

Elina Karnaattu

HAMINAN KAUPUNGIN JOHDON RAPORTOINNIN NYKYTILANTEEN KARTOITUS JA KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Liiketoiminnan logistiikka

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Elina Karnaattu	Tradenomi (AMK)	Lokakuu 2020
Opinnäytetyön nimi		
Haminan kaupungin johdon raportoinnin nykytilanteen kartoitus ja kehittäminen		60 sivua 1 liitesivua
Toimeksiantaja		
Haminan kaupunki		
Ohjaaja		
Lassi Leppänen		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyön tutkimustehtävä on Haminan kaupungin johdon raportoinnin nykytilan kartoitus ja kehittäminen. Työn tavoitteena on täsmentää johdon raportoinnissa esiintyviä puutteita ja epäkohtia. Tämän lisäksi tarkoituksena on auttaa toimeksiantajaorganisaatiota arvioimaan omaa raportointitapaansa ja kehittämään sitä vastaamaan paremmin organisaation johdon tarpeita. Tarkasteltavana ovat johtamisen mallit ja toimintatavat sekä tiedolla johtamisen hyödyntäminen johtamistoiminnassa. Lisäksi työssä tarkastellaan kattavasti johdonraportointia, kuten sen keinoja, osa-alueita, järjestelmiä, mittareita ja dataa.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on laadullinen ja kartoittava tutkimus. Työn teoriaosuudessa käsitellään kuntajohtamista yleisesti, tiedolla johtamista ja johdon raportointia. Vertailukohteena teorialle tarkastellaan organisaation tuottamia dokumentteja omista raportointijärjestelmistä. Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastateltavina olivat Haminan kaupungin johto- ja avaintiimin johtajat ja päälliköt. Empiriaosuudessa aineiston analysoimisessa käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Aineiston analyysin pohjalta johdon raportoinnin kehittämiseksi muodostettiin kehittämismalliksi kolmetasoinen toimintalähtökohta, joka kohdistuu strategiaan, järjestelmiin ja yksilöntekijöihin.</p> <p>Kehittämistarpeita kunta-alan toiminnassa ovat olleet johtamis- ja organisaatorakenteiden uudistuminen, johtamiskulttuurin uudistuminen ja innovatiivisen toimintatapojen löytäminen. Tutkimuksessa johto- ja avaintiimin haastatteluilla saatiin vahva kokonaiskuva toimeksiantajaorganisaation johdon raportoinnin nykytilanteesta. Teoriasta ja tutkimuksen tuloksista muodostettiin ehdotuksia johdon raportoinnin kehittämisestä kolmetasoiseen toimintalähtökohtamalliin. Toimintalähtökohtien tarkoitus on auttaa toimeksiantajaorganisaatiota kehittämään omaa johdon raportointia. Tietoa analysoitiin strategiatasolla, järjestelmätasolla ja yksilötasolla. Toimeksiantajaorganisaation on tarkistettava tietyin väliajoin omaa johtamistaan sekä järjestelmiensä toimivuutta.</p>		
Asiasanat		
Johdon raportointi, raportoinnin kehittäminen, tiedolla johtaminen, tietojohtaminen		

Author (authors)	Degree	Time
Elina Karnaattu	Bachelor of Business Administration	October 2020
Thesis title		
Management reporting in the town of Hamina and its current state and improvements		60 pages 1 pages of appendix
Commissioned by		
Haminan kaupunki		
Supervisor		
Lassi Leppänen		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis was to research management reporting in the town of Hamina and its current state along with possible improvements. The objective of the thesis was to specify the faults of the management reporting. Additionally, the research aimed at helping the commissioner to evaluate its reporting methods and develop management reporting to respond better to the needs of commissioner. The thesis focuses on management models and modus operandi as well as how to use knowledge-based management. It also concentrates on the management reporting broadly such as its means, IT systems, instrumentations and data.</p> <p>The theoretical part of the thesis examines the theories of the municipal sector's management, knowledge-based management and management reporting. Points of comparison to the theories were also examined documents produced by the commissioners from their own IT systems and financial plans. The interviews were used as a method for gathering the data. The commissioner's management team and key team were interviewed for the data collecting. In the empirical section interviews were analysed with a content analysis. With analysis three layered operation starting points were formed and directed to the view-points of the strategy, the IT systems and the individual people.</p> <p>The thesis achieved to gather extensive information and a solid overall picture of the current state of the management reporting. Based on the theoretical part and results of the analyses, successions were formed for the developments of the management reporting and then created into a three-level approach model. The purpose of it was to help the commissioner develop its management reporting. Data were analysed for the strategy level, IT system level and individual level.</p>		
Keywords		
Management reporting, report improving, knowledge-based management		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	8
2.1	Työn tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma.....	8
2.2	Työn aiheen valinta ja rajaus	10
2.3	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät.....	11
2.4	Analyysimenetelmät.....	13
2.5	Teoreettinen viitekehys.....	13
3	JOHTAMINEN JULKISORGANISAATIOISSA.....	15
3.1	Kuntajohtaminen.....	16
3.2	Kunnallisjohtamisen erityispiirteet.....	17
4	TIEDOLLA JOHTAMINEN	19
4.1	Tiedolla johtamisen toimintaprosessi.....	22
4.2	Datan ja tiedon hyödyntämisen merkitys	24
5	JOHDON RAPORTOINTI	25
5.1	Johdon raportointijärjestelmät ja työvälineet.....	27
5.2	Raportoinnin hallinta ja analysointi	29
5.3	Mittarit.....	30
6	HAMINAN KAUPUNGIN TAUSTAA	31
6.1	Kaupungin organisaatio, johtotiimi ja avaintiimi	31
6.2	Aikaisemman johdon raportoinnin kehittämisprojekti	32
7	NYKYTILANTEEN KARTOITUKSEN JA KEHITTÄMISEN TOTEUTUS.....	34
7.1	Tutkimushaastattelujen suunnittelu ja aineistokeruun toteutus.....	35
7.2	Haastatteluaineiston purkaminen ja analysoiminen.....	35
7.3	Sisällönanalyysin nykytilan tulokset.....	36
7.3.1	Johdon raportoinnin kokonaiskäsitely.....	38
7.3.2	Johtamismalli ja toimintatavat	39
7.3.3	Tiedolla johtaminen.....	40

7.3.4	Tekniset järjestelmät, mittaristo ja data.....	41
7.3.5	Organisaatiokulttuuri, taidot ja kyvykkyys	43
7.4	Johdon raportointimallin kehittämisen toimintälähtökohtia	44
7.4.1	Strateginen taso.....	45
7.4.2	Järjestelmätaso.....	48
7.4.3	Yksilön taso	50
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
9	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	54
	LÄHTEET.....	57
	LIITTEET	

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Nykypäivän tiedon määrä ja kasvu on runsasta. Tietoa tuotetaan ja tarvitaan päivittäin organisaatioiden jokaisella tasolla. Tieto on tärkeää etenkin organisaation toimintaprosessien kriittisissä päätöksentekotilanteissa. Toiminnan tärkeimpiä menestyksen tekijöitä ovat saatavan tiedon aktiivinen hyödyntäminen. (Markkula & Syväniemi 2015, 8, 21.)

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus, jonka aiheena on johdon raportointi. Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jossa keskitytään tutkimaan rajattua yksittäistä tapausta tai joukkoa pieniä toisiinsa suhteutettavissa olevia tapauksia sekä niissä esiintyviä ilmiöitä (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135). Johdon raportointi tarkoittaa pääasiallisesti toimintaa, jossa johto hyödyntää raportteja johtamistyössään. Johto hyödyntää raportoinnista saatavaa tietoa organisaation toiminnan pyörittämisessä, päätöksenteossa ja kehityksen seurannassa. Johdolle tuotettavat raportit voivat vaihdella sisällöltään. Tyypillisiä raportointikohteita ovat talousraportit ja operatiiviset raportit eli varsinaisiin toiminnan eri osa-alueisiin liittyvät raportit. (Wolters Kluwer s.a.)

Tutkimustehtävä kartoittaa Haminan kaupungin johdon raportoinnin nykytilannetta. Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on mm. uusien näkökulmien etsiminen, uudenlaisten ilmiöiden löytäminen ja niistä nousevien näkemyksien kehittäminen (Hirsjärvi ym. 2009, 138). Lisäksi tutkimustyöllä autetaan toimeksiantajaorganisaatiota arvioimaan raportointitapaansa, kehittämään sitä vastaamaan paremmin organisaation johdon tarpeita sekä nostamaan esille nykyisessä raportointiprosessissa esiintyviä ongelmakohtia. Opinnäytetyö tuo esiin, mitä hyvältä johdon raportoinnilta edellytetään. Työssä muistutetaan, minkälaisiin tietoihin ja seurantaan raportoinnissa tulee kiinnittää huomiota. Onnistuakseen ja vastatakseen mahdollisimman hyvin organisaation tarpeisiin, on johdon raportoinnin toimivuutta syytä tarkastella aina ajoittain itse organisaatioissa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Haminan kaupunki. Aihe opinnäytetyölle syntyi toimeksiantajaorganisaation oman kiinnostuksen pohjalta. Toimeksiantaja koki organisaation nykyisen johdon raportoinnin puutteelliseksi ja näki sen

kehittämisen tärkeäksi. Johdon raportoinnista ei ole aikaisemmin tehty toimeksiantajaorganisaatiossa yhtenäistä kartoitusta tai toimintamallia. Organisaatiossa on aikaisemmin uudistettu johdon raportointia lähinnä teknisen järjestelmän kautta. Toimeksiantajan pyynnöstä työssä on käsitelty myös lyhyesti aikaisemman johdon raportointijärjestelmäprojektin taustaselvitystä.

