

Tietojohtamisen arviointimallin käyttöohje

Tietojohtamisen arviointimallin käyttöohje

Aki Jääskeläinen (Tampereen Yliopisto), Nina Helander (Tampereen Yliopisto),
Virpi Sillanpää (Tampereen Yliopisto), Riikka-Leena Leskelä (Nordic
Healthcare Group), Ira Haavisto (Nordic Healthcare Group), Valtteri Laasonen
(MDI), Tommi Ranta (MDI), Paulus Torkki (Helsingin Yliopisto)

Tietojohdamisen arviointimallin käyttöohje

Tietojohdamisen arviointimallin tarkoitus on parantaa organisaatioiden ymmärrystä tietojohdamisesta sekä kehittää tietojohdamisen käytäntöjä organisaation omien tarpeiden ja tavoitteiden näkökulmasta. Arviointimalli rakentuu kymmenestä tietojohdamisen päänäkökulmasta, jotka kaikki tulisi huomioida kehittäessä ja arvioitaessa tietojohdamista. Näkökulmat ovat: visio ja strategia, hallintorakenne ja organisaatio, tietotarpeet, tiedon hankinta, tiedon organisointi ja varastointi, tietotuotteet ja palvelut, tiedon jakaminen, tiedon käyttö, mittarit sekä hyödyt. Arviointimallia voidaan käyttää organisaation itsearvioinnissa, tietojohdamisen tilan säännöllisessä tarkastelussa, tavoitteiden ja kehystoimenpiteiden määrittelyn tukena sekä vertaisarvioinnissa.

Tietojohdamisen arviointimallin käytössä huomioitavat vaiheet:

Arviointimallia voidaan hyödyntää eri tasoilla, niin isojen monialaisten organisaatioiden kuten maakuntien ja kuntien että yksittäisten julkisten toimialojen, palveluiden tai palveluntuottajien tasolla. Arviointimallin testaukseen pohjautuen, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota sen johdonmukaiseen ja vaiheistettuun käyttöönottoon. Käyttöönoton vaiheet seuraavat toisiaan ja ne on kuvattu alla tarkemmin:

1. Toteutustavan valinta
2. Vastaajien valinta
3. Tulosten analyysi
4. Yhteinen keskustelu- ja tulkintatilaisuus tuloksista
5. Kehittämiskohteiden määrittely ja jatkotoimenpiteistä sopiminen

Toteutustavan valinta

Arviointi voidaan toteuttaa eri tavoin: kyselynä, haastatteluina tai ryhmäkeskustelun avulla. On luontevaa yhdistää esimerkiksi kyselynä toteutettava tiedonkeruu yhteiseen keskustelu- ja tulkintatilaisuuteen. Kyselyn avulla saadaan monipuolinen joukko näkemyksiä kohtuullisessa ajassa, kun taas haastattelun ja keskustelujen hyvä puoli on se, että vastausten taustalla olevat syyt ja perustelut saadaan helpommin esiin.

Arviointimallista on kehitetty kaksi versiota: lyhyt (noin 20 kysymystä) ja pitkä (noin 100 kysymystä). Lyhyen version toteutuksella saadaan nopeasti tilannekuva organisaation tietojohdamisen tilasta. Lyhyt versio voidaan toteuttaa jopa useamman kerran vuodessa, ja näin saada jatkuvasti päivittyvä kuva tietojohdamisen tilasta. Pidempi

versio taas tarjoaa kokonaisvaltaisemman kuvan tietojohdamisesta. Sen toteutus antaa syvällisemmän ymmärryksen siitä, mitkä tekijät selittävät tietojohdamisen tilaa ja sen kehitystä. Pidempi versio sopii paremmin tunnistamaan ja priorisoimaan tietojohdamisen kehityskohteita.

Vastaajien valinta

Tietojohdamisen kokonaisuuden arvioinnin kannalta on keskeistä tunnistaa organisaatiosta ne henkilöt, joille arviointi halutaan kohdentaa. Mallin testausvaiheessa korostettiin sitä, että vastaajajoukon tulee olla mahdollisimman monipuolinen, jolloin näkemykset ovat laaja-alaisempia eikä tulkintaa tee vain yksi ammattiryhmä. Ideaalitilanteessa kyselytoteutukseen tulisi organisaatiosta osallistua vähintään 5-10 henkilöä: kehityspuolen edustajia, ICT-puolen ja talousasioiden asiantuntijoita sekä johdon edustajia. Jos arviointimallia käytetään vertaiskehittämiseen, on suositeltavaa, että arviointi toteutetaan pohjautuen ulkopuolisen toimijan tekemiin haastatteluihin. Tällöin ei ole tarve haastatella yhtä montaa henkilöä kuin kenelle kysely osoitettaisiin. Tärkeintä on enemmän löytää organisaation sisältä ne henkilöt, jotka osaavat kuvata tietojohdamisen eri ulottuvuuksien tilaa organisaatiossa. Vastausten pohjalta haastattelija antaa arvion eri ulottuvuuksien kypsyydelle organisaatiossa. Kun sama haastattelija arvioi kaikki organisaatiot, kokonaistulokset ovat paremmin vertailukelpoisia eri organisaatioiden välillä kuin silloin, jos kaikki organisaatioita olisivat toteuttaneet itsearvion.

