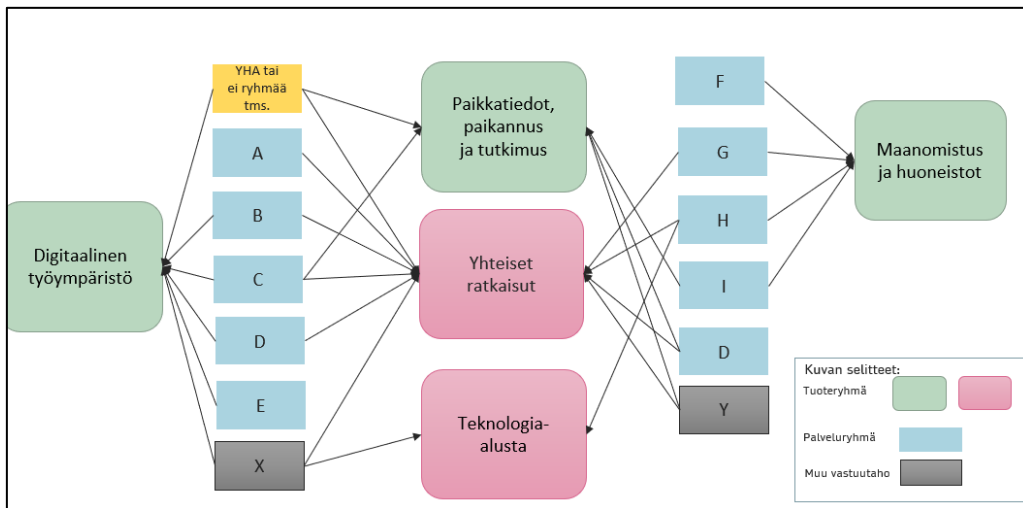
**Yhteiset ratkaisut** -tuoteryhmän tehtävänä on kehittää ja ylläpitää tuoteryhmän vastuulla olevia it -palvelukokonaisuuksia sekä tuottaa keskitettyjä ratkaisuja muiden it-palveluiden tuottamisen tueksi. Tuoteryhmän vastuulle kuuluvat myös Suomi.fi palveluiden asiantuntija- ja koordinoointitehtävät sekä käyttöönottojen tukeminen. Tuoteryhmän tuotekokonaisuuksissa tuotetaan myös sisäisiä palveluita sekä osallistutaan ja tuetaan mahdollistajapalveluiden toimintaa.

**Teknologia-alusta tuoteryhmä** vastaa IT-alustan eri teknologioiden kehittämisestä ja muutoksen hallinnasta sekä jatkuvuuden turvaamisesta.

Tuoteryhmien muodostamisen tukena pidettiin keväällä 2021 kuusi työpajaa, joissa käytiin läpi Tietohallinnon vastuulla olevia it-palveluita, niiden luonnetta, tietovarantolähtöisyyttä ja suhdetta uuteen ajateltuun tuoteryhmään. Näissä työpajoissa käytännössä palveluryhmien vastuulla olleet it-palvelut jaoteltiin konkreettisesti uusiin tuoteryhmiin. Tässä työssä käytettiin tukena olemassa olevaa tietojärjestelmäluetteloa sekä lisäksi samalla vastuutettiin tuoteryhmiin uudet muualta organisaatiosta tietohallintoon siirtyneet it-palvelut.

Kuvassa 24 on havainnollisesti esitetty miten eri palveluryhmien vastuulla olleet it-palvelut jaoteltiin uusiin tuoteryhmiin. Kuten kuvasta on havaittavissa jakautui joidenkin palveluryhmien it-palvelut moneen eri tuoteryhmään kun taas osa siirtyi selkeästi lähes kokonaisuudessaan uuteen tuoteryhmään. (MML sisäinen lähde, 2021)

Kuva 24. It-palveluiden jakautuminen eri tuoteryhmiin. (MML sisäinen lähde, 2021)



Joidenkin it-palveluiden sijoittuminen uuteen tuoteryhmään vaati useamman keskustelukierroksen ja joidenkin it-palveluiden osalta keskustelua vastuutahosta jatkettiin edelleen syksyllä 2021. Lähtökohtana sijoittelussa oli myös, että kaikki Tietohallinnon vastuulla olleet it-palvelut sijoitettiin tuoteryhmiin, kun aiemmin osa oli ollut muun muassa yksittäisten asiantuntijoiden, tukitoimintojen tai esimiesten vastuulla.

Uuden toimintamallin tavoitteena oli myös selvästi vahvistaa jatkuvuuden turvaamisen koordinaatiota ja keskitetyn Service deskin roolia toiminnassa. Tämän vuoksi toiminto erotettiin varsinaisesta tuoteryhmätoiminnasta omaksi toiminnokseen, jotta it -palveluiden jatkuvuuden turvaaminen olisi vahvemmin koordinoitu ja erityisesti häiriön- ja ongelmanhallinta keskistettyä ja henkilöriippumatonta. Jatkuvan palvelun tehtävänä tuoteryhmien näkökulmasta on antaa tukea jatkuvan palvelun tehtävissä ja koordinoida toiminnon vastuulle kuuluvia tehtäviä tuoteryhmiin nähden. Jatkuvan palvelun toiminnon tehtäviä tarkalla tasolla määriteltiin syksyn aikana 2021 ja tehtävien suunnittelu ja määrittely jatkuu edelleen vuoden 2022 aikana. Tärkeimpiä toiminnon tehtäviä on kuvattu alla olevassa kuvassa 25. (MML sisäinen lähde, 2021)

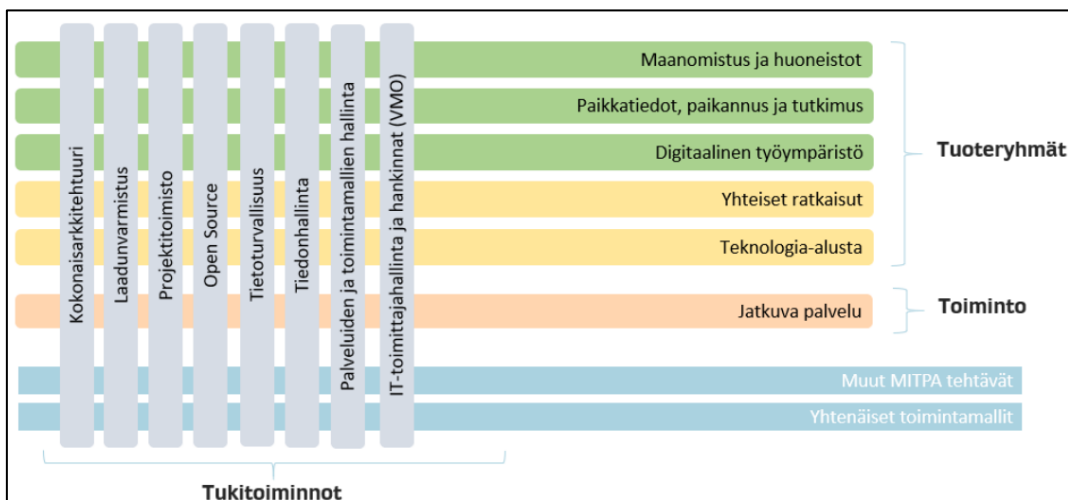
Kuva 25. Jatkuvan palvelun toiminnon tehtävät. (MML sisäinen lähde, 2021)



Tietohallinnossa on aiemmankin toiminnan puitteissa ollut jo vastuita tehtävistä, joita nyt uudessa toimintamallissa on organisoitu uudelleen tukitoimintojen muotoon.

Tukitoimintojen tarkoitus on tarjota tukitoiminnon substanssiin liittyvää asiantuntijuutta ja osaamista, jota ei ole tarkoituksenmukaista resursoida tuoteryhmään. Tukitoiminnot tarjoavat myös yhtenäistä menetelmien tukea. Tukitoimintoa vetää tukitoiminnon vastuuhenkilö ja moni toimii virtuaalitiimissä, joissa on edustajia eri puolilta tietohallintoa tarpeen mukaan. Viralliset nimetyt tukitoiminnot on kuvattu alla olevassa kuvassa 26.

Kuva 26. Tietohallinnon tukitoiminnot. (MML sisäinen lähde, 2021)



Kevään aikana 2021 viestittiin toimintamallin muutoksesta tietohallinnon työntekijöille useissa infoissa. Varsinaiset uudet tuoteryhmät, jatkuva palvelu ja tukitoiminnot ja näiden yleiskuvaukset esiteltiin tietohallinnon henkilöstölle infossa 26.5.2021. Samalla esiteltiin jatkosuunnitelmia toimintamallin ja syksyn tehtävien osalta.

## 6.2 Tuoteryhmätoiminnan käynnistäminen

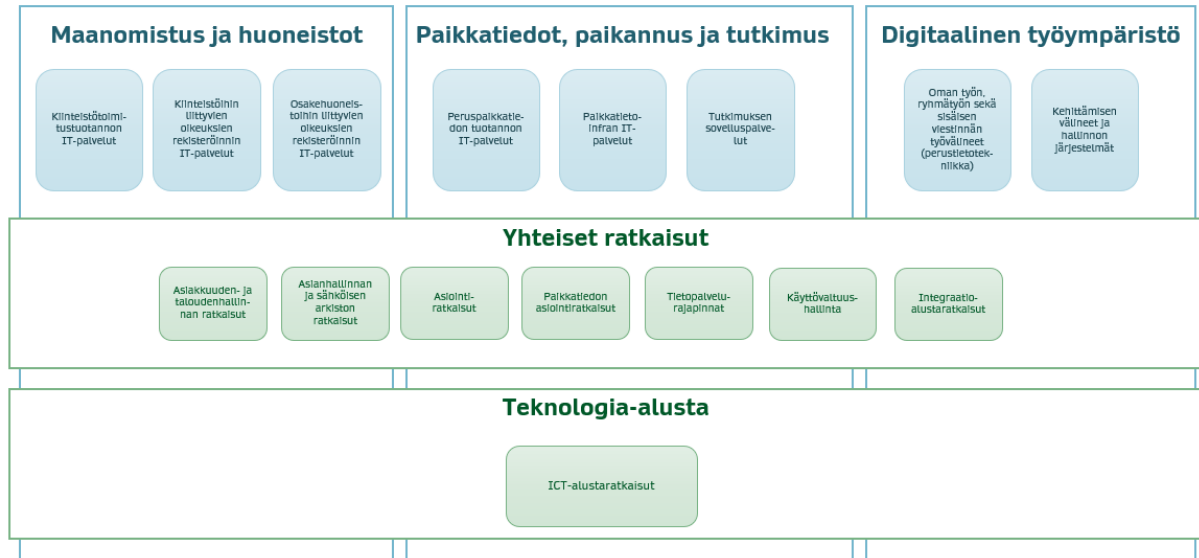
Kokonaisvaltaisen tietohallinnon muutoksen kiinteänä osana oli uudistaa myös toiminnan ympärillä oleva roolitus vastaamaan uuden toimintamallin tarpeita. Tuoteryhmätoiminnan osalta päätyivät johto ja esimiehet määrittelemään ensin tuoteryhmän toimintaa johtavan roolin, eli tuoteryhmäpäällikön roolin. Muiden roolien osalta työstäminen edelleen jatkui. Tuoteryhmäpäälliköiden tehtävät olivat sellaisia, joihin johto halusi valita henkilöt jo varhaisessa vaiheessa, jotta valittavat henkilöt pystyisivät osallistumaan tuoteryhmien kokoamiseen ja toimintamallin kehittämiseen loppuvuoden 2021 aikana. Näihin tehtäviin henkilöt haettiin ja rekrytoitiin kesällä 2021. Samaan aikaan haettiin myös jatkuva palvelu -toiminnon vetäjää sekä osalle tukitoiminnoista vetäjää.

Tuoteryhmätoiminnan käynnistämisen suunnittelu alkoi varsinaisesti elokuun puolivälissä järjestetyssä työpajassa, johon osallistui tietohallinnon johto, esimiehet sekä kesällä valitut tuoteryhmäpäälliköt sekä tukitoimintojen vetäjät. Työpajan tavoitteena oli muodostaa yhteinen näkemys syksyn tehtävistä ja aikataulusta sekä siitä mitä tuoteryhmäpäälliköiden odotettiin saavan loppuvuoden aikana aikaan tuoteryhmän organisoinnin ja toiminnan suunnittelun osalta. Tuoteryhmäpäälliköiden tehtäväksi tuli myös vastuu vuoden 2022 vuosisuunnittelun toteuttamisesta oman tuoteryhmänsä osalta.

Tuoteryhmäpäällikön tehtäväksi tuli tuoteryhmän organisoinnin miettiminen ja tuotekokonaisuuksien suunnittelu sekä yleistasolla kuvata tuoteryhmän tehtävät. Tuoteryhmälle osoitetut it-palvelut tuli järkevästi organisoida erilaisiin tuotekokonaisuuksiin, joita tulisi vetämään tuoteomistajat. Tätä työtä kukin tuoteryhmäpäällikkö edisti omalla tavallaan, joiden lisäksi myös oli useita yhteisiä läpikäyntejä sekä tuoteryhmäpäälliköiden että johtajien ja esimiesten kesken. Tämän työn aikatauluna oli syyskuun puoliväli, jotta päätetyille tuotekokonaisuuksille voitiin lähteä hakemaan tuoteomistajia. Tätä työtä on kuvattu tarkemmalla tasolla Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän osalta kappaleessa 7.1. Tuotekokonaisuuksien suunnittelun osalta päädyttiin tuoteryhmissä seuraavassa kuvassa 27 esitetyn mukaisiin tuotekokonaisuuksiin. Tuoteryhmistä selvästi suurimmaksi muodostui Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmä, jonne hahmoittui yhteensä seitsemän eri

tuotekokonaisuutta. Kaiken kaikkiaan tuotekokonaisuuksia muodostui tuoteryhmiin yhteensä 16 kappaletta.

Kuva 27. Tuoteryhmät ja tuotekokonaisuudet. (MML sisäinen lähde, 2021)



Tuotekokonaisuuksien määrä rytmitti tarvittavien tuoteomistajien resursointia.

Tuoteomistajat haettiin tehtäviinsä sisäisellä ilmoittautumismenettelyllä ja valinnat tuoteomistajista tehtiin lokakuun puolivälissä 2021. Samaan aikaan koko syksyn ajan tuoteryhmäpäälliköt edistivät vuoden 2022 suunnittelua, johon kiinteänä osana kuului resurssisuunnittelu. Tässä yhteydessä ilmaistiin tuoteryhmän ja tuotekokonaisuuksien osalta resurssitarpeet, jonka jälkeen yhteisten työpajojen ja läpikäyntien jälkeen esimiehet osoittivat henkilöt tuoteryhmiin ja tuotekokonaisuuksiin. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että henkilöstö organisoitui uudelleen tuoteryhmiin ja tuotekokonaisuuksiin, kun suurin osa oli aiemmin tehnyt tehtäviä palveluryhmässä. Tässä vaiheessa tuoteryhmien tuotekokonaisuuksien suunnittelu saavutti niin sanotusti päätöksensä, kun tuoteomistajat oli valittu ja henkilöt kiinnitetty tuotekokonaisuuksiin, jolloin tuoteomistajat pystyivät ottamaan vetovastuuta oman kokonaisuutensa suunnittelun osalta.

Samaan aikaan jatkui edelleen toimintamallin työstäminen ja niiden asioiden kuvaaminen ja ohjeistaminen, joiden mukaan tuoteryhmät ja tuotekokonaisuudet alkaisivat toimia vuoden vaihteen jälkeen.



Yhtenä tärkeänä elementtinä muutoksessa oli tavoitteet ketterän kehittämisen malliin siirtymisestä ja sen omaksumisesta osana tuoteryhmätoimintaa. Tämän osalta tehtiin Kehityspalvelut -osastolla ketterän toiminnan kuvausta ja miten sitä sovelletaan uuden toimintamallin yhteydessä käytäntöön. Näitä tavoitteita ja toimintatapoja käytiin läpi marraskuun puolivälissä läpi työpajassa, jonka lisäksi marraskuun lopussa oli ulkopuolisen kouluttajan tuotehallintaan ja ketterään kehittämiseen liittyvä koulutus.

Tuoteryhmäpäällikön ja tuoteomistajien vetämänä jatkui edelleen suunnittelu tuotekokonaisuuksien organisoinnin osalta. Tämä käsitti muun muassa tiimien miettimistä ja sitä miten ketterän toimintakulttuurin mukaiseen toimintaan tuotekokonaisuudessa päästään. Näiden asioiden työstäminen eteni kuitenkin suhteellisen hitaasti, kun toimintamallin kuvaukset eivät olleet vielä valmiina ja oli selvää, että varsinaisen jalkautuksen suunnittelu ja tarkemmat tehtävät selviäisivät vasta vuodenvaihteen jälkeen. Tuoteryhmätoiminta ja muun muassa siihen kuuluvat palaverikäytännöt aloittivat toimintansa kuitenkin vuoden 2021 loppupuolella. Kuitenkin edelleen jäi jalkauttamiseen liittyviä toimenpiteitä läpikäytäväksi ja tehtäväksi vuoden 2022 puolelle.