Opinnäytetyö osoittautui ajankohtaiseksi ja hyödylliseksi toimeksiantajalle, sillä organisaatiossa sen omien sanojensa mukaan on eletty viime vuosina kulttuuriuudistuksen ja muutosprosessin keskellä, jolloin myös johtamisessa on tehty ja tehdään edelleen huomattavia muutoksia. Tämän takia työ, joka tutkii johdon raportoinnin nykytilannetta ja siinä tarvittavia mahdollisia muutoksia, katsottiin hyödylliseksi. Työllä selvitetään, onko nykyinen johdon raportointi toimiva myös tulevaisuudessa ja tuoko johdon raportoinnin kehittäminen lisäarvoa johtamiseen. Johdon raportoinnin kehittämällä on suuri vaikutus johtamistyön, päätöksenteon ja tiedon saannin helpottamisessa. Kehittämisellä voidaan pitkällä tähtäimellä vaikuttaa myös organisaation taloudellisiin tekijöihin, kuten kustannusten minimoimiseen. Tähän pohjautuen opinnäytetyön tavoitteena on täsmentää johdon raportoinnissa esiintyviä puutteita ja epäkohtia.

Puusa ja Juuti (2020, 62) perustelevat laadullisen tutkimuksen tärkeyttä seuraavasti: ”Laadullinen tutkimus on tärkeä muun muassa siksi, että monet tutkimus kohteet, joissa sitä käytetään, ovat näkymättömiä, abstrakteja, ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä”. Myös tämän tutkimuksen tarpeellisuus perustuu sen erityiseen aikaan ja paikkaan sidonnaisella luonteella sekä tietyltä ryhmältä tietynlaiseen näkökulmiin ja tulkintaan saatavaan tutkimustietoon.

Opinnäytetyön teoriaosiossa on kolme osuutta, jotka muodostavat pohjan tutkimustyölle. Koska toimeksiantajana toimii Haminan kaupunki, opinnäytetyö kuvaa johdon raportointia julkisen sektorin ja kunnallisen johtamisen näkökulmasta. Teoriaosuuksissa käsitellään yleisesti kunnallisjohtamista ja päätöksentekoa sekä tiedolla johtamista. Johdon raportointia käsitellään eri ominaisuuksien, järjestelmien, mittaristojen ja analytiikan kautta.

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi lokakuussa 2019, jonka jälkeen työn teko aloitettiin. Työ valmistui syyskuussa 2020. Työssä johdon raportoinnin nykytilanetta kartoitettiin ennalta määriteltyjen teemojen ja laadullisen tutkimuksen avulla. Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin haastatteluja, joissa haastateltiin toimeksiantajaorganisaation johto- ja avaintiimin jäseniä. Haastatteluilla saadaan kummankin tiimin oma näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Myös organisaatiolta saatavia dokumentteja hyödynnettiin ja tarkasteltiin yhdessä tutkimustulosten kanssa, jotta saatiin mahdollisimman kattava kokonaiskuva nykytilasta.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Tutkimuksen lähtökohdissa käsitellään opinnäytetyön lähtökohtia aina työn rajauksista ja tavoitteista tutkimusmetodeihin ja tutkimusasetelmaan. Tutkimusmetodi on osa tutkimuksen menetelmällisiä ratkaisuja, jotka määräytyvät tutkimuksen tehtävän ja tutkittavan ongelma perusteella (Hirsjärvi 2009, 132). Tutkimusasetelma on käytettävien menetelmien kokonaisuus, jolla halutaan saada ratkaisu työssä määriteltyyn tutkittavaan ongelmaan (Kananen 2019, 21).

Tutkimuksen lähtökohdissa esitellään ensimmäiseksi työn tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma, jonka pohjalta on muodostettu neljä tutkimuskysymystä. Seuraavaksi kuvaillaan työn aiheen valinta ja rajaus. Tämän jälkeen käsitellään työssä käytettyjä tutkimus-, tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä sekä miten menetelmillä on saatu vastauksia tutkimusongelmaan. Lopuksi esitellään työn teoriaa ja sen merkitystä tutkimustyölle.

2.1 Työn tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää toimeksiantajaorganisaation johdon raportoinnin nykytilaa. Opinnäytetyön tarkoitus on tukea toimeksiantajaorganisaatiota kehittämään omaa johdon raportointia. Opinnäytetyön tarkoitus on tuoda tarkasteluun organisaation kehittämistarpeet, joiden pohjalta toimeksiantaja pystyy arvioimaan paremmin toimintansa asiakokonaisuuden hallittavuutta. Tavoitteena on ollut selvittää johdon raportoinnin nykytilanne ja esittää tulokset eteenpäin toimeksiantajalle. Toimeksiantaja voi hyödyntää opinnäytetyön tuloksia haluamallaan tavalla organisaationsa johdon raportoinnin kehittämisessä.

Laadullisessa tutkimuksessa ongelmanasettelu on hyvin joustavaa (Hirsjärvi 2009, 81). Tutkimuksessa määriteltyyn ongelmaan saadaan vastauksia aineiston avulla esittämällä sille tutkimuskysymyksiä. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset kietoutuvat näin hyvin vahvasti toisiinsa (Kananen 2019, 21, 23). Tämä opinnäytetyö lähti liikkeelle toimeksiantajaorganisaatiossa esille nousseesta johdon raportoinnin kehittämistarpeesta. Sen pohjalta tutkimusongelmaksi muodostui ”toimeksiantajaorganisaation johdon raportoinnin parantaminen”. Tämän jälkeen tarkennettiin tutkimusongelmasta tarkempia tutkimuskysymyksiä, jotka muovautuivat ennen aineistonkeruun aloittamista. Tutkimuskysymyksillä haluttiin ohjata tutkimuksen jäsentymistä loogiseen järjestetykseen, joka vastaisi myös työn kulkua. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat olleet organisaation aikaisempien kehitystoimenpiteiden epäonnistumisen syyt?
- Millaisena organisaation johto- ja avaintiimin jäsenet kokevat nykyisen johdon raportoinnin?
- Minkälaista on nykyisestä johdon raportoinnista ja raportointijärjestelmistä saatava tieto päätöksenteon kannalta?
- Miten voidaan parantaa organisaation johdon raportointia, jotta se vastaa johdon- ja avaintiimin tarpeisiin paremmin jatkossa?

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muotoutui neljä pääkysymystä. Ensimmäinen tutkimuskysymys on tutkimustyön taustoitusta varten. Toisella tutkimuskysymyksellä halutaan saada vastaus nykytilanteen kartoittamiseen. Kolmannen ja neljännen tutkimuskysymyksen tarkoitus on johdatella tarkemmin toimeksiantajaorganisaation kehittämistarpeisiin ja löytää ratkaisuja näihin.

Ennen teoriaan tutustumista ja aineiston keräämistä tutkimuskysymykset muodostuivat ainoastaan tutkijan omista olettamuksista. Kysymyksillä haluttiin saada sekä laajoja että tarkentavia vastauksia tutkimusaiheesta. Myöhemmin kysymykset muokattiin avoimempaan muotoon ja kohdennettiin suoraan johto- ja avaintiimin jäsenille. Ensisijaisesti tutkimuskysymyksistä muodostettiin sellaisia, että niillä pystytään vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin mahdollisimman kattavasti.

2.2 Työn aiheen valinta ja rajaus

Hirsjärven ym. (2009, 69, 75) mukaan tutkijan valitessa tutkimuksensa aihetta se ei saa olla ainoastaan yleisluonteinen, vaan tutkimuksesta tulee myös löytää jokin selkeä johtoajatus. Tutkimustyö antaa tutkijalle mahdollisuuden oppia häntä kiinnostavasta aiheesta jotain uutta. Tämä opinnäytetyö sai alkunsa yhteydenotosta Haminan kaupungille ja opinnäytetyön toimeksiannon tiedustelusta. Aikaisempi työskentely organisaation taloushallinnossa toi esiin hyödyllisiä kehitysideoita toimeksiantajan toiminnasta. Toimeksiantajalle oli syntynyt tarve johdon raportoinnin kehittämiseksi, joten aihetta alettiin suunnitella sen ympärille. Aiheen valinnasta ja rajauksesta käytiin useita keskusteluita opinto-ohjaajan ja toimeksiantajan kanssa ennen työn aloittamista. Lopulta aiheeksi muotoutui johdon raportoinnin nykytilanteen kartoittaminen ja kehittäminen johto- ja avaintiimin näkökulmasta. Opinnäytetyön aihetta valitessa haluttiin, että sekä toimeksiantaja että opiskelija hyötyvät työstä. Työn aiheessa tärkeää on, että aihe soveltuu opiskelijan tutkintokoulutukseen ja toteuttaa sekä kehittää hänen ammatillista osaamistansa.

