

Näkemykset vaihtelevat tiedolla johtamisen valmiuksista päätöksenteon eri tasoilla

Kriittisyys oman organisaation tiedolla johtamisen valmiuksia kohtaan näyttäisi lisääntyvän siirryttäessä ylimmästä johdosta kohti operatiivisempaa päätöksentekoa.

TEKSTI: OLLI AHONEN

Valtionhallinnon tiedolla johtamisen valmiuksia ja maturiteettia selvittäneessä hallintotieteen pro gradu -tutkimuksessani selvitettiin johdon näkemyksiä oman organisaation tiedolla johtamisen valmiuksista *tiedon saatavuuden ja laadun, tiedolla johtamisen konserniorientaation, analyyttisen johtajuuden, pitkän tähtäimen strategisten tavoitteiden* sekä *analytiikkaosaamisen* osalta, soveltaen Thomas H. Davenportin kehittämää Delta-arviointimallia. Vastaajat ryhmiteltiin päätöksenteon toimialueittain *ylimpään johtoon, henkilöstöjohtoon, talousjohtoon, hallintojohtoon, viestintäjohtoon, tietohallintojohtoon* sekä *toimialan, osaston tai yksikön johtoon*.

Valtionhallinnon vahvuutena on analytiikkaosaaminen

Tiedolla johtamisen valmiudet koettiin vahvimiksi *analytiikkaosaamisessa, tiedon saatavuudessa ja laadussa* sekä *pitkän tähtäimen strategisissa tavoitteissa*. Eniten

Tutkimuskyselyyn osallistuneista valtionhallinnon organisaatioista yli 60 prosenttia sijoittui arvioinnin perusteella tiedolla johtamisen kypsyystasossaan kehittyvään analytiikkakypsyysasteeseen.

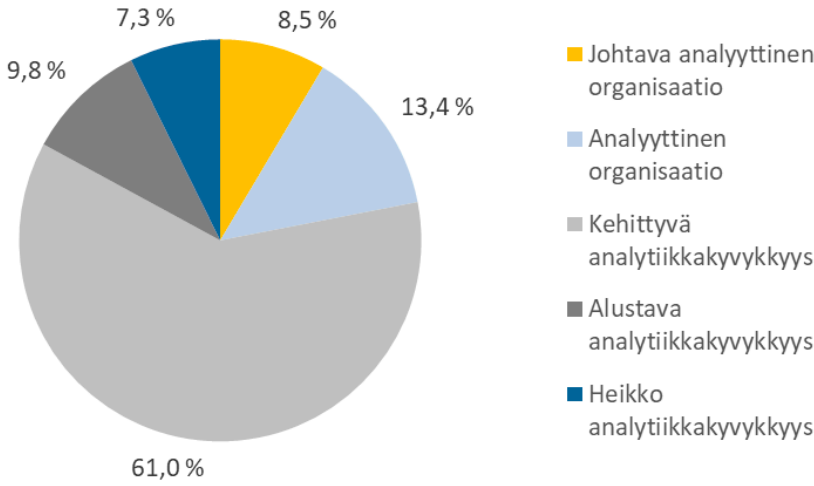
Eniten kehitettävää koettiin olevan konserniorientaatioissa eli analytiikkatoiminnan integroitumisessa läpi organisaation sekä johtajuus analytiikassa eli johdon esimerkillisessä toiminnassa.

kehitettävää koettiin taas olevan konserniorientaatioissa eli analytiikkatoiminnan integroitumisessa läpi organisaation sekä johtajuus analytiikassa eli johdon esimerkillisessä toiminnassa. *Ylimmän johdon, talousjohdon ja ICT-johdon* arviot sijoittuivat tasaisesti kaikilla arviointialueilla varsin korkealle. *Hallintojohdon* näkemykset tiedolla johtamisen edellytyksistä olivat samoin varsin positiivisia. *Viestintäjohdon* arviot sijoittuivat keskivaiheille. Kriittisimmin tiedolla johtamisen valmiuksien tilaan suhtautuivat *toimialan / osaston / tulosalueen / yksikön johto* ja *henkilöstöjohto* (ks. taulukko 1).

Tutkimuskyselyyn osallistuneista valtionhallinnon organisaatioista yli kuusikymmentä prosenttia sijoittui arvioinnin perusteella tiedolla johtamisen kypsyystasossaan kehittyvään analytiikkakypsyysasteeseen. Reilu viidennes tutkituista organisaatioista sijoittuu analyyttisiin tai johtaviin analyyttisiin organisaatioihin. Vajaa neljännes puolestaan sijoittuu alustavan tai heikon analytiikkakypsyysasteen organisaatioihin. (Ks. kuvio 1).

Päätöksenteon toimialue	Analytiikkaosaaminen	Tiedon saatavuus ja laatu	Pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet	Johtajuus analytiikassa	Konserniorientaatio	Yhteensä
Ylin johto (N= 59)	3,88	3,64	3,84	3,63	3,28	3,64
Talousjohto (N=11)	3,63	3,85	3,48	3,37	3,23	3,52
ICT-johto (N=7)	3,67	3,69	3,29	3,50	3,32	3,49
Hallintojohto (N=20)	3,70	3,43	3,65	3,41	3,06	3,44
Viestintäjohto (N=10)	3,14	3,52	3,00	2,98	2,82	3,11
Henkilöstöjohto (N=12)	3,46	2,95	2,91	2,79	2,74	2,94
Toimialan ... johto (N=17)	3,60	3,11	2,87	2,57	2,63	2,92
Yhteensä (N=136)	3,70	3,49	3,49	3,32	3,08	3,41

Taulukko 1. Tiedolla johtamisen valmiuksien vastausten keskiarvot arviointialueittain ja päätöksenteon toimialueittain.