### **6.3 Digitalisaatiomallin kehittäminen**

Tietohallinnon toimintamallin kehittämisen ja kokoamisen johtamisen roolin otti syyskuun 2021 alussa aloittanut Palveluiden ja toimintamallien tukitoiminnon vetäjä, joka aktiivisesti alkoi edistää toimintamallin kokoamiseen liittyviä tehtäviä. Uuden toimintamallin kehittäminen edistyi syksyllä aktiivisesti kun työssä keskityttiin vahvasti esimerkiksi uusiin roolimäärittelyihin ja varsinaiseen ”uuden tietohallintomallin” sisällön tuottamiseen. Tässä yhteydessä mallin pohjaksi päätettiin ottaa Bisnesteknologiamalli, joka on avoin johtamisen viitekehys. Tästä viitekehyksestä on malliin poimittu parhaita käytänteitä Tietohallinnon käyttöön ja tukemaan johtamista digitalisaation keskellä. (MML sisäinen lähde, 2021)

Tietohallinnon toimintamallin nimeksi muodostui Digitalisaatiomalli ja hahmotelma varsinaisesta sisällöstä alkoi muodostua. Tavoitteena oli toteuttaa malli, joka kokoaa yhteen digitalisaation edistämisen ja tietohallinnon johtamisen käytännöt sekä palvelutuotannon ja kehittämisen organisoinnin ja menettelytavat. Tavoitteena oli myös, että malli tukee

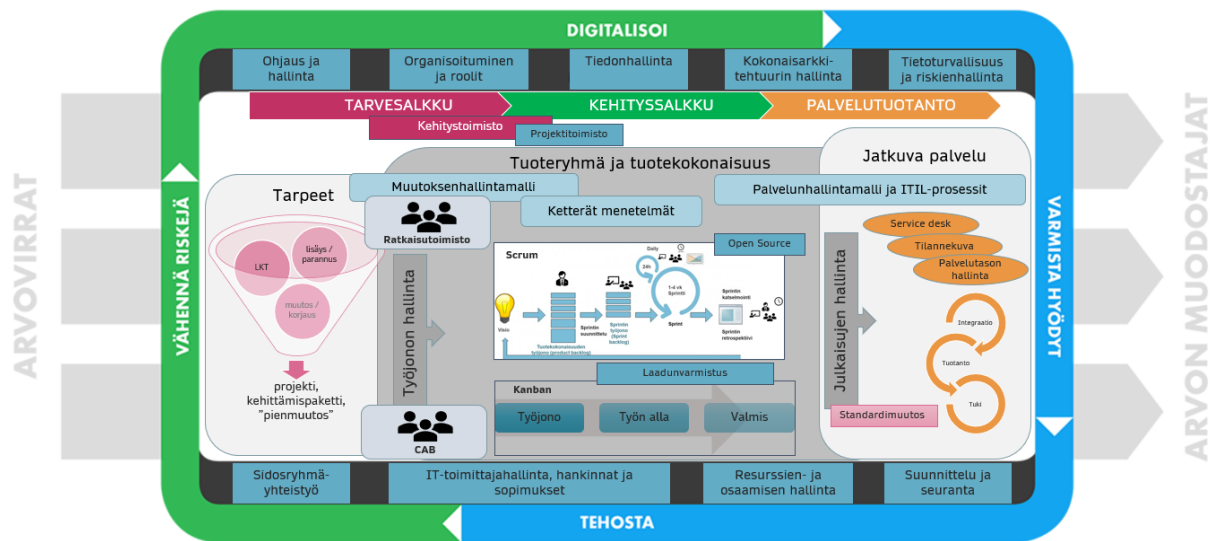
tietohallinnon tehtäviä tekeviä päivittäistyössä ja auttaa uusia työntekijöitä perehtymään tietohallinnon toimintaan. Tuoteryhmissä töitä tekevän henkilöstön osalta keskeistä mallissa erityisesti tulisi tuoteryhmätoiminnan kuvauksen lisäksi olemaan muutoksenhallinta ja tavoitteet ketterän kehittämisen toimintamallin käyttöönotosta toiminnassa. (MML sisäinen lähde, 2021)

Digitalisaatiomallin sisällön työstöön ja kokoamiseen osallistui syksyn ja loppuvuoden aikana laaja joukko eri asiantuntijoita, esimiehiä ja johtoa koko tietohallinnosta. Mallin kokoamisen vaiheessa viime vuoden puolella oli kuitenkin jo tieto, että kaikkea tarvittavaa sisältöä ei ehditä kuvata vuodenvaihteeseen mennessä, jolloin tuoteryhmätoiminnan oli määrä aloittaa toiminnassa. Tästä syystä päämääräksi oli saada valmiiksi ne kriittiset osat, jotka katsottiin olevan tärkeässä roolissa uuden toimintamallin käyttöönoton vaiheessa ja jatkaa edelleen sisällön työstä vuoden 2022 aikana. (MML sisäinen lähde, 2021)

Varsinaisen Digitalisaatiomallin päärungon muodostavat neljä johtamisaluetta, joita ovat: Strategia ja hallinto, Hankinta ja optimointi, Muutoksenhallinta ja Palvelutuotanto. Näiden eri johtamisalueiden alle on kuvattu kokonaisuuteen kuuluvia kuvauksia, ohjeita, käytänteitä ja linjauksia, jotka ohjaavat niin Tietohallinnon kuin myös osaltaan laitoksen toimintaa. (MML sisäinen lähde, 2021)

Digitalisaatiomalli on visualisoitu toiminnan näkökulmasta alla olevan kuvan 28 mukaisesti. Kuvalla on pyritty tuomaan esille niin Digitalisaatiomallin sisältöä kuin sen suhdetta toimintaan ja Tietohallinnon organisoitumiseen. Erityisessä keskiössä tämän opinnäytetyön osalta on tuoteryhmä ja tuotekokonaisuus ja niiden toimintaa ohjaavat kuvaukset mallissa. Tässä opinnäytetyössä ei käydä tarkemmin läpi kokonaisuudessaan Digitalisaatiomallin sisältöä, vaan keskitetään opinnäytetyön kannalta olennaiseen kuvaukseen eli tuoteryhmätoiminnan malliin, jota esitellään seuraavassa kappaleessa.

Kuva 28. Maanmittauslaitoksen Digitalisaatiomalli kuvana. (MML sisäinen lähde, 2021)



#### 6.4 Tuoteryhmätoiminta osana digitalisaatiomallia

Tuoteryhmätoiminnan toimintamalli ja erityisesti sen kuvaus osana Digitalisaatiomallia on se konkreettinen tuotos, joka tämän kehittämistehtävän kautta oli tarkoituksenani tuottaa erityisesti tietohallinnon käyttöön. Kuvauksen kautta saadaan näkemys siitä mitä tuoteryhmätoiminta ja tuotehallinta tarkoittaa toiminnan näkökulmasta ja mitä periaatteita ja ohjeita se tuo, joita toiminnassa pitää noudattaa. Kuvaus on erityisesti tärkeä niille henkilöille, jotka ovat osa tuoteryhmää ja tuotekokonaisuutta ja toimivat mallin ohjaamalla tavalla työssään.

Digitalisaatiomallissa tuoteryhmätoiminnan kuvaus sisältyy johtamisalueeseen Strategia ja hallinto. Tässä kappaleessa kuvataan miten tietohallinnon päivittäinen toiminta on organisoitu. Tuoteryhmät ja tukitoiminnot -kohdassa on kerrottu yleisesti tuoteryhmien tehtävistä kuten myös tuotekokonaisuuksien roolista tuoteryhmässä. Varsinainen tuoteryhmätoiminnan kuvaus on kappaleessa omana kohtanaan. Alla olevassa kuvassa 29 näkyy Digitalisaatiomallin rakenne Strategia ja hallinto -kappaleen osalta ja tuoteryhmätoiminnan sijainti osana Organisoituminen ja roolit -kappaletta.

Kuva 29. Tuoteryhmätoiminta osana Digitalisaatiomallia.



## 6.5 Tuoteryhmätoiminnan mallin kehittämisen vaiheet ja menetelmät

Varsinainen tuoteryhmätoiminnan kuvaamisen työstön aloitin syys-lokakuun vaihteessa. Tuoteryhmätoiminnan toimintamallin ja kuvauksen tekoprosessissa on hyödynnetty erityisesti tapaustutkimuksen metodia. Kuten tapaustutkimukseen kuuluu on aihetta tutkittu laajasti eri dokumentaation ja aineistojen kautta, jolloin asiasta on muodostunut erilaisia näkökulmia ja sitä kautta syntynyt syvempi ymmärrys minkälainen tuoteryhmätoiminnan malli sopii Tietohallinnolle. Mallin kehittämistä on tukenut myös opinnäytetyötä varten keräämäni kirjallisuus, siihen perehtyminen ja tärkeimpien osa-alueiden kirjoittaminen osaksi tätä työtä. Kokonaisvaltaisesti hyötyä työni edistämisessä oli myös alkusyksystä käydyt kokonaisarkkitehtuuriin liittyvät TOGAF -koulutukset.

Näiden lisäksi marraskuun lopussa 2021 piti ulkopuolinen kouluttaja tuotehallintaan ja ketteriin menetelmiin perustuvan koulutuksen, joka oli suunnattu uusille tuoteryhmäpäälliköille, tuoteryhmäarkkitehdeille, tuoteomistajille ja esimiehille. Tämän koulutuksen sisällöstä sain hyvin materiaalia ja pohjatietoa tuotehallintaan liittyen sekä myös näkökantoja ketterien menetelmien hyödyntämisestä ja soveltamisesta tuoteryhmätoiminnassa.

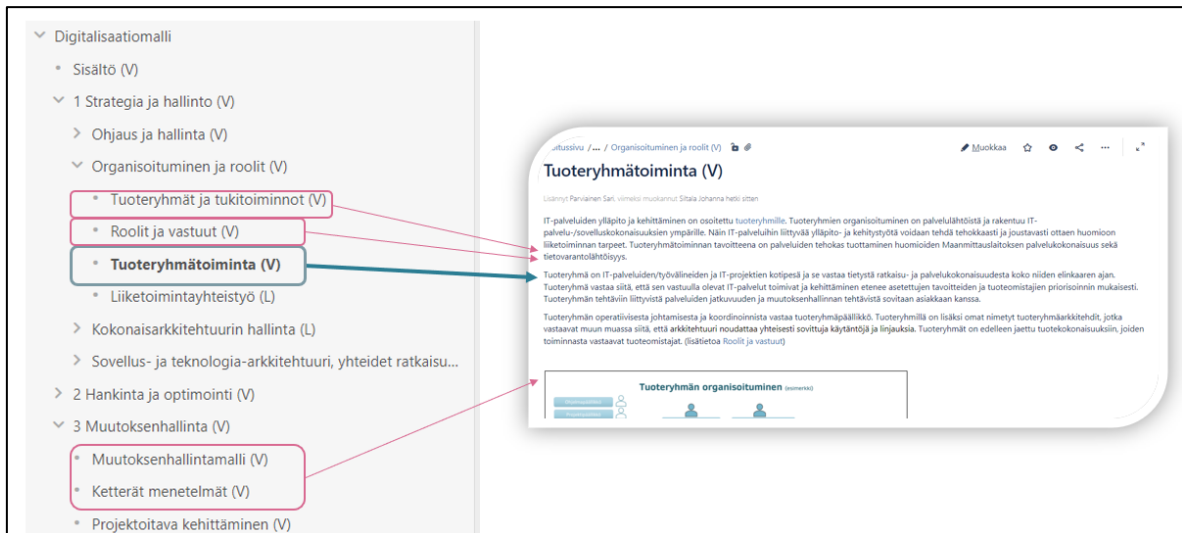
Mallin kehittämisen kuvaamisessa oli apuna myös benchmarkkaus. Tässä verrattiin toimintaa erään toisen valtionhallinnon organisaation osalta, jossa on tuoteryhmämalli käytössä ja pohjana siinä myös tuotehallinta. Tämän kautta kautta syntyi parempi ymmärrys niistä tavoitteista ja mallin sisällöstä, joita erityisesti MML:n puolella on tarve kuvata toimintamalliin. Vahvana tukena kuvaamisen työstössä oli palveluiden ja toimintamallien tukitoiminnon vetäjä sekä hallintapalveluiden johtaja, joiden kanssa käytiin aktiivisesti keskustelua sisällöstä ja mallin tavoitteesta. Näiden keskusteluiden perusteella alkoi hahmottua se, miten sisältö oli järkevää rakentaa sekä myös varsinainen kuvaukseen vaadittu sisältö.

Itse tuoteryhmätoiminnan lähtökohdaksi rakentui tuotehallinta ja siihen liittyvät yleiset periaatteet kuten se, että tuoteryhmät vastaavat it-palvelusta koko sen elinkaaren ajan. Tämä periaate tuo itsessään jo tiettyjä lähtökohtia tuoteryhmätoiminnan kuvaamisen osalta, kuten periaatteen, että tuoteryhmässä vastataan sekä it-palvelun kehittämisestä että ylläpidosta. Tärkeä ominaisuus tuotehallinnassa on itse tuotteen hallinta ja sen ylläpidon- ja kehittämisen ohjaaminen, joka tuo tekemiseen tärkeän tuoteomistajan roolin. Tuotteen elinkaaren- ja työjonon hallinta ovat tuoteomistajan tärkeimpiä tehtäviä, jonka lisäksi isossa roolissa on varsinainen tekemisestä vastuussa oleva tiimi. Tiimin itseohjautuvuus ja ketterä tekeminen ovat tuotehallinnassa tärkeässä roolissa. Toiminnassa on ymmärrettävä jatkuvan parantamisen ja innovoinnin periaatteet. Tuotehallinnan tärkeimpänä toiminnan lähtökohtana on asiakas, asiakkaan ymmärtäminen ja mahdollisimman suuren asiakasarvon tuottaminen. (Lekman, 2021)

Yllä mainituista lähtökohdista kuten myös muista Digitalisaatiomallin osa-alueiden periaatteista ja niiden ohjaavasta vaikutuksesta syntyi varsinainen Tuoteryhmätoiminnan kuvaus. Digitalisaatiomallin tavoitteena on, että asiat on kuvattu siellä vain kertaalleen, jonka vuoksi tuoteryhmätoiminnan kuvauksessakin on linkityksiä Digitalisaatiomallin muihin periaatteisiin kuten ketterien menetelmien periaatteisiin. Näitä tuoteryhmätoimintaan liittyviä kuvauksia ja periaatteita on alla olevaan kuvaan 30 merkitty punaisella värillä. Näitä kuvauksia työstettiin samaan aikaan tuoteryhmätoiminnan kuvauksen kanssa ja näillä oli myös sama tavoite valmistumisen osalta eli vuodenvaihte 2021-2022. Digitalisaatiomallissa

on vielä muitakin osa-alueita, jotka vaikuttavat tuoteryhmätoiminnan kuvaukseen, mutta näitä ei vielä tässä työstövaiheessa ollut valmiina.

Kuva 30. Tuoteryhmätoimintaa tukevat ja ohjaavat periaatteet.



Tuoteryhmätoiminnan kuvauksesta syntyi valmiiksi ensin niin sanottu ensimmäinen versio, joka hyväksyttiin valmiiksi Tietohallinnon johtotiimissä 11.1.2022. Tämä on se versio, jota lähdettiin jalkauttamaan käytäntöön ja jota vasten on tehty tiettyjä arvioita jalkautumisen tilanteeseen liittyen.

Tuoteryhmätoiminnan kuvauksen osalta edelleen jäi tiettyjä asioita kirjoittamatta, joita ei ehditty ensimmäisen version julkaisuun mennessä määritellä ja kuvata. Näitä asioita olivat esimerkiksi liiketoimintayhtiötyön kuvaaminen, tuoteryhmän ja jatkuvan palvelun toiminnon välisten vastuiden kuvaaminen ja tuoteryhmän toiminnan ohjaamiseen liittyvät kuvaukset. Näiden asioiden läpikäynti jatkui kuitenkin aktiivisesti kevään 2022 aikana muun muassa erilaisten työpajojen muodossa. Työ näiden osalta on kuitenkin vielä kesken, eikä tarvittavia kuvauksia tämän johdosta ole voitu vielä liittää osaksi tuoteryhmätoiminnan kuvausta. Tämän opinnäytetyön tavoitteiden näkökulmasta nämä tehtävät jäävät siis jatkotoimenpiteiksi ja toteuttavaksi syksyyn 2022 mennessä.