Opinnäytetyön rajausta ohjasivat tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet. Tutkimuskohde rajattiin tietyn ryhmän eli johto- ja avaintiimin käsityksiin ja kokemuksiin prosessin eli organisaation johdon raportoinnin ilmiöistä. Rajaus tehtiin siten, että se keskittyi ainoastaan johto- ja avaintiimin tarpeisiin ja tarkemmin niihin henkilöihin, jotka ovat vahvasti tekemisissä johdon raportoinnin kanssa. Organisaation johto- ja avaintiimi koostuu kaupunginjohtajasta ja 12 esimiehestä, jotka toimivat eri toimialueiden johto-, päällikkö- ja asiantuntijatehtävissä. Haastateltavien valinnan teki toimeksiantajataho, koska tällä oli enemmän tietämystä organisaation johdon toiminnasta. Haastateltaviksi valittiin kaupunginjohtaja sekä yhdeksän johtajaa ja päällikköä. Asiantuntijavirassa olevat henkilöt jätettiin haastattelusta kokonaan pois. Valinta tehtiin sillä perusteella, että haluttiin haastatella ainoastaan päälliköitä ja johtajia. Rajauksella haluttiin luoda yhtenäinen toimintalähtökohtainen raportointimalli kehittämisideoille. Raportointimalli tukee yhteisesti johtajia ja päälliköitä johtamistyössä. Opinnäytetyö ei tarkastele tarkemmin yksittäisiä organisaation toimialueita tai palveluyksiköitä.

Opinnäytetyön ulkopuolelle haluttiin myös jättää mahdollinen tarvittava tekninen toteutus raportointijärjestelmästä, koska toimeksiantaja ei pitänyt sitä tällä hetkellä välttämättömänä johdon raportoinnin kehittämisen kannalta. Toimeksiantaja näki puutteita toiminnassaan ensisijaisesti laadullisessa johtamisessa kuin teknisissä järjestelmissä. Tämän takia he kokivat tärkeämmäksi selvittää ensin, millaisessa tilassa organisaation johdon raportointi opinnäytetyön alussa oli.

Tutkimuskysymyksien avulla asetettiin kolme teemaa selkeyttämään tutkimuksen rakenteen lopullista muodostumista:

- Johdon raportoinnin kokonaisuuden käsitys
- Organisaation nykytila ja ongelmakohdat
- Tulevaisuuden tavoitteet

Tutkimus selvittää, miten johdon raportointi kokonaisuutena ymmärretään Haminan kaupungin johto- ja avaintiimissä, millaisena nykytilanne koetaan, mitä ongelmia on esiintynyt sekä minkälaisia tavoitteita johdon raportoinnille on jatkossa asetettava. Johdon raportoinnin kokonaisuuden käsitystä, ymmärretään enemmän, minkälaiset lähtökohdat organisaatiossa tällä hetkellä on. Tähän vastausta haetaan toisella tutkimuskysymyksellä eli millaisena organisaation johto- ja avaintiiminjäsenet kokevat nykyisen johdon raportoinnin. Saadaksesen selville johdon raportoinnin tämänhetkisen tilan, opinnäytetyössä lähdettiin selvittämään tarkemmin nykytilaan vaikuttavia ilmiöitä ja ongelmakohtia. Kolmas tutkimuskysymys ohjaa saamaan vastauksia tähän kysymällä, minkälaista on nykyisestä johdon raportoinnista ja raportointijärjestelmistä saatava tieto päätöksenteon kannalta. Tulevaisuuden tavoitteita asettamalla muodostetaan ratkaisuja johdon raportoinnin parantamiseksi, jotta se sopisi paremmin johdon ja avaintiimin tarpeisiin sekä vastaisi näin neljänteen tutkimuskysymykseen.

2.3 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimusmenetelmillä varmistetaan luotettavan tiedon tuottaminen. Tieteellisten menetelmien avulla tutkimus muodostuu järjestelmällisesti ja se perustuu luotettavaan tutkimustietoon. (Kananen 2019, 27.) Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen

tutkimus, jonka avulla halutaan saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on prosessimaisuus, joustavuus ja avoimuus. Tutkimuksella perehdytään tutkimushenkilöiden mielipiteisiin, kokemuksiin ja heidän niille antamiin merkityksiin. Tutkijana halutaan ymmärtää, millainen on tutkimushenkilöiden toiminta vallitsevissa olosuhteissa ja selvittää heidän näkemyksiään tietyistä ilmiöistä. (Valli & Aaltola 2018; Juuti & Puusa 2020, 9.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luonne perustuu haastateltavien omaan kerrontaan tutkittavasta asiasta. Tutkimus arvioi nykytilannetta tutkimushenkilöiden mielipiteiden ja kokemusten kautta sekä selvittää, mikä on heidän mielestään toimiva johdon raportointitapa. Tutkimuksen aineiston kerääminen tapahtui tutkittavien henkilöiden työympäristössä tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksessa.

Laadulliseksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelun eli puolistruktuurisen haastattelun eteneminen pohjautuu aikaisempiin ennalta päätettyihin teemoihin ja niihin pohjautuviin tarkentaviin kysymyksiin. Teemahaastattelulla halutaan mahdollistaa haastateltavia antamaan tarkentavien ja syventävien vastauksien muodostaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Kyseisessä haastattelumuodossa ei ole tiettyjä samoja kysymyksiä tai kysymysjärjestystä. Tärkeää on käsitellä laajempia teemakokonaisuuksia, joista johdetaan kysymyksiä haastattelutilanteessa. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 22, 89). Tästä syystä opinnäytetyön laadulliseksi tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelun avulla on tarkoitus kerätä tietoa raportoinnin nykytilanteesta. Haastattelun avulla selvitetään, millaisena tämänhetkinen raportointijärjestelmä koetaan ja esiintyykö johdon raportointijärjestelmässä esimiesten mielestä mahdollisia puutteita.

Teemahaastattelu oli paras vaihtoehto haastattelumuodoksi, sillä se mahdollisti yksityiskohtaisimmat vastaukset. Teemahaastattelun kysymyksistä tehtiin avoimia, jottei haastateltavaa johdateltaisi ja vastaukset olisivat syventävämpiä. Avoimilla kysymyksillä haluttiin myös välttää haastattelijan ennakko-oletukset haastateltavien vastauksiin liittyen. Kysymyksillä haluttiin ymmärtää tarkemmin haastateltavien ajatusmaailmaa sekä tutkimusympäristössä koettuja ilmiöitä. Lisäksi haluttiin antaa tilaa uuden oivallusten syntymiselle.

Teemahaastattelun tueksi tietoa saatiin toimeksiantajaorganisaation luovuttamista dokumenteista. Organisaation dokumentteja olivat esimerkiksi raportointien käyttöohjeet, talousarvio ja taloussuunnitelma. Lisäksi haastattelujen aikana tarkasteltiin yksilöiden ja järjestelmien toimintaa havainnoinnin avulla. Haastatteluiden ohessa haastateltavat esittelivät raportointia varten tehtäviä kyselylomakkeita sekä raportointijärjestelmien käyttöä ja sisältöä, joita voitiin hyödyntää tutkimuksen tuloksissa.

2.4 Analyysimenetelmät

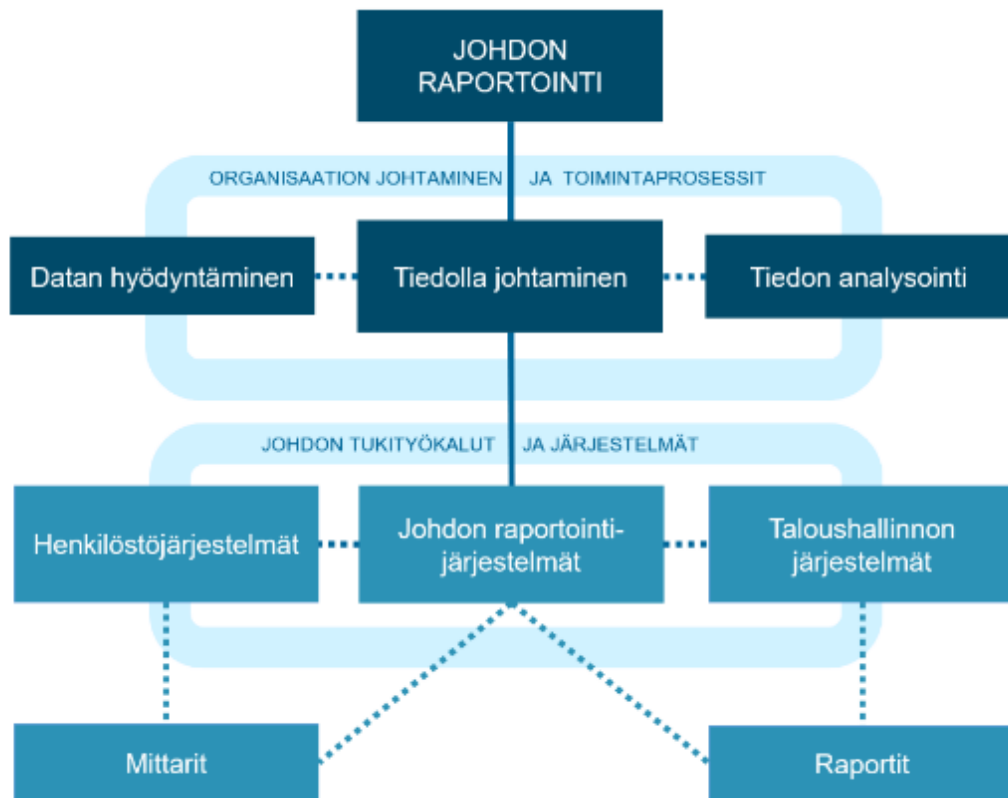
Ennen analyysimenetelmän lopullista valintaa tutkittiin erilaisia analyysieja ja etenkin sisällönanalyysieja sekä niiden menetelmiä ja soveltavuutta tehtyyn aineistoon ja tutkimukseen. Empiriaosuuden aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui laadullinen sisällönanalyysi. Tuomi & Sarajärvi (2018) kuvaavat sisällönanalyysia siten, että analyysillä tehdään aineistosta selkeä, jotta tutkija voi tehdä yksiselitteisiä ja luotettavia päätelmiä tutkimuksestaan. Laadullinen sisällönanalyysi luo sanallisen ja yksiselitteisen kuvauksen tutkimusaineiston tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto on muutettava ensin kirjalliseen muotoon ennen sille tehtävää analyysia. Tutkimusaineisto järjestellään esimerkiksi luokittain tai teemoittain, jotta se voidaan koota selkeäksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi. Teemojen perustana toimii määritelty tutkimusongelma sekä teoreettisen viitekehksen ja aineiston yhdistelmä.