Tulosten analyysi

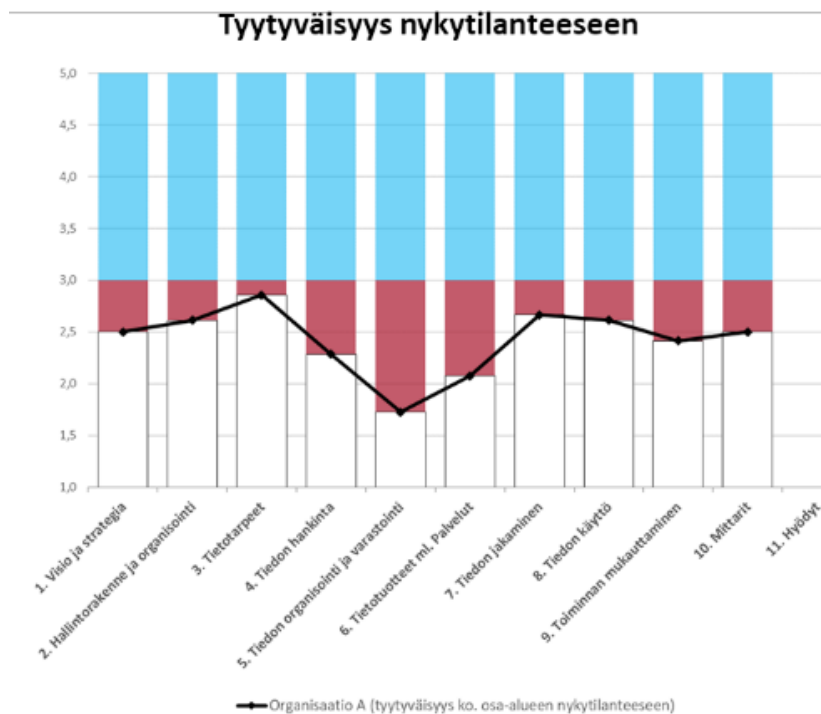
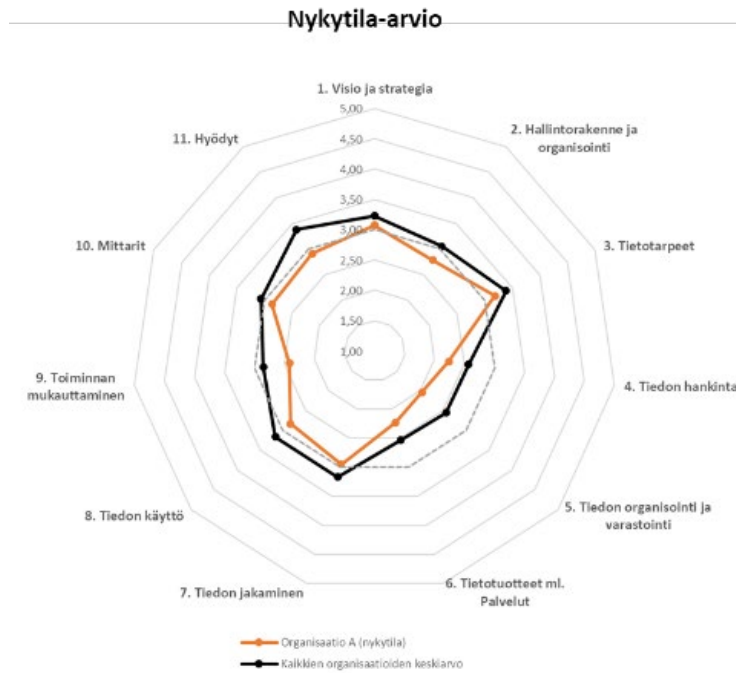
Arviointimallin vastauksista syntyy kokonaiskäsitys organisaation tietojohdamisesta sekä mahdollisuus vertailla organisaation sisäisiä eroja ja näkemyksiä tietojohdamisesta. Tarkasteltavien asioiden arviointiin käytetään väittämäkysymyksiä ja 5-portaista likertasteikkoa. Tällaiselle arvioinnille on tyypillistä se, että arviot kasautuvat skaalassa positiiviselle puolelle (vastaajat ovat enemmän samaa kuin eri mieltä). Vastausten kasaantumisen vuoksi tällaisella asteikolla moni vastaus asettuu välille 3-4, jolloin tuloksia analysoitaessa lähempänä kolmea oleva keskiarvo on tulkittava selkeästi heikomaksi verrattuna tuloksiin, jotka ovat lähellä neljää. Arviointimallin tuloksia ei pidä tulkita normatiivisina kouluarvosanoina, koska organisaatioiden erilaisten taustojen, tavoitteiden ja resursoinnin vuoksi ne eivät ole yhteismitallisia. Sen sijaan tuloksia kannattaa tulkita tienviittoina, jotka kertovat, mitkä asiat auttavat viemään organisaation tietojohdamista oikeaan suuntaan. Analyysin tulokset antavat yleisellä tasolla kokonaiskuvan siitä, mikä on organisaation tietojohdamisen nykytila ja kuinka tyytyväisiä siihen ollaan.