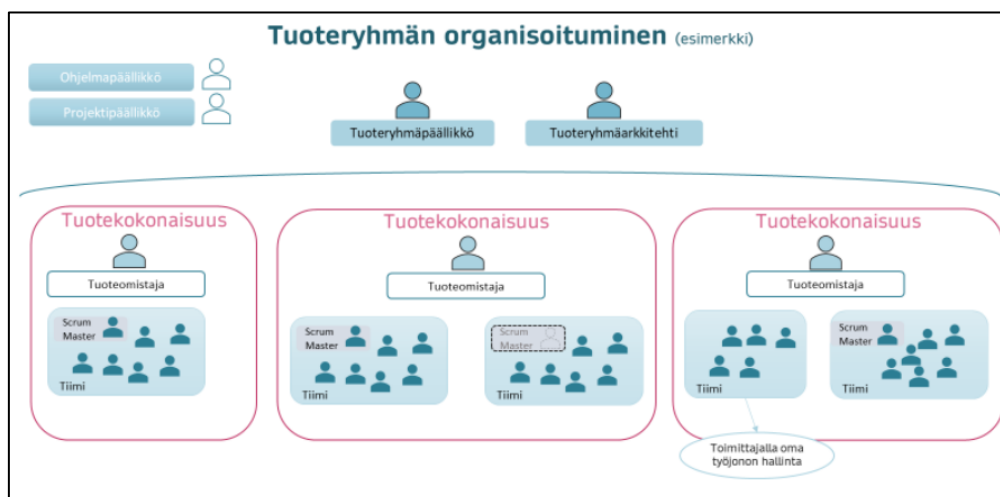
## 6.6 Tuoteryhmätoiminnan kuvaus

Seuraavassa on esitetty koosteena mitä varsinainen tuoteryhmätoiminnan kuvaus osana Digitalisaatiomallia sisältää. Tuoteryhmätoiminnan kuvaus sisältää seuraavia osa-alueita:

- Tuoteryhmätoiminta yleisesti
- Tuoteryhmätoiminnan periaatteet
- Ketterät menetelmät tuoteryhmässä
- Ohjelmat ja projektit tuoteryhmässä
- Tuoteryhmän vuosisuunnittelu ja resursointi

Tuoteryhmätoiminnan kuvaukseen on tuotu myös esimerkinomaisesti visuaalinen kuvaus siitä miten tuoteryhmä voi organisoitua. Tätä on mallinnettu kuvalla 31, jossa on kuvattu yksi esimerkki siitä miten tuoteryhmä voi organisoitua ja erityisesti mitä rooleja toimintaan kuuluu. Tuoteryhmän operatiivisesta johtamisesta ja koordinoinnista vastaa tuoteryhmäpäällikkö. Tämän lisäksi tuoteryhmillä on omat nimetyt tuoteryhmäarkkitehdit. Tuoteryhmät on edelleen jaettu tuotekokonaisuuksiin, joiden toiminnasta vastaavat tuoteomistajat. Tuotekokonaisuuksien koon mukaan voi tuotekokonaisuudessa olla 1-n -tiimiä, joka voi koostua muun muassa it -asiantuntijoista, kehittäjistä sekä mahdollisesta scrum masterista. Lisäksi it-palvelusta riippuen toiminnassa voi mukana olla vielä ulkoisia palveluntuottajia.

Kuva 31. Esimerkki tuoteryhmän organisoitumisesta.

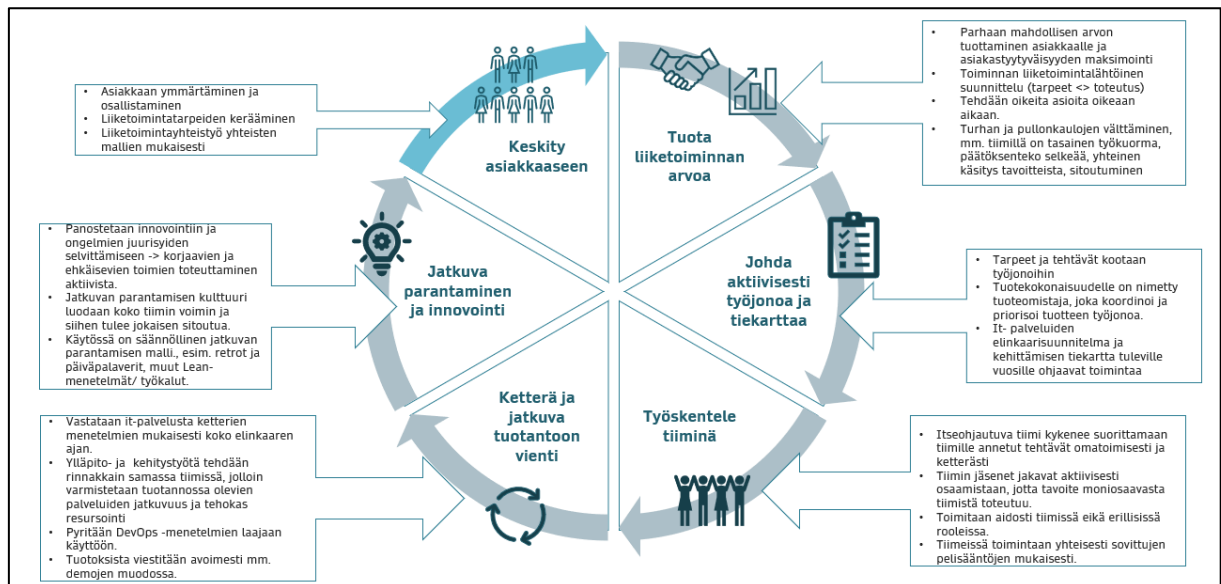


Tuoteryhmätoiminnan kuvauksen sisällöstä yksi tärkeimmistä elementeistä toiminnan kannalta on kuvaus tuoteryhmätoiminnan periaatteista. Tässä osiossa on kuvattu käytännön toiminnan kannalta tärkeimpiä toiminnan elementtejä erityisesti elinkaarenhallinnan ja tuotehallinnan näkökulmasta. Näitä tuoteryhmätoiminnan elementtejä on koostettu tiivistetysti visuaaliseen muotoon alla olevan kuvan 32 mukaisesti. Tuoteryhmätoiminnan periaatteita on yhteensä viisi kappaletta ja ne ovat:

1. Keskity asiakkaaseen ja tuota liiketoiminnan arvoa
2. Johda aktiivisesti työjonoa ja tiekarttaa
3. Työskentele tiiminä
4. Ketterä ja jatkuva tuotantoonvienti
5. Jatkuva parantaminen ja innovointi

Näistä periaatteista on tämän kuvan ympärille koottu niitä asioita, joita erityisesti on haluttu nostaa esille ja joita on visuaalisesti kuvan yhteydessä tärkeää esittää. Kuvaa on käytetty sisäisissä infoissa, työpajoissa ja tuoteryhmien kick off -tilaisuuksissa kiteyttämään tuoteryhmätoiminnan keskeiset tavoitteet.

Kuva 32. Tuoteryhmätoiminnan keskeiset periaatteet.



Kuvassa esitettävien periaatteiden lisäksi tuoteryhmätoiminnan kuvaus sisältää

Tietohallinnon sisäisiä kuvauksia ja ohjeita tuoteryhmän vuosisuunnittelun ja kustannusten



seurannan osalta. Samoin kuvausta siitä, miten ohjelmat ja projektit toimivat suhteessa tuoteryhmän toimintaan.

Kuten edellisessä kappaleessa on jo todettu jäi tiettyjä asioita kirjoittamatta, joita ei ehditty ensimmäisen version julkaisuun mennessä määritellä ja kuvata. Näiden työstäminen edelleen jatkuu ja tavoitteena on saada ne osaksi kuvausta syksyyn 2022 mennessä.

## **7 Case: Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmä**

### **7.1 Tuoteryhmän toimintakokonaisuuden suunnittelu**

Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän kokonaisuuden suunnittelu eteni yhteisessä aikataulussa muiden tuoteryhmien työn suunnittelun kanssa, jota on käyty läpi aiemmassa kappaleessa 5.1 Tuoteryhmätoiminnan lähtökohdat. Varsinainen tuoteryhmän suunnittelu alkoi 16.8.2021 pidetyn yhteisen alkutilaisuuden jälkeen, johon osallistui tietohallinnon johto, esimiehet, tuoteryhmäpäälliköt sekä tukitoimintojen vetäjät. Tavoitteellinen suunnittelun aikataulu oli asetettu niin, että 14.9.2021 pidetyssä yhteisessä työpajassa oli esiteltävä luonnos tuoteryhmän organisoitumisesta.

Kevään työpajojen perusteella oli Tietohallinnon vastuulla olevat it-palvelut jaettu MML:n palvelunäkökulman ja tietovarantolähtöisyyden perusteella eri tuoteryhmille. Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmälle vastuutettiin keskistetyksi erilaisia it-palveluita ja ratkaisuja kuten asioinnin sähköisiä käyttöliittymiä, rajapintapalveluita sekä ratkaisuja, jotka toimivat muiden it-palveluiden tuottamisen tukena. Tuoteryhmään sijoitettiin myös sisäisiä it-palveluita sekä Suomi.fi -palveluiden asiantuntija- ja koordinoituvastuita sekä toteutusvastuita. Tuoteryhmän vastuulle oli alkuperäisen suunnitelman mukaan vastuutettu noin 55 erilaista it-palvelua.

Tavoitteena oli muodostaa loogisia tuoteomistajan vetämiä tuotekokonaisuuksia, joille varsinaisesti vastuutetaan tiettyjen it-palveluiden jatkuvuuden turvaaminen ja kehittäminen. Näiden kokonaisuuksien suunnittelua tehtiin elo-syyskuun vaihteessa pääsääntöisesti yhdessä tuoteryhmäarkkitehdin kanssa, jolla oli tietyllä tasolla osaamista tuoteryhmään

sijoitettujen it-palveluiden teknologioista ja kehittämisestä. Tavoitteena oli saada muodostettua luonnos tuotekokonaisuuksista ja niihin sijoitetuista it-palveluista 14.9.2021 pidettävään työpajaan mennessä.

Kuten aiemmin on jo todettu tehtiin tämän suunnittelun rinnalla aktiivisesti myös vuoden 2022 vuosisuunnittelua, jota tehtiin jo tuoteryhmän näkökulmasta. Vuosisuunnittelu käsitti sekä tarvittavien resurssien että menobudjetin suunnittelua ja laatimista. Tämä työ ei sinänsä kuulunut tämän opinnäytetyön sisältöön tai kehittämistehtävän laajuuteen, mutta oli kiinteä osa sekä omaa, että tuoteryhmäarkkitehdin perehtymistä oman tuoteryhmän it-palveluihin ja substanssiin. Vuosisuunnittelun onnistumiseksi käytiin hyvin laajasti silloisten palvelupäälliköiden ja tiettyjen asiantuntijoiden kanssa läpi tuoteryhmään sijoitettujen it-palveluiden tilannetta, teknologisia ratkaisuja ja kehityksen tiekarttaa. Näissä tilaisuuksissa käytiin myös laajasti läpi resurssiasioita it-palveluiden tuottamiseen liittyen. Nämä tilaisuudet toimivat myös osaltaan pohjustuksena tuotekokonaisuuksien muodostamisessa, samoin kuin todellisen resurssitarpeen ja ulkoisten ostojen suuruuden hahmottamisessa.

Tuoteryhmään hahmoteltiin ensivaiheessa kuutta eri tuotekokonaisuutta. Tiettyjen it-palveluiden osalta oli kuitenkin vielä selvittelyssä niiden niin sanottu kotipesä, eli tuoteryhmä, johon it-palvelut tultaisiin sijoittamaan. Näiden it-palveluiden luonteen vuoksi katsottiin, että olisi järkevää sijoittaa ne Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmään. Tämän vuoksi muodostui Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmään vielä yksi tuotekokonaisuus lisää. Kaiken kaikkiaan tuoteryhmään muodostui seitsemän eri tuotekokonaisuutta, jotka on esitetty kuvassa 33. Tuoteryhmä vastaa kokonaisuudessaan 60 it-palvelun ylläpidosta ja kehittämisestä.

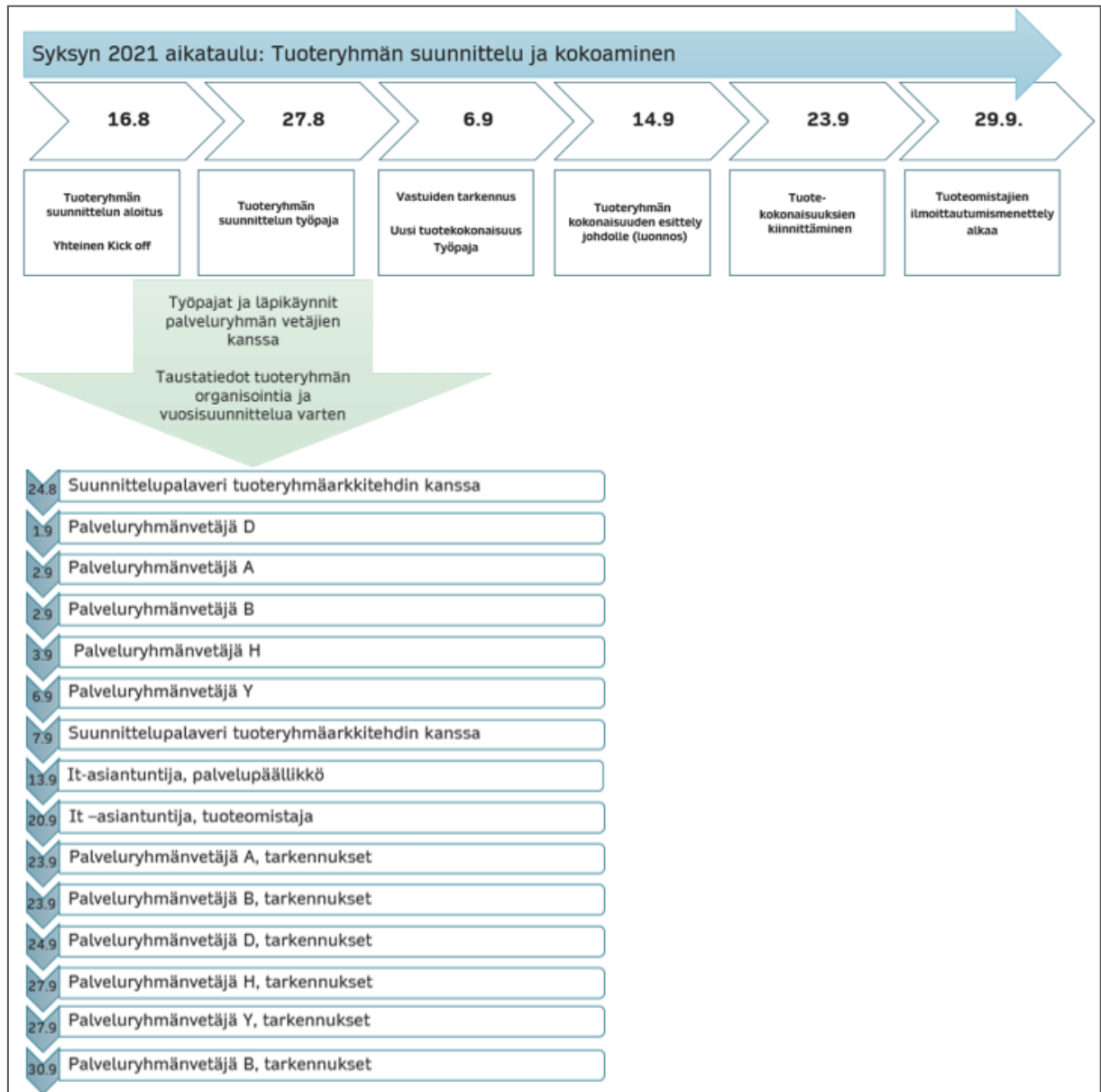
Kuva 33. Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän tuotekokonaisuudet.



Tuoteryhmien tuotekokonaisuudet kiinnitettiin virallisesti 23.9.2021, jonka jälkeen oli mahdollista aloittaa tuoteomistajien ilmoittautumismenettely syyskuun lopussa.

Seuraavassa kuvassa 34 on esitetty vielä tarkemmin aikajanan muodossa erilaiset palaverit, työpajat ja läpikäynnit, joita tuoteryhmän organisoinnin ja vuosisuunnittelun osalta käytiin viime syksynä.

Kuva 34. Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän suunnittelupalaverit ja työpajat syksyllä 2021.