Sisällönanalyysia käytettiin työssä sen takia, että sen avulla pystyttiin selkeästi kuvaamaan tutkittavan ilmiön tulokset. Opinnäytetyössä aineistoa haluttiin käsitellä loogisesti tulkiten, jossa sisällönanalyysi toimii hyvin. Opinnäytetyön tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa aineistoa analysoitiin ja arvioitiin monelta eri näkökannalta, jotta tulokset olisivat luotettavia.

2.5 Teoreettinen viitekehys

Tiedonhankinnassa on tunnistettava olennaisia tietolähteitä, joita voidaan hyödyntää aineistonkeruussa. Tiedonhankinta on laajemmin sekä tietolähteiden ja -kanavien käyttöä että dokumenttien hankkimista, mutta myös näiden soveltavuuden arvioimista. (Haasio, Harviainen & Savolainen 2019, 35, 37.) Teoreettisessa viitekehyksessä määritellään tutkimustyön keskeiset käsitteet (Hirsjärvi 2009, 140).

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta teoriaosasta, jotka muodostavat opinnäytetyön tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Teoriaosuus koostuu eri alakäsitteistä, malleista ja prosesseista. Osiot etenevät järjestelmällisesti ensin johtamisen käsitteistä vähitellen syvemmälle itse johdon raportointiin, sen eri ominaisuuksiin ja järjestelmiin. Kuvassa 1 on esitelty teoriaosuuksien käsitteiden yhteydet toisiinsa.



Kuva 1. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysen käsitteiden yhteydet

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat johtaminen, johdon raportointi, tiedolla johtaminen ja johdon raportointijärjestelmät. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään julkisorganisaation johtamiskäytäntöjä ja kunnallisjohtamista koskevia erityispiirteitä. Johtamista tutkitaan lähinnä tiedolla johtamisen, kuntajohtamisen sekä johtamismallien ja -prosessien kannalta. Tämä katsottiin tarpeelliseksi, jotta ymmärrettäisiin organisaation johtamisen luonne. Myös kuntajohtamista ohjaavaa lakia on käsitelty lyhyesti. Toisessa teoriaosuudessa käydään läpi tiedolla johtamista, joka linkittyy vahvasti datan ja raportoinnin hyödyntämiseen. Tiedolla johtaminen on vahvasti kytköksissä itse johdon raportointiin kuntajohtamisessa. Kolmannessa teoriaosuudessa esitellään

johtoon raportoinnin käsitteitä ja hyvää johtoon raportointitapaa. Johtoon raportointijärjestelmä on yhdistettävissä henkilöstö- ja taloushallinnonjärjestelmiin sekä niistä hyödynnettäviin mittareihin ja raportteihin.

3 JOHTAMINEN JULKISORGANISAATIOISSA

Johtamista määriteltäessä ei ole olemassa yhtä yhtenäistä selitettä. Johtaminen itsessään on kuitenkin meille kaikille helposti tunnistettavaa, mutta sen toteuttaminen koetaan hankalammaksi. (Rehn 2018, 32.) Johtaminen voidaan määritellä johtamistaitoina eli osaamisena sekä taitona johtaa organisaatiota ja ihmisiä (Viitala & Jylhä 2019). Kamensky (2015) kuvailee johtamista seuraavasti: ” – kysymys on liikkeenjohtotieteestä eli kaikista niistä oppisuunnista, opeista ja taidoista, joiden avulla organisaatiota ja ihmisiä johdetaan.” Tämän määritelmän mukaan johtaminen on osittain opittavissa oleva asia. Yksinkertaistettuna johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jonka avulla saavutetaan halutut tavoitteet. Organisaatioissa johtamisen tarkoitus onkin pitkälti saada ihmiset työskentelemään tehokkaasti omassa työssään. (Viitala & Jylhä 2019.)

Jokaisen organisaation johtamisessa on ehdotonta huomioida ihmiset, mutta yhtä tärkeää on myös huomioida teknologia ja talous. Informaatioteknologia on nykyisin osa jokaista organisaatiota. Henkilöstö tarvitsee informaatiota ja dataa kehittyäkseen työssään. Organisaatioissa informaation määrä kasvaa jatkuvasti, kun saatavaa tietoa kerätään ja hyödynnetään käytännössä. (Sydänmaalakka 2015.) Jokaisen organisaation toiminta on taloudellista, mutta julkisissa voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa talouden johtaminen voi olla omalla tavalla haastavaa. Julkisilla organisaatioilla on omat taloudelliset tavoitteensa, joissa tulisi hyödyntää resursseja oikein sekä tähdätä tuloksissa tuottavuuteen. Tärkeintä tuloksien saavuttamiseksi on, että organisaation päätöksenteko on kunnossa. (Kamensky 2015.) Päätöksenteko liittyy usein muutokseen. Muutoksella taas halutaan saada aikaan kehitystä ja parannuksia. Päätöksenteossa on osattava nähdä asiat, jotka toimivat ja ovat välttämättömiä organisaation normaalissa toiminnassa, jotta muutokset voidaan kohdistaa oikeisiin kehityskohteisiin. (Maury ym. 2017, 43.)

Organisaatiosta riippumatta johtaminen voidaan kokea usein samanlaisena ilmiönä. Tällaiseen ajattelutapaan perustuen ei ole väliä, onko kyseessä julkinen vai yksityinen organisaatio. Kun lähdetään erottelemaan julkista johtamista omaksi määritelmäksi, on asiaa katsottava mm. johtamisen arvojen, erityisluonteiden ja johtajaroolien kannalta. (Virtanen & Stenvall 2019, 9.) Kunnallisella puolella toiminta tulee olla pääsääntöisesti julkista ja tuottaa yhteistä hyvää. Julkisen sektorin toimivalta, käytännöt ja päätöksenteko perustuvat edustukselliseen eli välilliseen demokratiaan, jossa kansaa edustavat heidän itse valitsemansa edustajat. (Arajärvi & Taipale 2017, 43, 95–96.) Kuten jo aikaisemmin mainittiin, yksityisten ja julkisten organisaatioiden johtamisessa ei esiinny paljon eroavaisuuksia, koska johtamisen perusasiat pysyvät samanlaisina. Julkisen sektorin sisällä voidaan kuitenkin nähdä suuria eroja, kuten myös eri kuntien johtamisen välillä. (Sydänmaalakka 2015.)

3.1 Kuntajohtaminen

Kuntaorganisaatioilla on tyypillisesti rakenne, jossa jokaiselle henkilölle on asetettu omat tehtävä- ja vastuualueet. Johtamisvastuu kuuluu usein kahdenlaisille johtoelimille, jotka ovat hallitus ja johtoryhmä. Johtoryhmän jäsenillä on vaihtelevat määritetyt tehtävät, toimivallat ja vastuut työssään. Johtoryhmän vaikutus ulottuu organisaation kaikkiin tasoihin. Johtoryhmän panoksen tulee tuottaa jonkinlaista lisäarvoa johtamiseen, joten sen on hyvä hahmottaa selkeät tavoitteet omalle työskentelylleen. (Kamensky 2015.) Toiminnan suunnittelussa tavoitteiden sisäistäminen samalla tavalla johtajien kesken vaikuttaa toiminnan ohjaamiseen ja tavoitteiden onnistumiseen. Toimintaa voidaan paremmin ohjata asetettujen tavoitteiden suuntaisesti, kun johtajat viestivät tavoitteiden suunnasta ja sisällöstä samalla lailla. (Etelälahti 2019, 21.)