Kuvio 1. Valtionhallinnon organisaatioiden tiedolla johtamisen maturiteetin jakauma kypsyystasoin.

Valtionhallinnon tiedolla johtamisen tehtävien organisointia ei tutkimustulosten perusteella voida pitää kovin vakiintuneena.

LISÄTIETOJA

Ahonen, Olli (2020). Tiedolla johtaminen valtionhallinnossa – valmiuksien ja maturiteetin arviointi. Tampereen yliopisto, johtamisen ja talouden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/120492>

Tiedolla johtamisen tehtävien organisoinnissa on kehitettävää

Valtionhallinnon tiedolla johtamisen tehtävien organisointia ei tutkimustulosten perusteella voida pitää kovin vakiintuneena. Tutkimukseen osallistuneista organisaatioista ulkoisia data-analytiikan palveluita käytti noin neljännes, omia data-analytiikan palveluita tuotti noin viidennes ja hieman tätä pienempi osuus ilmoitti organisaatiosta löytyvän tietojohdajan tai vastaavassa roolissa työskentelevän henkilön.

Toimenpiteitä tiedolla johtamisen valmiuksien parantamiseksi valtionhallinnossa olisi tutkimuksen tulosten perusteella suositeltavaa kohdistaa erityisesti konserniorientaatioon eli analytiikkatoiminnan

integroimiseen läpi organisaation siten, että se ei muodosta erillisiä siloja organisaatorakenteeseen sekä johtajuuteen analytiikassa, mikä tarkoittaa johdon esimerkkinä toimimista tiedolla johtamisen hyödyntämisessä johtamisprosesseissa sekä ilmiöiden ja tilannekuvien analysoinnissa. ■

Kirjoittaja Olli Ahonen työskentelee tietojohdamisen kehittämisen parissa apulaisjohtajana Valtiokonttorissa, vastuullaan julkishallinnon analysointi- ja raportointipalveluiden kehittämishanke Tietokiri sekä kuntien talousraportoinnin automatisointia toimeenpaneva kuntatalouden tietopalveluprojekti.



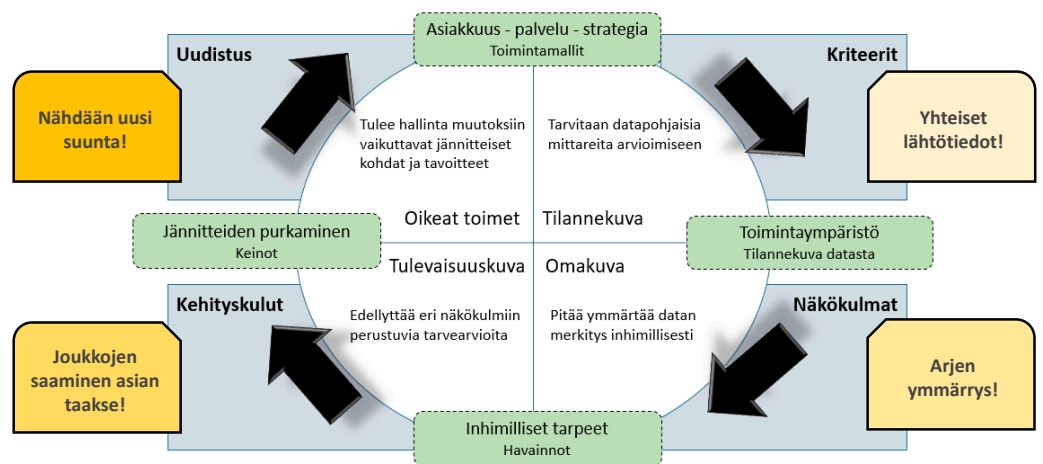
Kuva: Valtiokonttori

> JATKOA SIVULTA 15

Kuvioon 2 on mallinnettu Tampereella toteutetun kehityshankkeen vaiheita, jotta uudistumista voidaan yhdistää arkirutiineihin sopivan kokoisina annoksina.

Johtopäätöksiä

Viranomais- ja valvontapalvelujen merkitys sekä ketteryyden ovat korostuneet erityisesti koronapandemian aikana, kun on pitänyt löytää toimintamalleja uusiin tilanteisiin. Paikallisesti on jouduttu toimimaan innovatiivisesti, jolloin vanhoja käytäntöjä on korvautunut uusilla. Palvelujen tarkastelu on väistämättä korostanut asiakaslähtöisyyttä, -käyttäytymistä ja haluttujen vaikutusten saamista ilman pakkokeinoja. Uudistuksissa on tarvittu reaaliaikaista tilannekuvaa, muutosten omaksumiskyvyn tuntemusta ja tiedolla johtamista. Palvelujen sähköistäminen on saanut



Kuvio 2. Arvopohjainen oppiminen (Houhala 2020)

muun muassa pandemiasta uutta tukea ja perusteita edetäkseen nopeammin, mutta myös inhimillisemmin. ■

Artikkeli perustuu Tampereen kaupunkiympäristön palvelualueen asiakaslähtöisyyttä ja arvonmuodostusta edistävän kehittämishankkeen käytännölliseen raportointiin ja jalkautukseen.