Syksyn 2021 osalta jatkumoa tuoteryhmän suunnittelun ja organisoinnin osalta on esitetty kuvassa 35. Tuoteomistajien valinnan jälkeen otettiin heidät mukaan tuoteryhmän ja omien tuotekokonaisuuksien organisoinnin suunnitteluun mukaan. Vahvana elementtinä suunnittelussa oli ketterien menetelmien malliin perehtyminen ja sieltä tulevat tavoitteet

toiminnalle. Näitä esiteltiin Tietohallinnon omassa infossa, joka oli erityisesti suunnattu uusille tuoteomistajille. Tätä tekemistä oli osaltaan tukemassa marraskuun lopussa pidetty tuotehallinnan ja ketterien menetelmien koulutus, jossa käytiin läpi muun muassa ketteryyden perusteita, tiimitoiminnan lähtökohtia ja tuotehallintaa. Rinnalla edistettiin myös tuotekokonaisuuksien resurssien kiinnittämistä ja tuotekokonaisuuksien toiminnan suunnittelua. Näitä muutoksia käytiin tuoteryhmässä läpi sekä yhdessä, että erikseen tuoteomistajien kanssa eri tuotekokonaisuuksien näkökulmasta.

Tuoteryhmän toiminnan suunnittelun osana aloitettiin myös säännölliset tuoteryhmäpalaverit yhdessä tuoteryhmäarkkitehdin ja tuoteomistajien kesken. Näissä palavereissa keskityttiin vuoden 2021 puolella erityisesti tulevien muutosten läpikäyntiin ja niiden konkreettisiin toiminnan vaikutuksiin.

Kuva 35. Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän suunnitteluun ja organisointiin liittyvät tilaisuudet loppuvuodesta 2021.



Aktiivisesti tuoteryhmätoiminnan suunnittelun rinnalla tehtiin Jatkuva palvelu -toiminnossa tukitoiminnon vetäjän johdolla selvitystä ja kuvausta palvelun roolista erityisesti tuoteryhmän tekemiseen nähden. Tämän osalta oli myös keskusteluja ja työpajoja näihin rajauksiin liittyen. Tästä työstä aiheutui tuoteryhmän toiminnan suunnitteluun tehtäviä, joita yhdessä suunniteltiin tuoteomistajien kanssa marras-joulukuun aikana. Yksi kokonaisuus oli muun muassa käytössä olevaan tiketointijärjestelmään liittyvien uusien jonorakenteiden ja palveluluettelon määrittäminen tuoteryhmän osalta. Loppuvuoden aikana käytiin vielä lisäksi keskusteluja muutamien yksittäisten it-palveluiden oikeasta tuoteryhmästä, minkä johdosta Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän vastuulle tuli vielä muutama uusi it-palvelu.

Näitä Digitalisaatiomallin käyttöönottoon liittyviä muutoksia esiteltiin myös hyvin laajasti niin johdon kuin tuoteryhmäpäälliköidenkin toimesta joulukuussa Teamsilla pidetyissä koko Tietohallinnolle suunnatuilla kehittämispäivillä. Keskeisessä roolissa oli muun muassa ketterän kehittämisen tavoitteiden esittely, tuoteryhmien ja tuotekokonaisuuksien esittelyt sekä erilaiset ryhmätyöt muun muassa Digitalisaatiomallin sisältöön liittyen. Tavoitteena oli edelleen aloittaa toiminta uuden mallin mukaisesti 1.1.2022, vaikka kaikilta osin kaikkia Digitalisaatiomallin kuvauksia toiminnan ohjaavana tekijänä ei oltu vielä kuvattu.

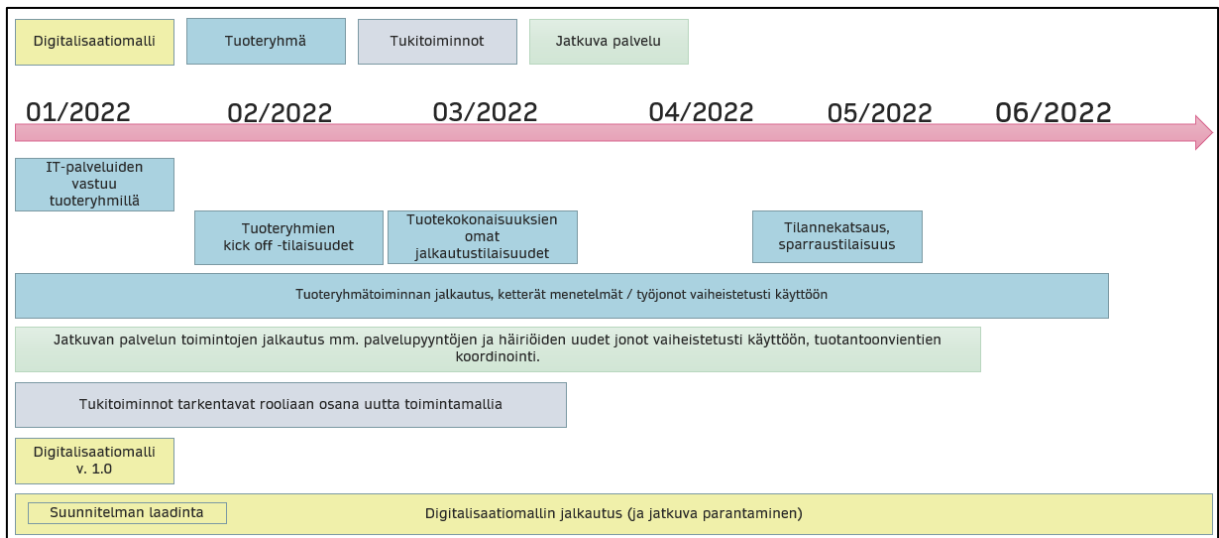
## **7.2 Toimintamallin jalkauttaminen tuoteryhmään**

Joulukuussa 2021 esiteltiin Tietohallinnon yhteisillä kehittämispäivillä tuoteryhmätoimintaa, tuoteryhmiä ja kokonaisuudessaan toimintamallin muutokseen liittyviä tavoitteita ja aikataulua. Tällöin esiteltiin myös jalkautuksen aikataulua ja karkeaa suunnitelmaa niin Digitalisaatiomallin, eri tukitoimintojen toiminnan kuin tuoteryhmätoiminnankin osalta.

Tämän opinnäytetyön toteuksen yhtenä tavoitteena oli itse olla mukana jalkautussuunnitelman työstössä. Yleistä jalkautussuunnitelman työstöä tehtiin kuitenkin aikatauluhaasteista johtuen hyvin esihenkilölähtöisesti. Tämän suunnittelun ja työstön seurauksena esitettiin kuvan 36 mukainen suunnitelma jalkautumisesta Tietohallinnon kehittämispäivillä. Tässä suunnitelmassa tuoteryhmien jalkautuksen keskeinen aikataulutavoite oli asetettu niin, että tuoteryhmien omat kick off -tilaisuudet pidettäisiin helmi-maaliskuussa, jonka jälkeen tuotekokonaisuuksilla olisi vielä tarpeen mukaan omat tilaisuutensa ja tämän jälkeen olisi saatavilla sparrausta ja valmennusta jalkautuksen etenemiseen.

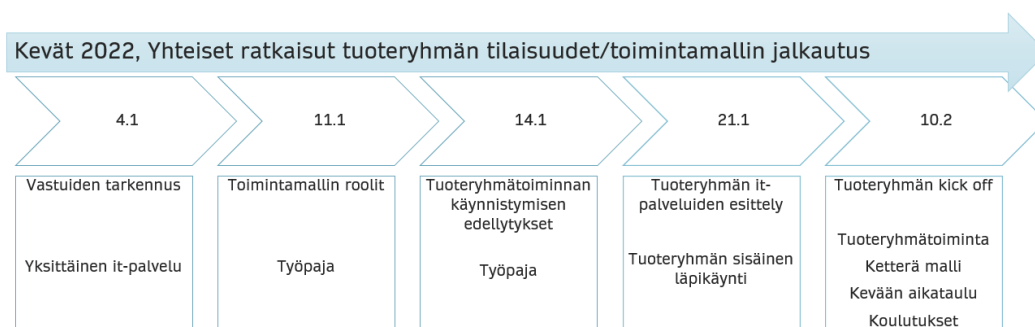
Joulukuussa 2021 ei oltu vielä konkreettisesti päästy kuitenkaan niin pitkälle, että esimerkiksi varsinaisia kick off -tilaisuuksia olisi varattu. Kevään aikataulua ja tehtäviä suunniteltiin, mutta konkreettisesti jalkautuksen edistämisen toimenpiteet alkoivat vasta alkuvuodesta 2022.

Kuva 36. Jalkautuksen keskeiset etenemisaskeleet Tietohallinnossa.



Virallisesti toiminta tuoteryhmissä aloitettiin 1.1.2022, vaikka osaltaan toimintamallin jalkautus oli siis kesken. Toiminnan ja jalkautuksen edistäminen jatkui kuitenkin erilaisten palaverien ja työpajojen kautta. Vuoden alussa pidettiin roolien tarkennukseen liittyvä työpaja sekä työpaja, jossa käytiin läpi tuoteryhmätoiminnan alkamisen edellytyksiä ja jalkautuksen tavoitteita. Tämän lisäksi alkoi varsinaisesti myös Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän omien tilaisuuksien suunnittelu. Kuvassa 37 on esitetty vuoden alussa pidettyjä tilaisuuksia toimintamallin jalkautukseen ja yleisesti Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän toimintaan liittyen.

Kuva 37. Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän alkuvuoden tilaisuudet.



Vuoden alussa johdon puolelta tuli myös päätös projektoida tekeminen, jotta Tietohallinnon uusi toimintamalli saataisiin valmiiksi ja vietyä käytäntöön. Digitalisaatiomallin sisältöön liittyen oli vielä paljon avoimia kohtia samoin kuin jalkautuksen osalta tilanne oli vielä hyvin

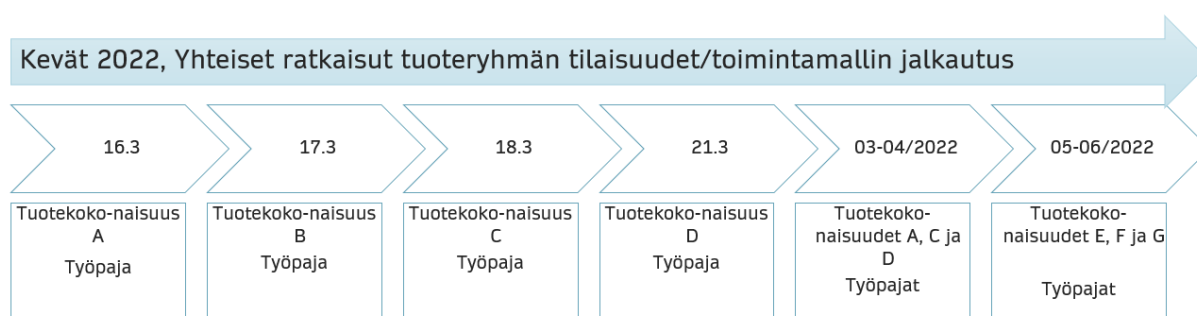
alussa. Tuoteryhmätoiminnan ja ketterän kehittämisen osalta todettiin tässä yhteydessä yhteisiä tavoitteita. Tavoitteena oli myös saada henkilö tukemaan tuoteryhmiä jalkautuksen mentoroinnissa ja valmennuksessa kuten myös tarvittavien koulutusten järjestämisessä. Projektin yhtenä tärkeänä päämääränä Digitalisaatiomalliin liittyen oli liiketoimintayhteistön määrittäminen, joka osaltaan on erittäin vaikuttava tekijä tuoteryhmien toimintaan liittyen. Tätä työtä projekti edisti yhdessä liiketoiminnan kanssa koko kevään 2022 ajan.

Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän kick off -tilaisuus pidettiin 10.2.2022 virtuaalisesti Teamsilla. Tämä oli ensimmäinen koko tuoteryhmän yhteinen tilaisuus. Tilaisuudessa käytiin läpi tuoteryhmätoiminnan periaatteita ja tavoitteita, ajatuksia muutoksesta, tiimityöskentelyn periaatteita ja ketterän kulttuurin edistämisen näkökulmia. Tilaisuudessa esiteltiin myös niin sanotut tietohallinnon yhteiset viralliset tavoitteet tuoteryhmätoiminnan jalkautukseen liittyen, jotka ovat yhteisiä kaikille tuoteryhmille. Nämä tavoitteet ovat:

1. Tuoteryhmien toiminta on käynnistynyt yhtenäisin menetelmin
2. Tuoteryhmät toimivat yhtenäisten roolien mukaisesti. Rooleihin (tuoteryhmäpäällikkö, tuoteomistaja, tuoteryhmäarkkitehti, scrum master) on nimetty henkilöt, henkilöt on koulutettu ja he ymmärtävät tehtävänsä tavoitteet.
3. Tehtävät kulkevat työjonojen kautta
4. Tiimit on kiinnitetty
5. Tiimit ovat valinneet käyttöön ketterän menetelmän (scrum tai kanban)
6. Projektipäällikön ja tuoteryhmäpäällikön roolien vastuu suhteessa toisiinsa kuvattu
7. Tuoteryhmissä on ymmärrys jatkuvan parantamisen kulttuurista

Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän osalta oli jalkautuksen edistämistä yhteisen kick off -tilaisuuden jälkeen suunniteltu niin, että pidettäisiin vielä omat tilaisuudet tuotekokonaisuuksille. Tuoteryhmän tuotekokonaisuudet ovat it-palveluiltaan, substansseiltaan ja tiimeiltään hyvin erilaisia, joten nähtiin tarpeelliseksi käydä vielä jalkautukseen liittyviä asioita yhdessä läpi. Näitä tilaisuuksia on esitetty kuvassa 38.

Kuva 38. Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän loppukevään tilaisuudet.



Tuotekokonaisuuksien omissa tilaisuuksissa oli tavoitteena käsitellä tuoteryhmätoimintaan liittyvää ketterää tekemistä, tiimin roolia ja työn tekemisen mallia sekä aiheita, joita tuoteomistajan ja tiimin näkökulmasta tuli esille. Tilaisuuksien suhteen ilmeni kuitenkin haaste liittyen monien työtilanteeseen ja kevään hektiseen aikatauluun. Meneillään on ollut useita kriittisiä projekteja kuten myös it-palveluiden tuottamiseen on kohdistunut normaalia enemmän tekemistä, joka osittain vaikutti tuotekokonaisuuksien aikatauluihin. Tästä syystä kaikkia tilaisuuksia ei ole vielä pystytty pitämään, eikä näin ollen näiden tuotekokonaisuuksien osalta ole mahdollista tässä opinnytetyössä ottaa niihin vielä kantaa, kun peruslähtökohtien läpikäynti ja jalkautuksen suunnittelu ei ole edennyt tarvittavaan pisteeseen.

Kaiken kaikkiaan Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän osalta on tilanne eri tuotekokonaisuuksissa hyvin erilainen. Muutamien tuotekokonaisuuksien osalta jalkautus ei vaadi suuria toimenpiteitä, kun toimintatapa on jo hyvin tavoitellun kaltainen. Sen sijaan useassa tuotekokonaisuudessa tuoteryhmätoiminnan malli ja ketterä tekeminen vaikuttavat toimintaan ja työn organisointiin ja näiden osalta jalkautuksen tavoitteiden onnistumista on arvioitu tarkemmalla tasolla tuoteomistajien kanssa tehtyjen haastatteluiden kautta.

Jalkautukseen kuului myös tuoteryhmille tarjottava yleinen ketteryyden peruskoulutus, joka lähtökohtaisesti oli kaikkien suoritettava. Kyse oli yhden päivän mittaisesta virtuaalikoulutuksesta. Näitä koulutuksia käytiin maalis-huhtikuun aikana, jonka lisäksi koulutukset vielä jatkuvat toukokuulle 2022. Toinen tärkeä koulutustarve oli jo viime vuoden puolella tunnistettu tuoteomistajien koulutus. Aikataulusyistä koulutukset saatiin kuitenkin järjestettyä vasta niin, että koulutuksia tuli tarjolle touko- ja kesäkuulle 2022. Tämä osaltaan



on vaikuttanut myös tilanteeseen ja on todettu, että vasta koulutusten jälkeen on tuoteomistajallakin tietty teoriaperusta edistää paremmin oman tuotekokonaisuuden toimintaa ja ymmärtää paremmin toimintamallin tavoitteet.

Kaiken kaikkiaan Digitalisaatiomallin viimeistelyyn liittyviä toimenpiteitä, jalkautuksen edistämistä ja muitakin auki olevia asioita edistetään Tietohallinnossa meneillään olevan projektin kautta, joka kestää vuoden 2022 loppuun. Esimerkiksi tuoteryhmätoiminnan jalkautuksen tueksi on nyt huhtikuussa saatu valmentaja, joka auttaa tuoteryhmiä ja tuotekokonaisuuksia edistämään uuden toimintamallin käyttöönottoa. Omalta osalta itse jatkan oman tuoteryhmäni tuoteomistajien tukemista ja ohjaamista jalkautumisessa ja toiminnan edistämisessä.