Mayry ym. (2017, 12) määrittelevät strategian siten, että sen tarkoitus on kertoa toiminnan oleelliset painopisteet tai tavoitteiden saavuttamisen keinot. Kaupunginhallituksen työskentely kohdistuu vahvasti strategiaan. Strategiajohtamisessa määritellään toiminnan idea, arvot ja visiot sekä tavoitteet, strategiset toiminta-alueet ja toimintaa tukevat yleiset strategiat. (Kamensky 2015.) Strategian laatimisessa voidaan kysyä aina seuraavat kysymykset: miksi, kenelle, mitä, missä, miten ja milloin. Kysymyksiä voidaan laajentaa

myös kysymällä ”entä jos”. Kysymyksillä halutaan ymmärtää organisaation kokonaisuutta sekä toiminnan muutostekijöitä kytkien nämä strategian perustaan. Lisäksi on määriteltävä selkeästi se, miten strategiaa mitataan, mitkä ovat johdon tärkeimmät mittarit sekä niihin yhdistettävät operatiiviset mittarit. Onnistumiseen tarvitaan riittävän selkeä ja yhtenäinen organisaation visio sekä vaaditut strategiset toimenpiteet. (Markkula & Syväniemi 2015, 12, 14, 16–17.)

Operatiivinen johtamisen tarkoitus on vaikuttaa toimintaan ja tehdä tulosta päivittäisessä työssä. Siinä on otettava huomioon itse strateginen johtaminen, budjetti, organisaatio-, yksikkö- ja yksilötason tavoitteet, yleinen ja henkilökohmainen toimintasuunnitelma sekä tulosvalvonta ja niiden analysoiminen. (Kamensky 2015.) Jotta strategia ei jäisi vain johdon kaavamaiseksi ja vaikealukaiseksi tekstiksi, tulee strategia kytkeä arkityöhön (Markkula & Syväniemi 2015, 17).

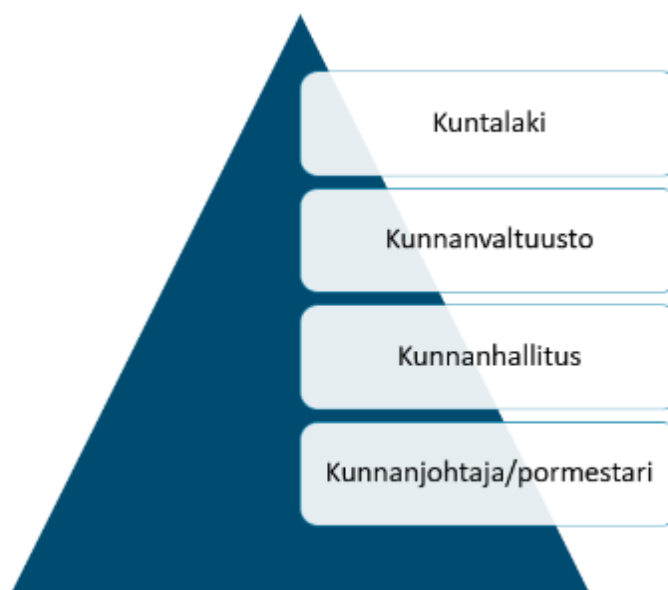
3.2 Kunnallisjohtamisen erityispiirteet

Kunnat ovat osa julkista sektoria. Niiden tarkoitus on hallinnoida ja kehittää kunnan toimintoja ja tuottaa erilaisia palveluita kuntalaisille. Kunnan johtamisen erityispiirteitä ovat toimintaa ohjaava lainsäädäntö sekä avoin ja läpinäkyvä toiminta. (Sydänmaanlakka 2015.) Poliittisen ja toiminnallisen johdon on työskenneltävä tiiviissä vuorovaikutuksessa toisiinsa sekä hallittava oikeat tiedon keruu- ja käsittelymenetelmät johtotason päätöksenteossa (Niiranen ym. 2013, 18).

Sydänmaalakan (2015) mukaan kunnissa on yksi hallinnontaso. Kunta on itsehallintoalue, jolla on oikeus päättää yhteisöä ja kunnan organisaatiota koskevista asioista. Kunta päättää mm. henkilöstöstä, organisaation tehtävistä, alueen verotuksesta ja tulonlähteistä. Kuntalaisilla on yksilönoikeus vaikuttaa kunnan toimintaan ja kehittämiseen vaalien ja aloitteiden muodossa. (Alajärvi & Taipale 2017, 14, 89, 106.)

Kuntalaki säätelee, kuinka kunnan toimintaa ja toimielimiä johdetaan. Kunnan ylimmästä johtamisesta vastaavat kuvan 2 mukaisesti kunnanvaltuusto, -hallitus ja kunnanjohtaja. (Toimielimet ja johtaminen 2016.) Kunnanvaltuuston tulee

päättää kunnan toiminnan perusteista ja talouden tavoitteista (Kunnan johtaminen 2018). Kunnanhallituksen tehtävä on kunnan toiminnan, hallinnon ja talouden johtaminen. Kunnanjohtaja tai vastaavasti pormestari on kunnan hallituksen alainen ja hänen tehtävänsä on johtaa kunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Valtuusto hyväksyy kuntastrategian, jonka mukaan kunnan toimintaa tulee johtaa. Strategian tulee pohjautua kunnan nykytilanarvioon ja tulossa oleviin toimintaympäristömuutoksiin sekä näiden vaikutuksista tehtäviin, joita kunnan tulee suorittaa. (Kuntalaki 10.4.2015/410.)



Kuva 2. Kunnan ylin päätäntävalta ja sen hierarkia (Kuntalaki 10.4.2015/410)

Kunnissa tiettyjä johdon hierarkkisia toimielimiä ei voida poistaa lakimääräyksien takia. Kunnalla tulee aina olla päätäntävaltaa hoitava ja toimintaa säätelevä valtuusto, kunnanhallitus ja tarkastuslautakunnat (Kuntalaki 30. § mom. 1.). On hyvä tiedostaa, ettei kaikkein pienimuotoisemmilla päätöksillä ole järkevää kuormittaa organisaation korkeinta johdon tasoa. Pienemmät muutokset ovat parempi toteuttaa ilman turhia esimiesvaiheita. Muutoin päätöksien käsittely vie turhaan sekä rahallisia että ajallisia resursseja. (Maury ym. 2017, 43.)

Johtamiselta vaaditaan tulevaisuudessa uudenlaisia asioita, kuten työntekijäkeskeisyyttä ja valmentavampaa menettelytapaa. Organisaatiot muuttuvat itseohjautuvimmiksi ja vähentävät hierarkiatasojaan. Tämä ei tarkoita, ettei johtaminen olisi enää tarpeellista tulevaisuudessa ja joitakin esimiestasoja on ol-

tava myös jatkossa. (Collin & Lemmetty 2019, 96.) Kunnallisjohtamisessa ollaan siirtymässä rakenteeltaan hierarkiamaisesta ja byrokraattisesta perinteisestä hallintomallista uudenlaiseen julkiseen johtamismalliin, jossa johtaminen muotoutuu yhteisjohtamisenlaiseksi verkostoksi (Sydänmaalakka 2015). Uusia haasteita johtamiseen ovat tuoneet talouskasvun hidastuminen sekä velkaantumisen ja ikääntyvän väestön kasvu. Kehittämistarpeita kuntien toiminnassa ovat olleet johtamis- ja organisaatorakenteiden uudistaminen, johtamiskulttuurin uudistaminen ja innovatiivisen toimintatapojen löytäminen. (Sydänmaalakka 2015.)

4 TIEDOLLA JOHTAMINEN

Organisaation tieto voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen, sisäiseen ja ulkoiseen tietoon perustuen siihen mistä tietoa saadaan. Sisäinen tieto syntyy organisaation sisällä sen omasta toiminnasta. Ulkoinen tieto tulee ulkoisilta osapuolilta, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Osa-alueita käsitellään yhdessä niin, että niitä hyödyntämällä, esimerkiksi päätöksentekotilanteissa, toiminnanohjauksessa tai toiminnansuunnittelussa, päästään haluttuihin tavoitteisiin. (Virtanen ym. 2015, 40–41.)

Jatkuvasti muuttuvan informaatioteknologian, tekniikan kehittymisen ja kunnan palvelutoimintaan kohdistuvien uusien vaatimusten myötä tiedon hyödyntäminen toiminnassa on yhä tärkeämpää julkisen organisaation johtamisessa (Virtanen ym. 2015, 7). Julkisessa organisaatiossa tiedolla johtaminen on nähty hyödyllisenä keinona parantaa toiminnan tuottavuutta.

Tiedolla johtaminen – erityisesti hallinnonrajat ylittävä tiedonkulku, keskenään keskustelevat tietojärjestelmät sekä julkishallinnon keräämän datan parempi hyödyntäminen – nähdään lupaavana keinona lisätä julkishallinnon ja laajemmin julkisten palvelujen tuottavuutta ja vaikuttavuutta.

(Virtanen ym. 2015, 40.)