Tulosten analysoinnin kannalta olennaista on vertailu tietojohdamisen käytäntöjen kypsyystilan (keskiarvo tietojohdamisen tilaa arvioivista väittämistä) ja koetun tyytyväisyyden (kunkin näkökulman viimeinen kokoava kysymys) välillä jokaisessa mallin näkökulmassa. Tässä voidaan käyttää esimerkiksi kuhunkin näkökulmaan liittyvien vastausten keskiarvoja tai keskiarvojen eroa muihin vertailtaviin organisaatioihin. Tämä vertailu tarjoaa mahdollisuuden arvioida osa-alueittain sitä, minkälainen kehitystyö on tarkoituksenmukaista ja miten voidaan priorisoida kehittämisen kohteita.

Yhteinen keskustelu- ja tulkintatilaisuus tuloksista

Arvioinnin tulokset on syytä käydä läpi työpajassa, jossa organisaation keskeiset päättäjät voivat keskustella tuloksista, jakaa tietoa meneillään olevista kehitystoimenpiteistä ja päättää jatkosta (esim. asettamalla tavoitteita tietojohdamisen kehittämiseksi). Keskustelutilaisuuteen on hyvä varata aikaa muutama tunti, jolloin osa-aluekohtaiset vastaukset voidaan käydä yhdessä keskustellen läpi. Tämä parantaa kaikkien ymmärrystä tietojohdamisen ja eri osa-alueiden sisällöistä sekä tuo esiin eri tehtävissä toimivien henkilöiden näkemyksistä tietojohdamisesta. Tällä hetkellä ICT-kehitys- ja tietojohdamishankkeet saattavat edetä toisistaan tietämättä jopa saman organisaation sisällä. Näin ollen kyselyn tulosten purku toimii tärkeänä tiedon jakamisen foorumina, joka itsessään avaa mahdollisuuksia välttää päällekkäisestä työstä.

Esimerkki siitä, miltä tulokset voivat näyttää:



Kehittämiskohteiden määrittely ja jatkotoimenpiteistä sopiminen

Arviointimallin lopputulemana on tietojohdamisen tilaa kuvaavat profiilit eri tietojohdamisen osa-alueille. Näissä profiileissa yhdistellään sekä tietojohdamisen käytäntöjen kypyytilaa että koettua tyytyväisyyttä (ks. esimerkki alla). Analyysin ja keskustelun päätteeksi voidaan muodostaa organisaatiolle kehittämistavoitteita sekä muutama konkreettinen toimenpide tietojohdamisen käytäntöjen kehittämiseksi. Samalla voidaan sopia vastuista ja aikatauluista. Organisaatio voi käyttää arviointimallia itsearviointinissa esimerkiksi tunnistettaessa ja seurattaessa tietojohdamisen tilannekuvaa sekä määriteltäessä ja kohdennettaessa sen kehitystoimenpiteitä. Mallia voi hyödyntää myös vertaiskehittämisessä yhdessä muiden organisaatioiden kanssa. Usean tahon yhteenliittymät ja valtakunnalliset toimijat voivat myös hyödyntää arviointimallia tietojohdamisen tilannekuvan saamiseksi, seuraamiseksi ja kehitystoimenpiteiden kohdentamiseksi.

Joissain yhteyksissä valtakunnallista näkökulmaa on kutsuttu myös ”ulkoisten mittareiden” seurannaksi. Viesti eri maakunnista oli, että järjestäjän tietojohdamisen kehittämisessä puuttuu valtakunnallinen suunnannäyttäjä. Arviointimalli palvelee niitä valtakunnallisia toimijoita, jotka haluavat vertailla järjestäjäorganisaatioiden tietojohdamisen nykytilaa. Tällöin olisi hyvä toimia samoin kuin organisaatioiden välisessä vertailussa, ja saman tahon olisi hyvä toteuttaa arviointi kaikissa organisaatioissa.

Arviointimalli ja tietojohdamisen kehittämistarpeet on koottu Tulevaisuuden tietojohdaminen maakunnissa -hankkeen loppuraporttiin. Hanke on osa valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan vuoden 2018 tutkimusteemaa 6.3 Sote ja maakuntauudistuksen sekä valinnanvapausvalmistelun pikaiset selvitystarpeet. Tutkimuksen toteuttivat Nordic Healthcare Group Oy, Tampereen yliopisto, aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI sekä Helsingin yliopisto.

TIETOKAYTTOON.FI