## **8 Tavoitteiden ja jalkautuksen onnistumisen arviointi**

### **8.1 Maanmittauslaitoksen ja Tietohallinnon strategisten tavoitteiden edistämisen arviointi**

Yhtenä tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, miten toimintamallin muutos toteuttaa Maanmittauslaitoksen ja Tietohallinnon strategisia tavoitteita.

Maanmittauslaitoksen strategian keskeiset painopisteet on esitetty jo aiemmin tässä työssä ja ovat seuraavat:

1. Laadukkaat ja turvalliset palvelut asiakkaille
2. Aktiivinen vaikuttaja ekosysteemeissä ja verkostoissa
3. Innovaatioiden ja tutkimuksen laaja hyödyntäminen
4. Haluttu ja kiinnostava työpaikka

Tietohallinnon toimintamallin uudistuksen ja erityisesti tuoteryhmätoiminnan näkökulmasta keskeisiä arvioitavia strategisia päämääriä Maanmittauslaitoksen strategian näkökulmasta ovat digitalisaatioon, asiakastarpeisiin ja toiminnan vaikuttavuuteen liittyvät näkökulmat.

Tietohallinnon tavoitteiden osalta tämän opinnäytetyön kannalta tärkeimmät arvioitavat seikat liittyvät lähtökohtaisesti samoihin perusteisiin. Tämän johdosta arvioitavaksi on nostettu erityisesti seuraavat Tietohallinnon tavoitteet:

1. Varmistaa Maanmittauslaitokselle ajanmukainen teknologinen perusta ja digitaaliset asiakaslähtöiset palvelut.
2. Tuottaa palvelut yhtenäisin menetelmin ja hyödyntää tehokkaasti yhteisiä ratkaisuja.

Strategisten päämäärien sekä Tietohallinnon omien tavoitteiden onnistumista ja vaikuttavuutta arvioitiin Forms -kyselyllä, joka oli suunnattu Tietohallinnon johdolle, esihenkilöille ja tuoteryhmäpäälliköille. Heitä on yhteensä Tietohallinnossa 14 henkilöä. Samassa kyselyssä arvioitiin myös tuoteryhmätoiminnan kuvauksen ja jalkautuksen tilannetta yleisellä tasolla. Vastausaikaa oli alun perin 20.4-2.5.2022, mutta vastausaikaa jatkettiin 4.5 saakka. Kysely oli anonymi, joten vastauksista ei voi päätellä kuka on vastannut ja mitä. Myöskään taustatietoja ei kysytty, koska vastaajajoukon roolit olivat jo ennalta tiedossa.

Kysely kokonaisuudessaan on esitetty liitteessä 1. Käytin tässä kyselyssä ensimmäistä kertaa Ofiicen tarjoamaa Forms -kyselyä ja sen yhteydessä tuli huomattua, että se ei tarjoa kaikkia samoja ominaisuuksia kuin esimerkiksi aiemmin käyttämäni Webropol -kysely. Esimerkiksi kysymysten perään ei saa enää lisättyä avointa kirjoituskenttää, joka osaltaan vaikutti hieman tämänkin kyselyn kysymysasetantaan. Lisäksi vasta kyselyn julkaisemisen jälkeen tuli huomattua, että yksi arviointimenetelmä ei ehkä ollut soveltuvin asetettuun kysymykseen. Osittain tämän vuoksi ja sen, että Forms ei tarjoa mahdollisuuksia taulukoiden visuaaliseen muutokseen, on tämän kyselyn vastaukset muokattu parempaan visuaaliseen ulkoasuun Excelin tarjoamien ominaisuuksien kautta.

### **8.1.1 Kyselyn tulokset**

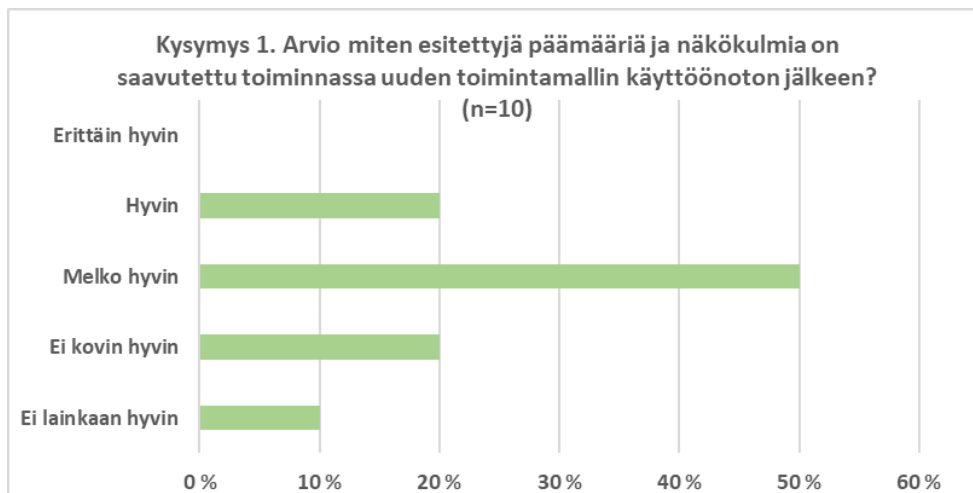
Kuten edellä jo todettiin oli kyselyn kohderyhmässä yhteensä 14 henkilöä, joille kysely lähetettiin. Kyselyyn vastasi annetussa ajassa yhteensä 10 henkilöä. Tämä tekee

vastausprosentiksi 71 %, joka tässä yhteydessä on hyvä tulos. Kyselyssä oli Maanmittauslaitoksen ja Tietohallinnon strategisiin tavoitteisiin liittyen kolme kysymystä.

Ensimmäisessä kysymyksessä (kysymys 1) pyydettiin vastaajia arvioimaan, miten hyvin vastaaja kokee, että toimintamallin muutoksen taustalla olevia MML:n ja Tietohallinnon strategisia tavoitteita on saavutettu toiminnassa uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen. Tässä kohtaa nostettiin esimerkin omaisesti esille muun muassa tavoitteet laadukkaiden ja turvallisten palveluiden tuottamisesta asiakkaalle, lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle ja palveluiden tuottaminen yhtenäisin menetelmin.

Alla olevassa kuvassa 38 on esitetty vastaajien mielipiteet asiaan. Ottaen huomioon, että jalkautus toimintamallin osalta on vielä suhteellisen alussa, kokee 70 % vastaajista, että strategisia tavoitteita ja päämääriä on saavutettu toiminnassa joko melko hyvin tai hyvin. Sen sijaan 30% mielestä tilanne ei ole kovin hyvä, tai tavoitteita ei ole vielä lainkaan saavutettu.

Kuva 38. Strategisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen arviointi.



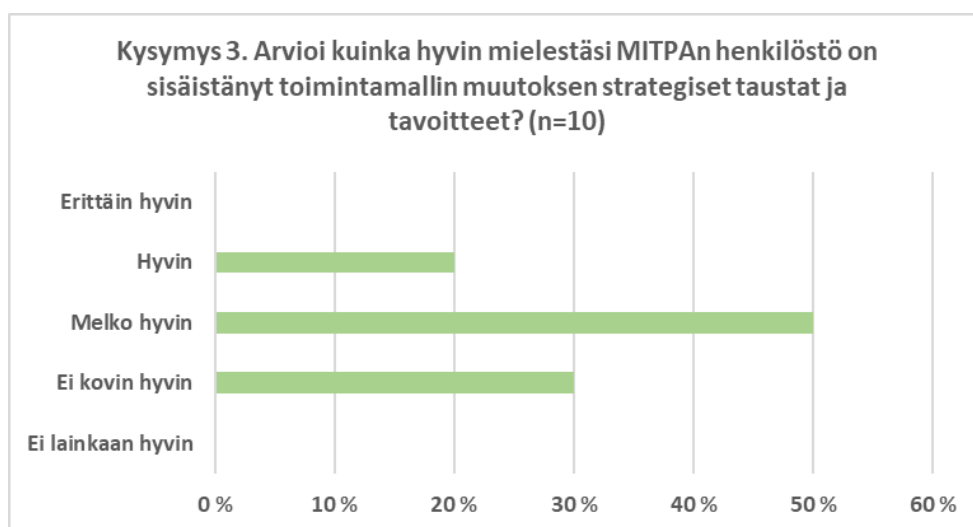
Vastaajia pyydettiin tämän jälkeen vielä kertomaan omin sanoin (kysymys 2), miten he kokevat, että muutos toteuttaa Maanmittauslaitoksen ja Mitpan tavoitteita. Annetuista vastauksista korostui erityisesti näkökulmat yhteisestä toimintamallista ja toimintatavoista, jotka Digitalisaatiomalli kokoaa yhteen. Tämän yhteisen toimintamallin kautta pystytään

asetettuja tavoitteita toteuttamaan paremmin ja esimerkiksi tuottamaan palveluita asiakkaille yhtenäisin menetelmin ja enemmän asiakaslähtöisesti.

Tässäkin tuotiin esille sitä, että tuoteryhmätoiminnan jalkautus on vasta alussa ja hyötyjen konkreettinen näkyminen tapahtuu vasta myöhemmin. Muutama vastaaja totesikin, että matka on vasta alussa ja menee pitkään ennen kuin kunnolla voidaan arvioida toimintamallin vaikuttavuutta. Toimintamalli nähtiin kuitenkin positiivisena asiana tuoda paremmin esille palveluketjujen tunnistamista ja asiakaslähtöisempää toimintaa.

Kolmannessa kysymyksessä (kysymys 3), joka liittyi strategisten päämäärien saavuttamiseen, pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin vastaajat kokevat, että Tietohallinnon henkilöstö on sisäistänyt toimintamallin muutoksen strategiset taustat ja tavoitteet. Alla olevassa kuvassa 39 on esitetty vastaajien mielipiteet asiaan. Vastaajista 70 % kokee, että Tietohallinnon henkilöstö on sisäistänyt tavoitteet joko melko hyvin tai hyvin. Sen sijaan 30 % vastaajista kokee, että tavoitteita ei ole kovin hyvin osattu sisäistää tai ymmärtää. Tässä kohtaa voidaan annettujen vastausten perusteella todeta, että yleisesti ollaan sitä mieletä, että henkilöstö ymmärtää niin laitoksen kuin Tietohallinnonkin strategisia tavoitteita ja ymmärtää miten ne toimivat toimintamallin muutoksen ajureina.

Kuva 39. Arviointi Tietohallinnon henkilöstön tavoitteiden ymmärtämisen tasosta.



## 8.2 Tuoteryhmätoiminnan kuvauksen ja jalkautuksen tilanteen arviointi

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli arvioida yleisellä tasolla tuoteryhmän toimintamallin jalkautuksen tilannetta ja onnistumista tarkastelupisteen hetkellä keväällä 2022. Tähän tarkasteluun otettiin lisäksi mukaan tuoteryhmätoiminnan kuvauksen tunnettavuus ja hyödyntäminen jalkautuksessa. Tuoteryhmätoiminnan kuvauksen ja yleisesti jalkautuksen tilannetta kyseltiin saman Forms kyselyn osana kuin strategisten tavoitteiden onnistumisesta. Nämä oli esitetty kyselyssä sivulla 2. Kyselyn ollessa sama, oli tämän osion kohderyhmä myös samat 14 henkilöä, eli Tietohallinnon johto, esihenkilöt ja tuoteryhmäpäälliköt. Kysely kokonaisuudessaan on esitetty liitteessä 1.

### 8.2.1 Kyselyn tulokset

Kyselyssä oli tuoteryhmätoiminnan kuvaukseen tunnettavuuteen ja jalkautukseen liittyen seitsemän kysymystä. Lisäksi kyselyn lopussa oli yksi kysymyskohta, johon sai jättää vielä avoimia kommentteja jalkautumisen tilanteeseen liittyen tai mitä jatkotoimenpiteitä kokee tarpeelliseksi jalkautuksen onnistumisen osalta. Tähän osioon vastasi myös samat 10 henkilöä, kuin ylempäänkin kyselyn osioon strategisten tavoitteiden arvioinnin osalta.

Vastaajilta kysyttiin aluksi (kysymys 4), olivatko he perehtyneet tuoteryhmätoiminnan kuvaukseen osana Digitalisaatiomallia. Vastaajista 90 % oli perehtynyt kuvaukseen ja 10 % ei ollut perehtynyt kuvaukseen. Tämä kertoo, että kuvaus on lähes kaikille vastaajille tuttu ja he tietävät mistä sen löytävät. Vastaaja joka ei ollut perehtynyt kuvaukseen, oli myöhemmässä kyselyn vaiheessa todennut, että ei edes tiedä missä kuvaus sijaitsee.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin (kysymys 5) sisältääkö tuoteryhmätoiminta kuvaus heidän mielestään riittävästä tietoa siitä, mitä tuoteryhmätoiminta on. Vastaajista 60% oli sitä mieltä, että sisältää ja 40 % oli sitä mieltä, että ei sisällä.

Seuraavassa kysymyksessä (kysymys 6) pyydettiin vastaajia kertomaan tarkemmin mitä kuvauksesta heidän mielestään puuttuu ja mistä tarvitaan lisää tietoa. Tähän osioon vastasi yhteensä 5 henkilöä. Tässä esille nousi muun muassa niitä puutteita, joita aiemminkin tässä

työssä on jo nostettu esille puuttuvina kohtina kuvauksessa. Näitä ovat muun muassa jatkuvan palvelun ja tuoteryhmätoiminnan suhde toisiinsa sekä palvelutuotannon rooli tuoteryhmätoiminnassa. Lisäksi yhden vastaajan osalta nousi esille, että kuvaus on tehty aika ylätasolla ja jalkautuksen tueksi kaivattaisiin konkreettisempia esimerkkejä.

Kysymyksessä seitsemän vastaajia pyydettiin vielä arvioimaan kuinka hyödyllisenä he kokivat tuoteryhmätoiminnan kuvauksen sisällön tukemassa muutoksen jalkauttamista tuoteryhmille ja tuotekokonaisuuksille. Alla olevassa kuvassa 40 on esitetty vastaajien mielipiteet asiaan. Tämän osalta 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että kuvauksen tuki jalkautuksessa on ollut joko melko hyvä tai hyvä. Tämä kertoo, että kuvauksen sisällöstä on ollut hyötyä ja se tukee toimintaa jalkautuksen edistämiseksi. Vastaajista 10 % eli käytännössä yksi henkilö, oli sitä mieltä, että kuvauksesta ei ole ollut kovin hyvin apua. Kyseessä oli tässä tapauksessa sama henkilö, joka edellisen kysymyksen kohdalla kaipasi kuvaukseen enemmän konkretiaa ja käytännön esimerkkejä.

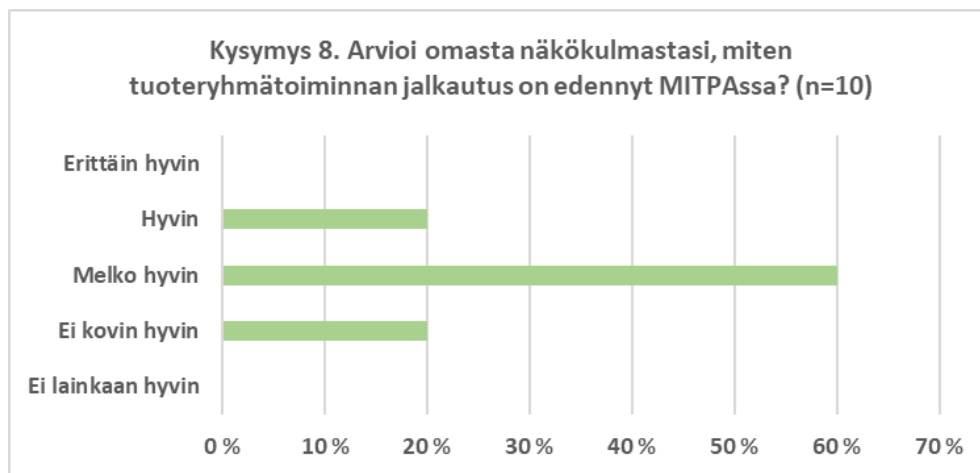
Kuva 40. Tuoteryhmäkuvauksen sisällön arviointi jalkauttamisen tukena.