Kun kyseessä on tiedon avulla toimiminen ja tiedon hyödyntäminen toiminnassa, on olemassa erilaisia joustavia määritelmiä ilmiölle. Tällöin voidaan pu-

hua joko tiedolla johtamisesta, tietajohtamisesta tai tietämyksenhallinnasta. Joikaista näistä yhdistää kuitenkin pääasiassa tiedon kanssa toimiminen. (Ritvanen & Sinipuro 2013,20.) Virtanen ym. (2015, 40–41) kuvailee tiedolla johtamista toiminnasta syntyvän tiedon ja toimintaan vaikuttavan ulkoisen tiedon käsittelemisenä yhdessä siten, että niitä voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa. Ritvanen ja Sinipuro (2013, 20) puolestaan käsittelevät tiedolla johtamista yksinkertaisesti päätöksentekona ja toiminnanohjauksena, joka perustuu tosiasioihin. Laihonen ym. (2013, 13) määrittelevät tietajohtamisen seuraavasti:

Tietajohtamisen tehtävänä on muodostaa kokonaiskuva organisaation hallussa olevasta tiedosta ja valjastaa se palvelemaan liiketoimintaa.

Paljon puhuttu aihe on myös tietämyksenhallinta. Sitä voidaan pitää organisaation toiminnallisena tiedon muuttumisen ja jalostumisen prosessina. Tietämyksenhallinnassa yhdistetään sekä ulkoisista että sisäisistä lähteistä saatava tieto, jota luodaan edelleen, jaetaan ja moninkertaistetaan. Prosessilla tähdätään organisaation suorituksen maksimoimiseen. Tietämyksenhallinnan periaate on, että tiedon arvo säilyy ja vähenemisen sijaan kasvattaa arvoaan mitä enemmän sitä käytetään ja sovelletaan. (Laihonen ym. 2013, 52.)

Tietajohtamisen lähtökohtien hahmottaminen helpottaa käsitteen ymmärtämistä ennen prosessin aloittamista. Tietajohtamista voidaan katsoa kolmesta eri näkökulmasta. Näkökulmat ovat tiedon ymmärtäminen ilmiönä, tietajohtaminen käytännössä ja johtamisentyökalut. (Laihonen ym. 2013, 7.)

Tiedon ymmärtämisenä ilmiönä tarkoittaa eri tiedon merkityksien, muotojen ja roolien käsittämistä. Tarkoitus on ymmärtää tieto osana toimintaa. Kun tieto käsitetään osana toimintaa, voidaan lähteä luomaan lisäarvoa toimintaprosesseihin. (Laihonen ym. 2013, 7.)

Toisena näkökulmana on tietajohtamisen käytännöt, jotka näkyvät johtamisessa ja tiedon hallitsemisessa. Yksinkertaistettuna organisaatio johtaa toimintaa tiedon avulla. Tietajohtamisen avulla organisaation toimintaan tuodaan mukaan erilaisia tiedon käsitteitä ja johtamisen malleja, joiden avulla pystytään hal-

litsemaan tietoa paremmin. Käytännössä on hahmotettava, miten tietoa hallitaan ja johdetaan organisaatiossa ja miten organisaatiojohtaminen toteutuu tiedon avulla. (Laihonen ym. 2013, 7.)

Kolmantena on johtamisen työkalut ja välineet, jotka tukevat johtamista ja päätöksentekoa. Tiedon ymmärtämiseen ja hallitsemiseen sekä johtamisen käytännön toteuttamiseen tietojohdaminen tuo teknistä tietojärjestelmäosaamista. Tiedon jalostamisessa ja hyödyntämisessä onkin välttämätöntä eri välineiden hyödyntäminen. (Laihonen ym. 2013, 5,7.)



Kuva 3 Tietojohdamisen perustan eri näkökulmat (Laihonen ym. 2013, 7)

Tiedolla johtamisen lisäksi organisaatiossa on usein rakenteellisia haasteita. Organisaatiossa tarvitaan taho, joka on vastuussa tiedon oikeellisuudesta, tuottamisesta ja jalostuksesta. Tietojohdaminen ja tiedon analysointi ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Oleellista on ymmärtää, kuka vastaa omassa organisaatiossa tiedon käytöstä ja analysoinnista. Vastuu voi jakautua esimerkiksi seuraavien yksiköiden kesken: tietohallinnon, taloushallinnon tai tietyn yksikön, joka hallitsee liiketoimintatietoa. Organisaation tuli määritellä selkeästi henkilöt, joille vastuu annetaan. Heidän tulisi ymmärtää organisaation liiketoiminnalliset edellytykset ja päätöksenteon prosessit. Tiedolla johtaminen tulisi olla strategian keskiössä. Se linkittyy strategiaan, toiminnan toteutukseen ja

seurantaan. Hyvään strategiaan yhdistetään analysoitu tieto. (Markkula & Syväniemi 2015, 16–17, 76–77.)

4.1 Tiedolla johtamisen toimintaprosessi

Tiedolla johtamisessa suunnittelu on tärkeässä roolissa ennen prosessin aloittamista. Kun organisaatio lähtee toteuttamaan tiedolla johtamista omassa toiminnassaan, on ennen kaikkea keskityttävä johtamisen ongelmiin ja toiminnan näkemyksiin sekä lähdettävä yksinkertaistamaan asioita. Esimerkiksi data-määrä tai niiden mittaaminen ei ratkaise johtamisessa olevia ongelmia. (Markku & Syväniemi 2015, 30.)

Kun tiedolla johtamista aletaan toteuttamaan organisaatiossa, asiaa voi lähteä tarkastelemaan ongelmalähtökohtaisesti. Tarvittava tieto voi olla monimutkaista, epävarmaa, epäselvää tai monitulkintaista, jopa kenties näitä kaikkia. Tiedon käsittelyn parantamiseksi voidaan kehittää tietovirtoja, jalostaa ja visualisoida saatavan tiedon muotoa, osallistuttaa käyttäjiä tiedonmuodostuksen eri vaiheisiin ja helpottaa tiedon löytämistä sekä yhtenäistää tietojärjestelmiä. Ylimmän johdon on luotava itselleen selkeät ja yhtenäiset tavoitteet. Tiedon vaikuttavuutta, leviämistä ja käyttöä tulee tutkia sekä arvioida. Tuloksilla voidaan kehittää tietoa ja parantaa toiminnan toteutusta. (Virtanen ym. 2015, 63, 83–87.)

Tiedolla johtamisen toimintaprosessin pohjana on käytetty Tietokirin (2018) tiedolla johtamisen ja päätöksenteon kuusivaiheista prosessia, joka kuvaa tietoon perustuvaa toimintaa ja sen johtamista prosessimuodossa. Tietokiri on valtiokonttorin vuonna 2017 luoma analyysi- ja raportointipalvelujen kehittämishanke, jonka tarkoituksena on ollut mm. antaa tietoa tiedolla johtamisesta ja päätöksentekokulttuurista julkishallinnon päättäjille ja asiantuntijoille (Valtiokonttori 2018). Kuvassa 4 on esitetty perustan lisäksi vaiheittain kuuden kohdan tiedolla johtamisen toimintaprosessi.



Kuva 4. Tiedolla johtamisen toimintaprosessi (Tietokiri 2018)

Ensimmäiseksi tiedolla johtamisen toimintaprosessissa on esitetty prosessin perusta. Perustan luovat tekijät ovat välttämättömiä prosessin onnistumiselle. Johtamistarve, tavoitteellisuus ja organisaatiokulttuuri tekevät tiedolla johtamisen tarpeelliseksi. Toiminta ja johtaminen pohjautuvat tietoon. Tarkoituksena on tehdä mahdolliseksi tiedolla johtamisen systemaattinen toteuttaminen. Tiedolla johtamiseen vaikuttavat organisaatio, sen tietopohja ja siinä työskentelevien substanssiosaaminen. (Tietokiri 2018.) Substanssiosaamisella tarkoitetaan henkilön asiaosaamista, esimerkiksi työntekemiseen vaadittavaa osaamista (Vastaukset.fi 2020).

Jokaisella organisaation jäsenellä, joka on tekemisissä tiedolla johtamisen kanssa, on oma roolinsa ja vaadittava osaaminen tiedolla johtamisessa. Osaamiseen liittyy myös kyky viestiä ja esittää saadut tiedolla johtamiseen perustuvat tulokset niin, että ne muuttuvat tehokkaaksi toiminnaksi. Tietoa on osattava hakea eri lähteistä sekä uutta tietoa ja dataa on osattava käyttää ja analysoida. Tärkeää on osata hyödyntää oikeita työkaluja ja menetelmiä. Tiedon saatavuus, hyödyntäminen ja analysoiminen ovat tiedolla johtamisen oleellisimpia tekijöitä. Tutkittua tietoa voi olla tuotettuna myös organisaation ulkopuolelta. Tärkeä on ottaa huomioon ulkopuolisen tutkimustiedon arvioiminen sekä sen tarkastelu ja hyödyntäminen omassa toiminnassa. Työkalut ja teknologia tekevät mahdolliseksi tiedon helpomman hyödyntämisen johtamisessa. Työkalut helpottavat

saatavilla olevan datan kokeilua eri tutkimus- ja ongelmakysymyksissä. Työkälyt, niiden toiminnot sekä mallit kuin myös analyysit ja tulokset ovat tukena monissa johtamis- ja päätöksentekotilanteissa. (Tietokiri 2018.)

Toimintaprosessin kohdassa yksi on tutkimusongelman määrittely. Tämän tarkoituksena on tunnistaa ja määrittellä toiminnassa tutkittavaksi halutuista asioista tutkimusongelmia. Sen avuksi voidaan muodostaa tutkimuskysymyksiä, joiden avulla halutaan löytää vastauksia. Prosessin kohdassa kaksi on datan, tiedon ja todisteiden hankinta. Jotta voidaan vastata määriteltyyn ongelmaan eli tutkimuskysymyksiin, on hankittava tietoa. Prosessin kohdassa kolme analysoidaan ja arvioidaan. Kun on kerätty tietoa ja tuloksia sekä tarkasteltu tutkimuksen luotettavuutta tutkittavasta asiasta, arvioidaan ja analysoidaan saatua tietoa. Analysoidessa ja arvioidessa tarkastellaan kriittisesti merkityksiä ja suhteutetaan niitä määriteltyyn tutkimuskysymyksiin. Prosessin kohdassa neljä tehdään johtopäätöksiä tarvittavista toimenpiteistä. Oleellisen tiedon määrittelyn ja analysoinnin jälkeen tehdään johtopäätökset ja yhteenveto. Prosessin kohdassa viisi toimeenpannaan tulokset, jolloin todennetaan, miten muodostettuihin johtopäätöksiin päädyttiin ja dokumentoidaan ne sekä suosituksiin pohjautuvat tiedot että tutkimuslähteet. Viimeiseksi prosessissa on kohta kuusi, jossa arvioidaan tehtyjen päätöksien lopputulos. (Tietokiri 2018.)

4.2 Datan ja tiedon hyödyntämisen merkitys

Tiedolla johtamisen merkitys näkyy päivittäisessä johtamis- ja hallintotyössä, sillä se tukee organisaation poliittista ja hallinnollista päätöksentekoa. Poliittisessa päätöksenteossa mietitään, miten tiedon tarvetta perustellaan ja mitä tietoa halutaan hyödyntää. (Virtanen ym. 2015, 7,19.) Tärkeää on erottaa olennainen tieto toisarvoisesta, koska kaikki saatava tieto ei ole organisaation toiminnan kannalta aina tarpeellista (Virtanen ym. 2015, 40–41).

Haasion ym. (2019,17) mukaan tiedoksi ei riitä pelkkä käsitys tai arvaus jostakin asiasta, vaan se on pystyttävä todistamaan. Tieto voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: tietämykseen, informaatioon ja dataan. Tietämys on yleensä kokemukseen perustuvaa tietoa, informaatio on datasta muodostuva rakenne ja data on rakenteetonta faktatietoa. (Laihonen ym. 2013, 18.) Dataa esiintyy monessa eri muodossa, kuten esimerkiksi numeroina, lukuina, teksteinä ja kuvina. Se vaatii

jonkin merkityksen, jonka kautta siitä voidaan muodostaa hyödyllistä tietoa. (Kananen & Puolitaival 2019, 71.) Datalla ei ole kovin paljon merkitystä, ennen kuin sitä aletaan tulkitsemaan (Haasio ym. 2019, 16). Digitaalisen informaation kiihdyvää kasvua on alettu kutsua massadataksi (englanniksi big data). Massadataan liitetään informaation suuri volyymi, tiedon leviämisen kasvava vauhti ja sen useat eri moniulotteisuudet. (Virtanen ym. 2015, 40–41.)

Datan hallinta on johdon raportoinnin yksi isoimmista haasteista. Nykypäivän datan määrän kasvun takia päälliköillä ja johtajilla on vielä suurempi aihe ja tarve koota sekä analysoida dataa kuin aikaisemmin. Nykyään johdon raportoinnin, jos koskaan, on oleellista hallita tietoa. Johdon on tärkeää saada tietoa sen toiminnan kannalta tärkeistä tarvittavista asioista, eikä esimerkiksi asioista, joista vain voidaan saada tietoa ilman tarvetta. (Jackson 2020.) Organisaatiossa kerrytettyä tietoa tulee hallita niin, että siitä hyödytään parhaalla mahdollisella tavalla. Jokaisen organisaation jäsenen tulee saada omaa työnsä parhaiten hyödyttävää tietoa. Tiedon hyödyntäminen tulee toimia liiketoiminnallisina edellytyksinä. (Markkula & Syväniemi 2015, 77.)

5 JOHDON RAPORTOINTI

Tärkeä organisaation johtamisjärjestelmän osa on sen raportointi. Ylimmän johdon tehtävänä on suunnitella ja luoda toimiva raportointijärjestelmä. Raportoinnin tarkoitus on auttaa johtoa sekä esimiehiä reagoimaan ja ennakoimaan. Raportoinnilla pystytään seuraamaan organisaation toimintaa, taloutta ja kehitystä menneeltä, nykyiseltä ja tulevalta ajalta. Raportointi on hyödyksi esimerkiksi siinä, kun halutaan tietää miten organisaation asettamat tavoitteet ovat onnistuneet ja miten tavoitteiden kehitys on tällä hetkellä toteutumassa. Raportoinnista on osattava tutkia, mitkä tekijät ovat milloinkin johtaneet kuhunkin tulokseen. (Raudasoja & Johansson 2009, 22–23.)

Johdolle tuotetaan säännöllisesti erilaisia raportteja, kuten talousarvioita ja toteutumisvertailuja. Ylimmille toimielimille valmistellaan puolestaan säännöllisesti raportteja, esimerkiksi osavuosikatsauksista. Raportteja voidaan kuitenkin tuottaa myös epäsäännöllisesti tietyn tarpeen tullessa. (Raudasoja & Jo-

hansson 2009, 24.) Raportointi ei ole pelkästään yhdenlaisen tiedon käyttämisestä, vaan mitä tahansa organisaation sisältä tai ulkoa tulevaa tietoa voidaan hyödyntää (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 190).

Organisaation tulee ymmärtää, mitä liiketoiminnassa tapahtuu: sen on osattava analysoida toimintoja, reagoida muutoksiin, tehdä päätöksiä kustannusten hallitsemiseksi sekä tulojen ja myynnin kasvattamiseksi (Sherman 2015, 4). Raportoinnissa on oltava tehokkaat toimintatavat, taloushallinnon rakenteet, operatiiviset prosessit, tarvittavat datat ja tietojärjestelmärunko (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 186-187, 190). Raportointijärjestelmän suunnittelussa on mietittävä mitä tietoa tarvitaan, mistä lähteistä tieto saadaan, miten varmistetaan tiedon luotettavuus, kattavuus ja jatkuvuus, mitä toiminta-alueita raportoidaan, ketkä ovat tiedon käyttäjiä ja keille tieto jaetaan sekä mikä on raporttien tarkka sisältö, muoto ja rytmitys. Ennen kaikkea on selvitettävä, miten raportointi liitetään koko johtamisjärjestelmään sekä tietojen käsittelyyn ja analysoimiseen. (Raudasoja & Johansson 2009, 23.)

Hyvä tavoitteiden seurantaraportti on yhden sivun mittainen ja sisältää graafisessa muodossa olevia esityksiä. Jos saatava tieto ei ole oikein, se voi johtaa väärin tulkintoihin ja tekoihin. Epäoleellinen tieto tekee raportoitavasta tiedosta liian yksityiskohtaista ja itseään toistavaa. Etenkin organisaation johtotasolla tietoa halutaan tarkastella muutamilta eri näkökulmilta strategian ja toimintasuunnitelman näkökannalta. (Raudasoja & Johansson 2009, 23.) Hyvä johdon raportointi antaa ajantasaista ja jopa ennakoivaa tietoa. Tiedon saajan tulee saada tietoa, joka on kaikkein oleellisinta hänelle. Lisäksi tiedon tulkitseminen pitää olla helposti ymmärrettävää. Hyvällä johdon raportoinnilla pystytään tuomaan esille oleelliset asiat yhdistelemällä tietoja ja visualisoimalla lopputuloksia. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 187.)

Toimiva raportointi sisältää analytiikkaa, trendejä ja visualisuurta suurien lukumäärien ja epäselvän jäsentelyn sijaan (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 186). Raportoinnissa esiintyviä ongelmia ovat usein osittainen manuaalisuus sekä pahimmassa tapauksessa lukujen epäluotettavuus ja virheellisyys (Lahti & Salminen 2014, 171). Raportoinnin tulee olla helppokäyttöistä, ajantasaista sekä sisältää oikeaa ja oleellista tietoa (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 187). Raportoinnissa on tähdättävä automatisointiin ja reaaliaikaisuuteen. Johdon

raportoinnin tulee olla strategiapohjaista ja liiketoimintaa tukevaa. Raportoinnin avulla tulee pystyä ennustamaan toiminnan tulevaisuutta. (Lahti & Salminen 2014, 171, 177.)

5.1 Johdon raportointijärjestelmät ja työvälineet

Toimiva johdon raportointi on suurimmaksi osaksi sähköistä. Se toimii järjestelmissä, josta voidaan itsenäisesti kerätä tietoa ja ajaa raporteja. Organisaatiolla voi olla käytössä kokonaan erillinen johdon raportointijärjestelmä. Raportointiohjelmistoista löytyvät usein myös eri raportoinnin osa-alueet. Raportoinnissa voidaan käyttää eri työvälineitä, kuten sähköisiä tietovarastoja (englantiksi data warehouses) sekä raportointi- ja analyysisovelluksia. Tietovarastoilla on aina ollut suuri rooli tiedon koonnissa. Myöhemmin on alettu kehittää raportointijärjestelmiä, jotka toimivat muistipohjalla ja kykenevät hallitsemaan ja järjestelemään suuria tietomääriä. Johdon raportointijärjestelmiä on kehitetty paljon vuosien saatossa ja muutosta raportointijärjestelmiin voidaan nähdä myös jatkossa tekoälyn ja analytiikan kehittymisen myötä. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 118, 187–189.)