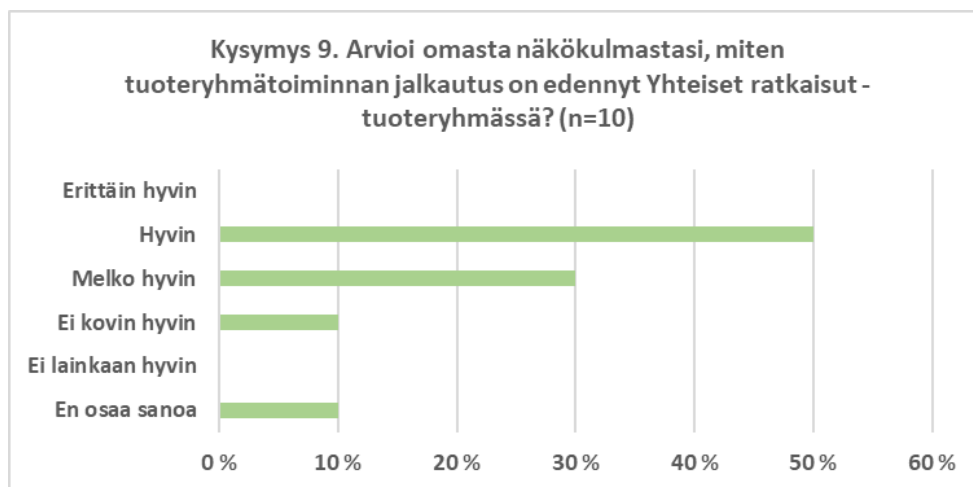
Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan (kysymys 8 ja kysymys 9) kuinka hyvin tuoteryhmätoiminnan jalkautus on edennyt Tietohallinnossa sekä omasta näkökulmastaan arvioimaan kuinka hyvin jalkautus on edennyt Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmässä. Näiden kysymysten osalta on kuvissa 41 ja 42 esitetty vastaajien mielipiteet asiaan.

Molemmissa vastauksissa korostuu vastaajien mielipide siitä, että jalkautus etenee melko hyvin tai hyvin. Tätä mieltä on jopa 80 % vastaajista molempien tapausten osalta. Sinänsä vastausten positiivinen sävy on yllättävä, koska yleisellä tasolla keskusteluissa on ollut esillä se, kuinka alussa varsinainen jalkautus vasta on. Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän arvionnin osalta oli esitetty myös vastausvaihtoehto En osaa sanoa. Tämä sen vuoksi, koska kaikilla kyselyn kohderyhmässä ei välttämättä ole niin hyvää kosketuspintaa tuoteryhmän kanssa, että osaisi konkreettisesti tilanteesta kertoa. Yksi henkilö olikin vastannut täähän kysymykseen En osaa sanoa.

Kuva 41. Tuoteryhmätoiminnan jalkautuksen tilanteen arvioiminen yleisesti.



Kuva 42. Tuoteryhmätoiminnan jalkautuksen tilanteen arvioiminen Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmässä.



Lopuksi vastaajia pyydettiin arvioimaan missä vaiheessa kokonaisuudessaan muutoksen jalkautus on heidän mielestään menossa tällä hetkellä. Tätä pyydettiin arvioimaan asteikolla 0–10. Alla olevassa kuvassa 43 on esitetty vastaajien mielipiteet asiaan. Tässä kysymyksessä ajatuksena oli pyytää arviointia kokonaisvaltaisesta muutoksesta eikä pelkästään arviointia tuoteryhmätoiminnan näkökulmasta. Tämän kysymyksen ja arviointiasteikon osalta tuli kyselyn julkaisemisen jälkeen esille, että annettu arviointiasteikko ei ollut ehkä paras mahdollinen, mutta sitä ei voinut enää muuttaa.

Tämän kysymyksen osalta vastauksissa tuli selvästi hajontaa. Kukaan vastaajista ei antanut arvioita lukuarvojen 0-2 välillä eikä myöskään lukuarvojen 8-10 välillä. 40% vastaajista antoi arvosanan 3 tai 4, ja vastaavasti 50% vastaajista antoi arvosanan 6 tai 7. Sinänsä on yllättävää, että tässä yhteydessä arvosanat olivat suhteellisen heikohkoja vaikka edellisten kysymysten kohdalla jalkautuksen arvioinnin osalta tulokset olivat suhteellisen positiivisia. Tästä voidaan päätellä, että kokonaistilanteen osalta on kyselyn kohderyhmällä suhteellisen realistinen mielikuva muutoksen konkreettisesta tilanteesta.

Kuva 43. Arvio jalkautuksen tilanteesta kokonaisuudessaan.



Kyselyn lopuksi oli vastaajien vielä mahdollisuus jättää avoimia kommentteja jalkautumisen tilanteeseen liittyen tai mitä jatkotoimenpiteitä he kokevat tarpeelliseksi jalkautuksen onnistumisen osalta. Tähän kohtaan vastasi yhteensä kuusi henkilöä. Näissä kommentteissa tuotiin esille vahvasti resurssien alimitoitusta jalkautukseen liittyen eli sitä, että



tuoteryhmillä olisi ollut hyvä olla alusta alkaen jalkautuksen tukena erillisiä henkilöitä, eikä yrittää tehdä kaikkea omin voimin. Resurssien osalta kommentoitiin myös sitä, että vaikka osa henkilöstöstö on siirtynyt uusiin tehtäviin, on heillä vielä vanhan roolin mukaisia tehtäviä vastuullaan, kun näille ei ole löydetty korvaavia tekijöitä. Lisäksi uusien tehtävien osalta menee vielä aikaa, että ne ovat riittävällä tasolla hallussa. Kommenteissa tuotiin esille myös sitä, että yhtenäisten toimintamallien mukainen toiminta vaatii pitkäjänteistä työtä, niin toimintamallien kuvaamisen, kuin jalkauttamisenkin osalta. Keskeisintä olisi pystyä sitouttamaan henkilöstöä tähän muutoksen ja sen tavoitteisiin pitkällä aikavälillä.

### **8.3 Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän jalkautuksen arviointi**

Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän osalta on jo aiemmin todettu, että jalkautuksen tilanne on tuoteryhmässä vasta hyvin alussa. Tämä tilanne on arviointihetken tilanne toukokuun alusta 2022. Tuoteryhmässä on seitsemän eri tuotekokonaisuutta, joissa tilanne on hyvin erilainen. Osassa tuotekokonaisuuksista ollaan hyvin pitkällä jo esimerkiksi tuoteryhmätoiminnan ja ketterien menetelmien haltuunotossa, kun osassa ollaan vasta alkutaipaleella. Tuoteryhmän jalkautuksen arviointia tehtiin tarkemmin kolmen tuotekokonaisuuden osalta. Nämä kolme tuoteomistajaa ja tuotekokonaisuutta valikoituivat mukaan jalkautuksen tilanteen ja sopivien aikataulujen vuoksi. Tarkempaa arviointia ja keskustelua käytiin teemahaastattelun muodossa. Tuoteomistajia ei tässä yhteydessä yksilöidä tarkemmin, vaan heidän vastauksensa esitetään anonymisti.

Haastattelut suoritettiin virtuaalisesti Teamsilla viikolla 18. Haastatteluaikaa oli varattu tunti per tuoteomistaja. Haastattelun kysymykset oli lähetetty vastaajille etukäteen tiedoksi. Haastatteluita ei nauhoitettu eikä transkriptiota käytetty, vaikka se olisi ollut Teamsin tarjoamien omianaisuuksien kautta mahdollista. Tässä yhteydessä totesin, että perinteiset muistiinpanot olivat riittävät, kun käsiteltävä aihe oli kaikille jo entuudestaan tuttu.

Haastattelussa kaikki esitetyt kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Haastattelun alkuosan kysymykset olivat kysymyksiä liittyen tuoteryhmätoiminnan kuvaukseen, jotka olivat hyvin samankaltaisia kuin Forms -kyselyssä esitetyt vastaavat kysymykset. Haastattelun loppuosa

koostui kysymyksistä liittyen toimintamallin jalkautukseen sekä tavoitteiden ymmärtämiseen ja saavuttamiseen. Haastattelun kysymykset kokonaisuudessaan on esitetty liitteessä 2.

### **8.3.1 Haastatteluiden tulokset, tuoteryhmätoiminnan kuvaus**

Haastattelun alkuosan kysymykset koskivat Tuoteryhmätoiminnan kuvausta, sen tunnettavuutta ja sisältöä. Näitä kysymyksiä oli neljä kappaletta.

1. Oletko perehtynyt tuoteryhmätoiminnan kuvaukseen?
2. Sisältääkö kuvaus mielestäsi riittävästä tietoa siitä mitä tuoteryhmätoiminta on ja miten sitä pitäisi konkreettisesti toteuttaa?
3. Koetko, että kuvauksen sisällöstä on ollut hyötyä muutoksen jalkauttamisessa tuotekokonaisuuteen?
4. Mitä asioita kuvauksesta mielestäsi puuttuu/mistä asioista tarvitsisit oman työsi tueksi lisää tietoa ja ohjeita?

Kaikki haastatellut olivat perehtyneet tuoteryhmätoiminnan kuvaukseen (kysymys 1). Kuvaus oli siis kaikille tuttu, tosin osa oli vain vilkaissut kuvausta ja osa perehtynyt siihen syvällisemmin. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että kuvaus sisältää tarpeeksi tietoa siitä mitä tuoteryhmätoiminta on ja mitä sillä tavoitellaan. Yhden vastaajan mielestä kuvaus menee liian ylätasolla eikä siitä saa arjen työhön tarpeeksi konkreettista ohjausta, joka nimenomaan olisi tässä hetkessä tarpeen (kysymys 2).

Tuoteryhmätoiminnan kuvausta on pidetty tuotekokonaisuuksissa jalkautuksen tukena ja tiettynä pohjamateriaalina (kysymys 3), mutta osittain on myös tunnistettu, että se ei suoraan sovellu kaikkien eri tuotekokonaisuuksien käyttötarpeisiin, kun toiminta ja it-palvelut ovat hyvin erilaisia eri tuotekokonaisuuksissa. Tähän kaivattaisiin enemmän soveltuvuutta ja myös tietoa siitä, että missä rajoissa toimintamallia on mahdollista soveltaa omaan käyttöön. Esille myös nousi se, että vaikka tuoteomistajien tasolla tuoteryhmätoiminnan kuvaus ja toimintamallikin ovat jokseenkin tuttuja, ei se välttämättä ole vielä niin sanotusti arkipäivää tuotekokonaisuudessa työskenteleville henkilöille.

Viimeisessä kohdassa (kysymys 4) kysyttiin mitä puutteita kuvauksessa tällä hetkellä on tai mistä toivoo lisää tietoa. Näitä asioita ei monikaan ole vielä ehtinyt pohtia tai ei tunnistanut vielä olevansa siinä vaiheessa, että osaisi ottaa kantaa mitä asioita kuvauksesta puuttuu. Sitä tuotiin esille, kuten jo aiemmankin kysymyksen kohdalla, että kuvaukseen kaivattaisiin vielä enemmän konkretiaa ja konkreettisia esimerkkejä toimintatavasta.

### **8.3.2 Haastatteluiden tulokset, toimintamallin jalkautus**

Haastattelun toinen osa keskittyi toimintamallin jalkautukseen, tavoitteiden ymmärtämiseen ja saavuttamiseen. Lisäksi lopuksi käytiin avointa keskustelua yleisestä muutoksen tilanteesta ja kehittämisehdotuksista.

Tässä osuudessa oli yhteensä seitsemän kysymystä:

5. Kuinka hyvin koet itse ymmärtäväsi mitä Mitpan uudella toimintamallilla tavoitellaan?
6. Ymmärrätkö Digitalisaatiomallia ja tuoteryhmätoiminnan mallia niin, että pystyt jalkauttamaan niitä omassa tuotekokonaisuudessa eteenpäin tiimille/tiimeille?
7. Mitkä ovat mielestäsi Digitalisaatiomallin ja tuoteryhmätoiminnan keskeisimmät elementit omasta näkökulmastasi?
8. Miten koet tuoteryhmätoiminnan jalkautuksen edistyneen omassa tuotekokonaisuudessa?
9. Mikä on konkreettinen jalkautuksen tilanne tuotekokonaisuudessa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin? (esitetty tässä työssä kappaleessa 7.2, tietohallinnon yhteiset tavoitteet tuoteryhmätoiminnan jalkautukseen liittyen)
10. Mitä toimenpiteitä koet tarpeelliseksi jalkautuksen etenemisen ja onnistumisen osalta seuraavaksi?
11. Kehittämisehdotuksia tai muita avoimia kommentteja mitä ei tullut vielä käsiteltyä

Ensimmäisessä kysymyksessä (kysymys 5) kysyttiin miten hyvin haastateltavat kokevat ymmärtävänsä mitä Tietohallinnon uudella toimintamallilla tavoitellaan. Kaikki kokivat ymmärtävänsä toimintamallin tavoitteet ja toivat esille, että nimenomaan toimintamalli on

uudessa organisaatiossa muita selkeämpi kokonaisuus. Sen sijaan toimintamallin ja organisaation suhde toisiinsa ei ole kirkastunut ja oli epäselvä. Esille nousi muun muassa, että tuoteryhmäpäällikön ja esimiehen roolien suhde ja vastuut eivät ole selkeät ja muutenkin esimerkiksi vastuualueen ja siinä esihenkilön rooli toiminnassa jää vielä epäselväksi.

Kaikki vastaajat kokivat ymmärtänsä Digitalisaatiomallia ja tuoteryhmätoiminnan mallia niin, että pystyvät jollain tasolla edistämään jalkautusta omissa tuotekokonaisuuksissaan (kysymys 6). Kommenttina kuitenkin tuli, että tietyt asiat mallissa ovat uusia, jonka lisäksi tuoteomistajan tehtävä on henkilölle uusi eikä ole aina täysin ymmärrystä siitä, että mitä omalle vastuulle kuuluu edistää ja etsiä lisää tietoa. Tähän kaivattaisiin tukea. Lisäksi tässä yhteydessä nostettiin esille samoja haasteita kuin jo aiemmissakin kysymyksissä tuli esille, eli se, että malli ei välttämättä suoraan sovellu kaikkeen tekemiseen kun tuotekokonaisuudet ja tiimit ovat keskenään hyvin erilaisia ja vastaavat erityyillisistä it-palveluista. Ajatus esimerkiksi ketterästä toiminnasta on kaunis, mutta miten se konkreettisesti saadaan toimimaan on vielä kysymysmerkki. Haasteita koettiin myös siinä, että ei osata vielä tarkkaan tunnistaa niitä asioita, mitä nykyisestä toiminnasta pitäisi muuttaa, jotta päästäisiin uuden toimintamallin mukaiseen toimintaan.

Keskeisimpinä Digitalisaatiomallin ja tuoteryhmätoiminnan mallin elementteinä (kysymys 7) haastatellut pitivät nimenomaan yhtenäistä mallia ja yhteisiä toimintatapoja ja niiden tuomaa ohjaavuutta toimintaan. Näillä saavutetaan yhdenmukaisuutta ja järkevyyttä tekemiseen, joka aiemmin on osittain ollut hakusessa. Esille kuitenkin tuotiin, että sinänsä kaikki asiat eivät ole uusia, vaan esimerkiksi asiakaslähtöisyys ja arvon tuottaminen asiakkaalle ovat jo aikaisemminkin olleet vahvasti tekemisessä mukana. Toimintamallissa vahvasti esiin nostetun priorisoinnin kautta pitäisi kuitenkin saada turhaa tekemistä pois, jolloin säästetään rahaa ja resursseja.

Tuoteomistajat arvioivat jalkautuksen edistämisen tilannetta omissa tuotekokonaisuuksissaan (kysymys 8). Näistä yhden tuoteomistajan tuotekokonaisuus on selvästi muita edellä vaikka heidänkin toiminnassaan esimerkiksi ketterien menetelmien haltuunotto on uutta. Tässä tuotekokonaisuudessa muutos on otettu positiivisesti vastaan ja

omaa toimintaa on alettu parantamaan itseohjautuvasti. Aina ei ole odotettu, että esimerkiksi johdolta tulee ohjeita ja päätöksiä, vaan on lähdetty itse kokeilemaan ja soveltamaan uutta mallia. Kahden muun tuotekokonaisuuden osalta on jalkautus vasta hyvin alkutaipaleella ja osittain vasta myös ajatuksen tasolla. Eli konkreettisia toimenpiteitä ei ole vielä ehditty miettimään tai edes aloittamaan. Esille tässä yhteydessä tuli myös, että osittain on hieman muutosvastarintaa eikä henkilöstöä välttämättä kovin kiinnosta muutos tai uusien toimintatapojen ottaminen omaan työhön. Tästä näkökulmasta tuotiin esille nimenomaan esihenkilön roolia muutoksen tukemisessa, kun tällä hetkellä on tunne, että esihenkilön rooli ei missään juurikaan näy.

Jalkautuksen tilannetta tuotekokonaisuuksissa arvioitiin myös peilaten tilannetta asetettuihin tavoitteisiin nähden (kysymys 9). Vaikka on jo tunnistettu, että jalkautus on vasta hyvin alussa, haluttiin kuitenkin arvioida tilannetta suhteessa niihin Tietohallinnon yhteisiin tavoitteisiin, jotka on tuoteryhmätoiminnan jalkautukseen liittyen kaikille tuoteryhmille asetettu. Nämä tavoitteet on aiemmin esitetty tässä kappaleessa 7.2. Tämän kysymyksen ja vastauksen osalta on tulokset koottu taulukkoon 1, josta ilmenee myös varsinaiset tavoitteet.

Taulukko 1. Tuoteryhmätoiminnan tavoitteet ja tilanne Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmän tuotekokonaisuuksissa.

Tavoite	Tuotekokonaisuus 1	Tuotekokonaisuus 2	Tuotekokonaisuus 3
Tuoteryhmien toiminta on käynnistynyt yhtenäisin menetelmin			
Tuoteryhmät toimivat yhtenäisten roolien mukaisesti. Rooleihin (tuoteryhmäpäällikkö, tuoteomistaja, tuoteryhmäarkkitehti, scrum master) on nimetty henkilöt, henkilöt on koulutettu ja he ymmärtävät tehtävänsä tavoitteet.	<p>Erillistä Scrum masteria ei ole, käytettävissä on ns. valmentava henkilö.</p> <p>Tuoteomistajan koulutus vasta tulossa.</p> <p>Tuoteomistaja ei kaikilta osin</p>	<p>Erillistä Scrum masteria ei ole, käytettävissä on ns. valmentava henkilö.</p> <p>Tuoteomistajan koulutus vasta tulossa.</p> <p>Tuoteomistaja ymmärtää</p>	<p>Erillistä Scrum masteria ei ole, käytettävissä on ns. valmentava henkilö.</p> <p>Tuoteomistajan koulutus vasta tulossa.</p> <p>Tuoteomistaja ymmärtää</p>

	ymmärrä tehtävänsä tavoitteita tai tehtäväsisältöä. Tähän pitäisi saada tarkennuksia.	tehtävänsä, mutta kokee, että tekemistä on liian paljon suhteessa tuotekokonaisuuden kokoon. Kaikkea ei pysty tekemään "normaalin" työajan puitteissa.	tehtävänsä, mutta kokee, että tekemistä tässä hetkessä on niin paljon, ettei pysty tarkemmin sisäistämään tehtäväänsä. Kaikkea ei pysty tekemään "normaalin" työajan puitteissa.
Tehtävät kulkevat työjonojen kautta	Kyllä. Jira käytössä.	Kyllä. Jira käytössä. Kaikki tekeminen ei kuitenkaan ole Jirassa, ainoastaan it-palveluiden kehittämiseen ja ylläpitoon liittyvät tehtävät.	Kyllä. Jiran käyttö vasta aluillaan ja vaatii tekemistä.
Tiimit on kiinnitetty	Kyllä	Kyllä	Kyllä
Tiimit ovat valinneet käyttöön ketterän menetelmän (scrum tai kanban)	On valittu: Kanban	On valittu: Kanban	On valittu: Kanban
Projektipäällikön ja tuoteryhmäpäällikön roolien vastuu suhteessa toisiinsa kuvattu	Varsinaiseen asiaan ei tullut kommentteja. Sen sijaan huomiona tuli, että sitä ei ole kuvattu tarkemmin, miten tiimien henkilöstö osallistuu projekteihin ja on osa projektia uudessa toimintamallissa.	Asiaan ei tullut kommentteja.	Ei ole selvää miten tämä liittyy omaan tekemiseen. Kommenttina, että ehkä menee vielä tuoteryhmäpäällikön ja tuoteomistajankin vastuut päällekkäin.
Tuoteryhmissä on ymmärrys jatkuvan parantamisen kulttuurista	On ymmärrys asiasta. Tuotekokonaisuuden porukka on lähtenyt tähän hyvin mukaan.	On ymmärrys asiasta. Tämä on kuitenkin ymmärretty jo aikaisemminkin ja tämän mukaan on jo toimittu.	On ymmärrys asiasta. Lisäksi asiaa pyritään vielä parantamaan oman toiminnan kehittämisen kautta. On kuitenkin jo nyt osana toimintaa tietyssä mielessä.

Kaiken kaikkiaan jos peilaa asetettuja tavoitteita yllä oleviin vastauksiin, voidaan nähdä, että moni asia on kuitenkin edennyt ja niin sanotusti työn alla. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että vaikka jalkautus toimintamallin suhteen olisikin tietyssä mielessä alussa, on tiettyjen isojen isoiden osalta tehty päätöksiä etenemisen mallista ja tavoitellusta toimintatavasta. Vaikka tuoteomistajat ehkä kokevat, että jalkautus on vasta alussa, on tiettyjä tavoitteita kuitenkin jo saavutettu. Tämän osalta kuitenkin todettiin, että ovatko nämä annetut tavoitteet liian ylätasolla, eivätkä ne kuitenkaan kerro konkreettista tilannetta tarkemmin. Annettujen vastausten perusteella selvästi korostuu se, että tuoteomistajat eivät kaikilta osin ymmärrä tehtäväänsä tai tehtävänsä tavoitteita, josta herää kysymys, onko ne kerrottu heille tarpeellisella tasolla. Tämä asia nousi yleiselläkin tasolla haastatteluissa esille ja myös se, että uudet tuoteomistajat eivät varsinaisesti ole saaneet perehdytystä tehtäväänsä.

Jalkautuksen osalta viimeisenä kohtana haastattelussa pyydettiin toimenpide-ehdotuksia siitä, mitä seuraavaksi pitäisi jalkautuksen etenemisen ja onnistumisen osalta tehdä. Tämän osalta toivottiin jo aiemminkin todettuja konkreettisia muutostavoitteita, näille selkeitä aikatauluja, tarkistuspisteitä sekä seurantaa. Nyt koetaan, että tavoitteet on annettu liian laveasti kertomatta konkreettisia toiminnan tavoitteita, joilla ei pystytäkään tarkemmalla tasolla edistämään asioita. Lisäksi todettiin, että se ei riitä henkilöstön jalkautuksen perustaksi, että Tietohallinnon yhteisessä infossa näytetään kerran power point -esitys, jonka perusteella pitäisi osata toimia. Tässä vaadittaisiin valmennusta ja tietyssä mielessä ”kädestä pitäen” opettamista, miten asioita pitäisi toteuttaa ja tehdä. Monellakaan kun ei ole ennestään esimerkiksi ketteristä menetelmistä mitään osaamista. Tässä yhteydessä nousi esille myös edelleen esihenkilön rooli muutoksessa, kun sitä ei ole nyt juuri näkynyt. Erityisesti, kun mallissa tavoitellaan yhtenäistä tiimiä ja osaamisen jakamista, on tämä monelle työntekijälle hankalaa ja stressaavaa ja tähän toivottaisiin tuoteryhmän suunnalta esihenkilöiden vahvempaa tukea ja roolia.

Haastattelun lopuksi sai vielä antaa avoimia huomioita joko kyselyyn tai muuten muutoksen liittyen, mutta näitä ei juurikaan enää tullut. Kaikki tarpeelliset huomiot tulivat esille jo varsinaisista haastattelun kysymyksistä.

## 8.4 Kehittämistehtävän tavoitteiden onnistumisen arviointi

Opinnäytetyön suunnitelmassa oli esitetty tälle kehittämistehtävälle konkreettisia tavoitteita. Nämä tavoitteet toimivat kehittämistehtävän ohjaavana tekijänä ja niin sanotusti työlistana, mitä oli tavoitteena toteuttaa. Nämä suunnitelmassa esitetyt tavoitteet olivat seuraavat:

- Tietohallinnon tuoteryhmän toimintamalli on luotu ja kuvattu
- Tuoteryhmän toimintamallin suhde Tietohallintomalliin (osana sitä) on selvillä ja kuvattu
- Tuoteryhmän ja jatkuvan palvelun välinen rooli on luotu ja kuvattu
- Jalkautussuunnitelma ja road map on luotu siitä miten uusi malli viedään käytäntöön
- Tuoteryhmän toimintamallin jalkauttaminen on aloitettu Yhteiset ratkaisut - tuoteryhmän toiminnassa
- Analysoida tuoteryhmän toimintamallin jalkautumisen onnistumista ja saavutettuja muutoksia, joita on saavutettu analysointihetkeen mennessä (kevällä 2022)
- Koota analysointivaiheen kautta tuotetuista tuloksista ehdotus kehittämistoimenpiteistä jatkoa varten

Jos peilaa tätä tehtyä opinnäytetyötä suunnitelmassa esitettyihin tavoitteisiin voidaan todeta, että näitä ei ole kaikkia saavutettu. Toisaalta näistä tavoitteista kaikista tärkeimmät on omasta mielestäni saatu toteutettua. Tietohallinnon toiminnan kannalta tärkein tavoite oli saada tuoteryhmätoiminnan toimintamalli luotua ja kuvattua. Tämä tavoite toteutui, vaikka kuvaus ei vielä täysin valmis olekaan. Lisäksi tuoteryhmätoiminnan kuvaus on selkeästi osa uutta Digitalisaatiomallia ja tukee sitä. Sen sijaan tuoteryhmätoiminnan ja jatkuvan palvelun välistä roolia ei ole kaikilta osin luotu eikä kuvattu. Tähän kuitenkin en ole itse juurikaan pystynyt vaikuttamaan, kun jatkuvan palvelun toiminnan kehittäminen on vielä käynnissä. Tämä osio tulee kuitenkin tarkentumaan tämän vuoden aikana.

Toinen suurempi kokonaisuus opinnäytetyössä oli tuoteryhmätoiminnan jalkautussuunnitelman luominen ja road mapin luominen siitä miten malli viedään käytäntöön. Tämän osalta tavoitteet eivät kaikilta osin täyttyneet, kun



jalkautussuunnitelman edistämisestä vastasi osittain johto ja esimiehet. Tähän osaltaan vaikutti myös oma aikataulu, koska tuoteryhmätoiminnan kuvaamisen konkreettinen työ oli hektisessä vaiheessa, kun jalkautussuunnitelmaa työstettiin. Aikataulullisesti ei vain ollut aikaa osallistua suunnitelman tekemiseen joulukuussa 2021. Sen sijaan tavoite toimintamallin jalkauttamisen aloittamisesta Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmässä toteutui ja jalkautus jatkuu edelleen.

Kolmas osio tästä opinnäytetyöstä voidaan ajatella olevan arvioinnit liittyen tavoiteasetantaan ja jalkautukseen. Näiden osalta on pystytty riittävässä määrin arvioimaan tavoiteltuja asioita ja vetämään johtopäätöksiä saatujen vastausten perusteella. Lisäksi arviointien ja havainnoin kautta on pystytty muodostamaan kehittämis ehdotuksia, joita voidaan ottaa huomioon loppuvuoden suunnittelun ja tavoitteiden osalta.

## **9 Yhteenveto ja jatkotoimepiteet**

### **9.1 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä olivat kysymykset siitä, miten luomme tuoteryhmätoiminnan toimintamallin, miten tämä toimintamalli jalkautetaan tuoteryhmien toimintaan ja erityisesti Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmään sekä arviointi siitä, miten muutos toteuttaa Maanmittauslaitoksen ja Tietohallinnon strategisia tavoitteita. Näiden tutkimuskysymysten onnistumisen arviointia on tehty pääsääntöisesti tehdyn kyselyn kautta, jonka tuloksia on esitetty aiemmassa kappaleessa 8.1. Kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta voidaan todeta, että toimenpiteet esitettyihin kysymyksiin on toteutettu tarvittavilta osin. Sen sijaan strategisten tavoitteiden onnistumisen arviointia oli tässä vaiheessa hieman vaikeaa ehkä arvioida, koska uuden toimintamallin jalkautus on vielä suhteellisen alkuvaiheessa ja uusi liiketoimintayhteistyön malli on vielä ottamatta käyttöön. Lähtökohtaisesti kuitenkin voitiin nähdä, että strategisten tavoitteiden saavuttamisen osalta olemme oikealla tiellä ja joitain tuloksia on jo nähtävissä. Tämä korostuu erityisesti Digitalisaatiomallin, yhteisten toimintatapojen ja tuoteryhmätoiminnan kautta, jotka toimivat yhteisenä pohjana toiminnalle.

Tuoteryhmätoiminta on alkanut Tietohallinnossa vuoden 2022 alussa ja sitä tukemassa on tuoteryhmätoiminnan kuvaus, jonka tuottaminen oli osa tätä opinnäytetyötä. Tehtyjen arviointien pohjalta voidaan todeta, että tuoteryhmätoiminnan kuvauksesta on ollut hyötyä ja sen sisällön on koettu tukevan tuoteryhmiä tuoteryhmätoiminnan jalkauttamisessa Tietohallinnossa. Edelleen toki on tiedossa, että kuvauksessa puuttuu tiettyjä asioita, jotka on tavoite saada valmiiksi tämän vuoden aikana. Lisäksi kyselyn ja haastatteluiden kautta tuli esille toiveita saada kuvaukseen lisää konkretiaa ja tähän pitää ehdottomasti paneutua seuraavaksi.

Haastatteluiden kautta tuli esille, että tuoteryhmätoiminnan peruseriaatteet olivat kaikille tuttuja ja moni kokee jo toteuttavansa tiettyjä toimintaan liittyviä periaatteita. Näistä esimerkiksi asiakasnäkökulma on ollut tekemisessä jo hyvin pitkään mukaan, samoin jatkuvan parantamisen kulttuuri. Lisäksi itseohjautuvuutta on jo useassakin tiimissä ja moni tiimeistä toimii jo nyt hyvin tiimimäisesti ja tehokkaasti yhteen. Kaikilta osin tilanne ei kuitenkaan ole tämä ja nimenomaan nämä tuotekokonaisuudet ja tiimit tarvitsevat tukea ja valmennusta muutoksen etenemisessä. Lisäksi haasteita nähdään olevan tiimin sisäisessä osaamisen jakamisessa ja siinä, että tiimillä on yhteinen tavoite ja työjono. Näiden asioiden eteenpäin viemisessä toivotaan erityisesti lisää tukea johdolta ja esihenkilöiltä.

Tällä hetkellä kiireinen työtilanne ja resurssien puute haittaa jalkauttamista kuten myös it-palveluiden normaali kehitys- ja ylläpitotyö. Enemmän pitäisi myös saada konkretiaa muutoksen tavoitteisiin, jotta ymmärretään mitä kohti pitää tavoitella ja miten nykyistä toimintaa pitäisi muuttaa. Tämä on myös oma näkökanta, että enemmän konkretiaa pitäisi esittää siitä, mitä johto odottaa, että tuoteryhmissä pitää muutoksen suhteen saavuttaa tai miten toimintaa pitää muuttaa, jotta ollaan oikealla suunnalla. Tuoteomistajat myös tällä hetkellä kokevat, että omat tehtävät eivät ole täysin tiedossa, joka vaikeuttaa oman tuotekokonaisuuden toiminnan ohjaamista ja toimintamallin jalkauttamista. Tämä sama asia pätee osittain myös omaan tilanteeseeni, eli itsekään en tuoteryhmäpäällikkönä täysin ole selvillä, mitkä ovat konkreettiset omat tehtäväni esimerkiksi suhteessa esihenkilöihin tai tuoteomistajiin.

Omasta näkökulmasta tilanne jalkautuksen suhteen on tosiaan vielä hyvin alussa. Tuoteryhmätoiminnan ja sen rinnalla ketterien menetelmien toimintamallien vieminen käytäntöön vaatii pitkäjänteistä työtä ja aktiivista otetta viedä asioita eteenpäin. Niiden tuotekokonaisuuksien, joissa asiat ovat jo pitkällä, on hyvä toimia esimerkkinä ja referenssinä niille, joilla on vasta alkutaival edessä. Tämän osalta kaivataan positiivisia esimerkkejä ja onnistumisia, jotta muutkin näkevät miten malli parhaimmillaan voi toimia. Siitäkin on esitetty kritiikkiä, miten hyvin ketterät menetelmät toimivat tuotekokonaisuuksissa, joissa on enemmän jatkuvuuden turvaamisen tehtäviä kuin kehittämistä. Tämä on asia, johon mielestäni kaivataan seuraavaksi tarkempaa ohjeistusta ja konkreettisia esimerkkejä. Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmässä erityisesti on useita tuotekokonaisuuksia, joissa on tällainen tilanne ja näiden osalta jalkautuksen eteneminen vaatii tämän asian kirkastamista.

Kaiken kaikkiaan uskon, että tässäkin työssä ilmi tulleet tilanteet, arviot ja kehittänehdotukset tullaan ottamaan jatkosuunnittelussa huomioon ja niihin oikeasti paneudutaan, jotta kaikilla olisi hyvät edellellytykset jatkaa toimintamallin jalkauttamista. Uskoisin, että esimerkiksi ensi vuoden 2023 alkupuolella olisi mahdollista oikeasti jo arvioida jalkautuksen onnistumista ja toimintamallin muutoksen vaikutuksia tietohallinnon toimintaan ja myös laitostasoisesti arvioida muutoksen vaikuttavuutta esimerkiksi asiakkaiden palveluiden tuottamiseen.

## 9.2 Jatkotoimenpiteet

Tehdyn kyselyn ja haastatteluiden kautta sekä omien havainnointien kautta voidaan selkeästi tuoda esille kehittämis ehdotuksia toimintamallin jalkautukseen ja yleiseen muutostilanteeseen liittyen. Näitä on esitetty seuraavaksi.

1. Tuoteryhmätoiminnan tavoitteisiin toivotaan selkeästi enemmän konkretiaa.

Kaivataan käytännön esimerkkejä mitä muutoksella tavoitellaan sekä lisäksi käytännön tietoa mitä nykytoiminnasta pitää muuttaa, että toimitaan uuden mallin mukaisesti.

2. Toimintamallin jalkautuksen osalta kaivataan konkreettisempaa aikataulua, tukea ja valmennusta muutokseen sekä seurantaan miten muutos etenee.
3. Tuoteomistajien konkreettiset tehtävät ja tavoitteet on saatava paremmin näkyville. Nämä ovat edelleen epäselviä niille, jotka roolissa toimivat.
4. Edelleen on tuoteryhmäpäälliköiden ja tuoteomistajien näkökulmasta epäselvyyksiä siinä, mikä on tuoteryhmäpäällikön ja esihenkilön välinen suhde sekä mikä on tuoteryhmäpäällikön ja tuoteomistajien tehtävien välinen suhde. Näitä on syytä avata vielä enemmän.
5. On avattav enemmän ketterän kehittämisen ja palvelutuotannon välistä suhdetta ja sitä miten nämä sovitetaan yhteen. Tuoteryhmissä on paljon tuotekokonaisuuksia, joissa jatkuvuuden turvaaminen on enemmän keskiössä kuin kehittäminen.
6. Kaivataan valmennusta ja valmentajaa ketterän toimintamallin käyttöönottoon ja mitä se tarkoittaa oman tuotekokonaisuuden osalta. Osalla tuoteomistajista ja henkilöstöstä ei ole aiempaa kokemusta ketterästä toimintamallista eikä välttämättä ole tarvittavaa aikaa perehtyä itse asiaan syvällisesti, jotta sitä voisi opettaa muille.
7. Esihenkilöiltä kaivataan enemmän tukea ja osallistumista jalkautukseen. Tämä koskee erityisesti tilanteita, jotka liittyvät osaamisen jakamiseen tai tiimimäisen toiminnan aikaansaamiseen.
8. Tuoteomistajilla pitäisi olla jokin yhteinen ”kahvikerho” tai vastaava sparraustilaisuus säännöllisin väliajoin, jossa voidaan fasilitoijan tai valmentajan ohjauksessa käydä yhdessä asioita läpi ja saada vertaistukea.
9. Tuoteryhmätoiminnan kuvauksesta puuttuvat osiot tulee saada valmiiksi vuoden 2022 loppuun mennessä.

Tarkoituksena on, että yllä mainittuja toimenpide-ehdotuksia käsitellään meneillään olevassa projektissa ja ne otetaan huomioon, kun suunnitellaan miten jalkautusta ja muutosta viedään eteenpäin loppuvuoden 2022 aikana ja mahdollisesti pidemmälläkin aikavälillä.

## Lähteet

Agile Finland. (2001). *Agile manifesto*. Haettu 4.3.2022.

<https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>

AXELOS.(2019). *ITIL Foundation: ITIL 4 Edition, Chapter 1-3*.The Stationery Office Ltd.

Saatavana sähköisessä muodossa HAMKin e-kirjastosta. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/detail.action?docID=5709789>

Arter. (2017). *Prosessien kuvausohje*. Ladattavissa rekisteröitymisen jälkeen.

<https://www.arter.fi/>

Business Technology Standard. (2019). *Bisnesteknologiamalli*. Haettu 19.3.2022.

<https://btmalli.fi/>

Hannus, J. (1997). *Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Jyväskylä: Gummerus.

Hietaniemi, J. (2020). *Mikä on Kanban?*. Haettu 7.3.2022. <https://gofore.com/mika-on-kanban/>

Hiltunen, L. (n.d). *Metodina kyselytutkimus*. Jyväskylän yliopisto. Haettu 26.2.2022.

<http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus2.pdf>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja Kirjoita*. Tammi.

Huotarinen, J. (2015).*Ketteryys on kuollut, kauan eläköön ketteryys*. Haettu 4.3.2022.

<https://www.tivi.fi/kumppaniblogit/gofore/ketteryys-on-kuollut-kauan-elakoon-ketteryys/c1e588c8-209d-37a0-9fa6-e12663a8ecb2>

JHS. (2012a). JHS 171 ICT-palvelujen kehittäminen: Kehittämiskohteiden tunnistaminen.

Haettu 15.10.2021. <https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2020-06/JHS171.doc>

JHS. (2012b). *Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta*. JHS – suositukset. Haettu 10.10.2021. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset>

JHS. (2012c). *JHS 152*. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta.2012. Haettu 10.10.2021. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>

Jyväskylän yliopisto. (2014). *Aineistohankintamenetelmät*. Haettu 20.2.2022. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmät>

Kananen, J. (2008). *Kvali -Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koski, J.(n.d.). *Ketterät menetelmät, agile, LEAN ja scrum*. Haettu 4.3.2022. <https://www.itewiki.fi/opas/ketterat-menetelmat-agile-lean-ja-scrum/>

Laki Maanmittauslaitoksesta 1025/2018. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181025>

Laamanen. K & Tinnilä, M. (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet*. Teknologiateollisuuden julkaisuja 2/2009. Espoo: Redfina oy.

Lehtinen, E. (2015). *Strategiaprosessin onnistuneessa läpiviemisessä on paljon haasteita*. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2015/02/02/strategiaprosessin-onnistuneessa-lapiviemisessa-on-paljon-haasteita/>

Lekman, L. (2021). Ketteryyden ja tuotehallinnan koulutus, 30.11.2021. [Maanmittauslaitokselle räätälöity oma koulutus].

Lindroos, E. (2021). *Prosessijohtamisen hyödyt ja vinkit*. Arter. Haettu 16.1.2022. <https://www.arter.fi/prosessijohtamisen-hyodyt-ja-vinkit-alkuun-paasemiseksi/>

Maanmittauslaitoksen työjärjestys 154/2021.

<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210154#Pidm45237816928896>

Martinsuo, M & Blomqvist, M. (2010). *Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä*. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-Taloudellinen tiedekunta.

Metropolia ammattikorkeakoulu. (2014). *Benchmarking -menetelmä työyhteisön kehittämisessä*. Haettu 20.2.2022. <https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen/2014/03/22/benchmarking-menetelma-tyoyhteison-kehittamisessa/>

Maanmittauslaitos. (n.d.). *Tietoa Maanmittauslaitoksesta*. Haettu 11.10.2021.

<https://www.maanmittauslaitos.fi/organisaatio>

Maanmittauslaitos. (2021a). *Maa-ja metsätalousministeriön ja Maanmittauslaitoksen tulossopimus 2021-2025*.

[https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2021/01/Maanmittauslaitoksen%20tulossopimus%202021\\_2025.pdf](https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2021/01/Maanmittauslaitoksen%20tulossopimus%202021_2025.pdf)

Maanmittauslaitos. (2021b). *Maanmittauslaitoksen tilinpäätös vuodelta 2020*. Haettu 11.20.2021.

<https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2021/02/ML%20tilinp%3%A4%C3%A4t%C3%B6s%202020.pdf>

Maanmittauslaitos. (2020). Tiedote: *Laadukkaat digipalvelut tehdään yhdessä*.

<https://www.maanmittauslaitos.fi/ajankohtaista/laadukkaat-digipalvelut-tehdaan-yhdessa>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Haettu 10.10.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>

Salonen, K.(2013). *Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminalliseen opinnäytetyöhön*. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turun ammattikorkeakoulu. Saatavana sähköisessä muodossa: <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Schwaber, K & Sutherland, J.(2020). *Scrum opas*. Saatavana sähköisessä muodossa:  
[https://www.lekman.fi/\\_files/ugd/7e2432\\_573162145a0849589cf40fba72991644.pdf](https://www.lekman.fi/_files/ugd/7e2432_573162145a0849589cf40fba72991644.pdf)

Stewart, M. (2019). *What are the Four Dimensions of ITIL 4*. Haettu 30.1.2022.  
<https://info.axiossystems.com/blog/what-are-the-four-dimensions-of-til-4>

Suomidigi. (n.d). *JHS-suositukset (lakkautetut)*. Haettu 6.2.2022.  
<https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset-lakkautetut>

Suomidigi.(2020). *Uusi laki muuttaa julkisen hallinnon tiedonhallintaa – miten käy arkkitehtuurin?*. Haettu 6.2.2022. <https://www.suomidigi.fi/sv/node/503>

Tieturi. (2020). *Itil foundation v4.0 – kurssin materiaalia*. Ei julkisessa jakelussa. Saatavana vain kurssin yhteydessä.

Tuurula, T. (2010). *Laatuakatemia*. Haettu 4.10.2021.  
<http://www.kotiposti.net/tuurala/index.htm>

Valtioneuvosto. (n.d.). *Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030* .Haettu 10.10.2021. <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>

Valtionvarainministeriö.(n.d.). *Suomen kestävän kasvun ohjelma – vauhtia uudistuksiin ja investointeihin*.Haettu 10.10.2021. <https://vm.fi/kestava-kasvu>

Virtanen, P & Wennberg, M, M. 2007. *Prosessijohtaminen Julkishallinnossa*. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja -20 työkalua*.Talentum.

Wallenius, N. (2022). *Kokonaisarkkitehtuuri – kaikki mitä aiheesta tarvitsee tietää*. Haettu 1.3.2022. [https://niklaswallenius.fi/kokonaisarkkitehtuuri-taydellinen-opas/#luku\\_7](https://niklaswallenius.fi/kokonaisarkkitehtuuri-taydellinen-opas/#luku_7)



Ympäristöministeriö. (n.d.). *Mitä on kestävä kehitys?*.Haettu 10.10.2021.

<https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

**Liite 1: Kysely, Tuoteryhmätoiminnan kuvauksen ja jalkautuksen tilanteen arviointi****Strategisten tavoitteiden arviointi**

1. Toimintamallin muutoksen lähtökohtina ovat olleet MML:n strategiset tavoitteet ja MITPAn tavoitteet  
kuten esimerkiksi

- tuotamme laadukkaita ja turvallisia palveluita asiakkaille (MML)
- olemme aktiivinen vaikuttaja ekosysteemeissä ja verkostoissa (MML)
- luomme arvoa asiakkaille ja otamme huomioon asiakastarpeet (MITPA)
- tunnistamme palveluketjut ja roolimme niissä (MITPA)
- tuotamme palvelut yhtenäisin menetelmin ja hyödynnämme tehokkaasti yhteisiä ratkaisuja (MITPA)

**Arvio miten hyvin koet, että näitä päämääriä ja näkökulmia on saavutettu toiminnassa uuden toimintamallin käyttöönoton jälkeen.**

\*

- ☐ Erittäin hyvin
- ☐ Hyvin
- ☐ Melko hyvin
- ☐ Ei kovin hyvin
- ☐ Ei lainkaan hyvin

2. Kerro vielä omin sanoin miten koet, että muutos toteuttaa Maanmittauslaitoksen ja Mitpan tavoitteita?

Kirjoita vastaus

\*\*\*

3. Arvioi kuinka hyvin mielestäsi MITPAn henkilöstö on sisäistänyt toimintamallin muutoksen strategiset taustat ja tavoitteet? \*

- ☐ Erittäin hyvin
- ☐ Hyvin
- ☐ Melko hyvin
- ☐ Ei kovin hyvin
- ☐ Ei lainkaan hyvin

## Tuoteryhmätoiminnan kuvaus ja jalkautuksen tilanne

Tuoteryhmätoiminnan kuvaus on osa Digitalisaatiomallia ja kuuluu Strategia ja Hallinto -johtamisalueeseen.

4. Oletko perehtynyt tuoteryhmätoiminnan kuvaukseen? \*

- ☐ Kyllä
- ☐ En

5. Sisältääkö kuvaus mielestäsi riittävästä tietoa siitä mitä tuoteryhmätoiminta on? \*

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

6. Mitä asioita kuvauksesta mielestäsi puuttuu ja mistä asioista tarvitaan tuoteryhmien työn tueksi lisää tietoa ja ohjeita?

Kirjoita vastaus

7. Kuinka hyödyllinen tuoteryhmätoiminnan kuvauksen sisältö mielestäsi on ollut muutoksen jalkauttamisessa tuoteryhmille ja tuotekokonaisuuksille? \*

- ☐ Erittäin hyvin
- ☐ Hyvin
- ☐ Melko hyvin
- ☐ Ei kovin hyvin
- ☐ Ei lainkaan hyvin

8. Arvioi omasta näkökulmastasi, miten tuoteryhmätoiminnan jalkautus on edennyt MITPassa. \*

- ☐ Erittäin hyvin
- ☐ Hyvin
- ☐ Melko hyvin
- ☐ Ei kovin hyvin
- ☐ Ei lainkaan hyvin

\*\*\*

9. Arvioi omasta näkökulmastasi, miten tuoteryhmätoiminnan jalkautus on edennyt Yhteiset ratkaisut -tuoteryhmässä.

- ☐ Erittäin hyvin
- ☐ Hyvin
- ☐ Melko hyvin
- ☐ Ei kovin hyvin
- ☐ Ei lainkaan hyvin
- ☐ En osaa sanoa

10. Missä vaiheessa kokonaisuudessaan muutoksen jalkautus on mielestäsi menossa tällä hetkellä, arvioi tätä asteikolla 0–10. \*

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Voit jättää tähän vielä avoimia kommentteja jalkautumisen tilanteeseen liittyen tai mitä jatkotoimenpiteitä koet tarpeelliseksi jalkautuksen onnistumisen osalta.

Kirjoita vastaus

**Liite 2: Teemahaastattelun kysymysrunko**

## OSA 1, Tuoteryhmätoiminnan kuvaus

1. Oletko perehtynyt tuoteryhmätoiminnan kuvaukseen?
2. Sisältääkö kuvaus mielestä riittävästä tietoa siitä, mitä tuoteryhmätoiminta on ja miten sitä pitäisi konkreettisesti toteuttaa?
3. Koetko, että kuvauksen sisällöstä on ollut hyötyä muutoksen jalkauttamisessa tuotekokonaisuuteen?
4. Mitä asioita kuvauksesta mielestä puuttuu/mistä asioista tarvitsisit oman työsi tueksi lisää tietoa ja ohjeita?

## OSA 2, Toimintamallin jalkautus ja tavoitteet

5. Kuinka hyvin koet itse ymmärtäväsi mitä uudella Mitpan toimintamallilla ja toimintatavoilla tavoitellaan?
6. Ymmärrätkö uutta toimintamallia ja sen tavoitteita niin, että pystyt jalkauttamaan niitä omassa tuotekokonaisuudessa eteenpäin tiimille/tiimeille?
7. Mitkä ovat mielestäsi Digitalisaatiomallin ja tuoteryhmätoiminnan keskeisimmät elementit?
8. Miten koet jalkautuksen edistyneen omassa tuotekokonaisuudessasi?
9. Mikä on konkreettinen jalkautuksen tilanne tuotekokonaisuudessa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin?
  - a. Annetut tavoitteet:
    - Tuoteryhmien toiminta on käynnistynyt yhtenäisin menetelmin
    - Tuoteryhmät toimivat yhtenäisten roolien mukaisesti. Rooleihin (tuoteryhmäpäällikkö, tuoteomistaja, tuoteryhmäarkkitehti, scrum master) on nimetty henkilöt, henkilöt on koulutettu ja he ymmärtävät tehtävänsä tavoitteet.
    - Tehtävät kulkevat työjonojen kautta
    - Tiimit on kiinnitetty
    - Tiimit ovat valinneet käyttöön ketterän menetelmän (scrum tai kanban)

- Projektipäällikön ja tuoteryhmäpäällikön roolien vastuu suhteessa toisiinsa kuvattu
- Tuoteryhmissä on ymmärrys jatkuvan parantamisen kulttuurista

10. Mitä toimenpiteitä koet tarpeelliseksi jalkautuksen etenemisen ja onnistumisen osalta seuraavaksi?

11. Kehittämisehdotuksia tai muita avoimia kommentteja mitä ei tullut vielä käsitelty.