Organisaatiossa käytössä olevia teknisten laitteistojen ja tietoliikennevälineiden ja ohjelmistojen yhteensopivuutta kuvataan teknisenä arkkitehtuurina. Järjestelmäarkkitehtuurista puhutaan, kun halutaan kuvata tietojärjestelmien kokonaisuutta. Siihen liittyvät eri osat, niiden sijoittuminen yksittäisessä järjestelmässä ja näiden osien välillä tapahtuva tiedonsiirto. (Nevalainen ym. 2018, 94.) Organisaation eri tietojärjestelmiä voivat olla esimerkiksi ERP-järjestelmät eli toiminnanohjausjärjestelmät, taloushallinnon omat järjestelmät ja asiakkuuksienjärjestelmät (Markkula & Syväniemi 2015, 76). ERP (Enterprise Resource Planning) on järjestelmä, joka koostuu useasta yhteensopivista ja osittain käyttöönotettavista sovelluksista. Toiminnanohjausjärjestelmät voivat usein sisältää esimerkiksi myynnin, tuotannon, projektihallinnan, henkilöstöhallinnon, logistiikan tai taloushallinnon toimintoja. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 35.)

Taloushallinnon raportointijärjestelmistä puhutaan joko CPM-ratkaisuina (Corporate Performance Management) tai FPM-ratkaisuina (Financial Perfor-

mance Management) (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 188). Nämä taloushallinnon raportointijärjestelmät tuottavat johdolle kuukausiraportteja, budjetointiprosesseja ja ennusteita. Talousraportoinnin näkökulmasta katsottuna johdon laskennalla tarkoitetaan operatiivista laskentaa eli sisäistä laskentaa. Laskennan tuottama tieto on tärkeää kaikille organisaation esimiehille. Johdon laskennassa tärkeimpiin työkaluihin kuuluu kuukausiseuranta, johon sisältyvät kuukausiraportoinnit ja tunnusluvut. (Niskavaara 2017, 36, 171.)

Henkilöstödataa voidaan hyödyntää toiminnan suunnittelussa. Tiedon kerääminen ja analysoiminen tehostaa toimintaa ja auttaa ymmärtämään toiminnallisia prosesseja. (Alapuranen ym. 2020, 378.) Henkilöstöraportoinnin avuksi on tarjolla ohjeita ja malleja, joista käytetyin on GRI-raportointi (Global Reporting Initiative). GRI-raportoinnissa esitetään henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja, esimerkiksi henkilöstön poissaolojen ja työtapaturmien määrää voidaan seurata tunnuslukuja hyödyntäen. (Kaisanlahti & Leppiniemi 2017, 225–226.) Digitaalisen tietotekniikan ja sen työvälineiden myötä on helpompaa käsitellä henkilöstöstä saatavia tietoja. Tiedon kerääminen voidaan tehdä automaattisesti työalustoille. Tiedon keräämisessä voidaan hyödyntää toiminnan seurauksjärjestelmiä, joissa tieto kerätään tietovarastoihin. (Alapuranen ym. 2020, 372–373, 378, 387.)

Tietoteknisten järjestelmien tulee tukea organisaation johtoa päivittäisessä toiminnan ohjaamisessa ja strategiauudistuksissa, mutta myös toiminnan ja palveluiden kehittämisessä (Nevalainen ym. 2018, 288). Uudet järjestelmät tai tekniset toteutukset eivät kuitenkaan yksin tuo lisäarvoa tai tee hyvää johdon raportointia. Niiden käyttöönotto vaatii myös usein muutoksia organisaatioiden toimintamalleihin. (Kananen & Puoltaival 2019, 16.) Ongelmia voi nousta myös selkeän vastuuhenkilön määrittelemisessä. Jos vastuu jaetaan liian laajalle ryhmälle, ei välttämättä tiedetä kuka todella vie muutosta eteenpäin. (Maury ym. 2017, 49.) Samoja vanhoja työkaluja saatetaan käyttää tiedon koaamiseen, joten tietolähteiden päivittämisestä on tullut valtava työurakka johdon raportoinnin kanssa työskenteleville. Ratkaisuja haetaan datavarastoinnista ja IT-keskeisyydestä, jotka kuitenkin tuovat jälleen omat haasteensa datan hallintaan. Yritykset tarvitsevat ratkaisuja, jotka mahdollistavat useiden tie-

donomistajien tehdä päivityksiä ja oikean datan muodostamista johdon raportointijärjestelmiin. Tärkeää on, että laajempi ryhmä voi käsitellä dataa ja tehdä laskelmia uuden tiedon muodostamiseksi kaikkien saataville. (Jackson 2020.)

5.2 Raportoinnin hallinta ja analysointi

Business Intelligence (BI) tarkoittaa liiketoimintatiedon hallintaa, jossa eri tekniikoiden ja työkalujen avulla dataa jalostetaan helppokäyttöisempään ja hyödyllisempään tietomuotoon sekä palvelemaan paremmin organisaation liiketoiminnan tarpeita (Kananen & Puolitaival 2019, 235). Business Intelligence on tiedon laaja-alaista analysoimista, yhdistelyä ja jäsentelyä. Sen avulla voidaan helposti tarkastella tietoa eri näkökulmista ja automatisoida monia työtehtäviä. Liiketoiminta-analytiikka-ratkaisut eli Business Intelligence ja Analytics -ratkaisut ovat johdon raportoinnin ja johtamisen tukivälineitä. Ne kattavat kaikki tarvittavat sovellukset, työkalut ja datat, joilla voidaan hallita ja analysoida tietoa. (Markkula ja Syvärinne 2015, 171, 181–182.) Liiketoimintatiedon hallinnalla kootaan, varastoidaan, analysoidaan ja mahdollistetaan pääsy dataan, jotta käyttäjä voi tehdä parempia liiketoimintaa koskevia päätöksiä. Business Intelligence -ohjelmat sisältävät selvityksiä ja raportteja, toimintoja päätöksenteon tukisysteemeistä, tilastollisia analyyskejä, ennusteita ja menetelmiä oleellisen tiedon löytämiseen. (Brijs 2016, 6.)

Organisaatioissa tiedon kerääminen on usein liiallista, mutta sen analysointi jää puutteelliseksi. Toiminnasta saatavasta tiedosta hyödynnetään vain murto-osaa. Tiedon keruu ja hyödyntäminen tulee olla entistä systemaattisempaa. Lisäksi tietoon tulee paneutua aikaisempaa syvällisemmin. (Alapuranen ym. 2020, 378.) Analytiikan avulla voidaan organisaation toimintoja, prosesseja ohjata ja jalostaa sekä palvelujen arvoa parantaa. Analytiikalla tarkoitetaan työvälinettä, jota hyödynnetään tiedon hallitsemisessa. Liiketoiminnan analytiikkaa on olemassa monenlaista. Esimerkiksi on ennustettavaa analytiikkaa ja kattavan alan tietopohjaan tukeutuva analytiikka. Ennustettava analytiikan työkalut auttavat hahmottamaan toiminnan tulevaisuutta. (Markku & Syväniemi 2015, 22–23, 30.)

5.3 Mittarit

Mittarit ovat johtamisen työkaluja. Mittarit auttavat asettamaan kriteerit toiminnalle sekä johtajia ymmärtämään työskentelyään ja sen kehittämistä. Mittareiden tarkoitus ei ole ainoastaan auttaa näkemään menneitä tapahtumia, vaan myös hahmottaa tulevia. (Markkula & Syväniemi 2015, 30.) Mittareiden pääasia on tunnistaa ja pystyä erottamaan toiminnasta hyvät ja huonot asiat. Mittarit antavat objektiivista kuvaa toiminnasta ja sen tuloksista. Julkisen sektorin toiminnalle ei ole olemassa yleistä mittaristoa. Lisäksi tuloksellisuuden mittaamiseen ei ole yhtä oikeaa mittaajärjestelmää. Mittaamisen tarkoitus ei ole saada täydellisiä mittaustuloksia ja määritellä kaikkea mitattavaa toimintaa. Sen tarkoitus on auttaa kehittämään toimintaa ja sen tuloksellisuutta. (Etelälahti 2019, 11, 17–18, 20–21, 24, 44.)

Ilman mittareita toiminnan tuloksellisuutta on konkreettisesti vaikea mitata. Jos tuloksellisuudesta ei ole konkreettista tietoa, se perustuu ainoastaan tulkitsijan omiin tulkintoihin. Jotta tuloksellisuutta voidaan mitata, on mittareiden hyödyntämisessä tärkeää olla selkeät tavoitteet. Niiden tulee olla linjassa johdon asettamien tavoitteiden kanssa. Organisaation tulee määritellä selkeät kriteerit, miten toiminnan saavutuksia mitataan ja arvioidaan. Mitata voi ilman tavoitteitakin, mutta tiedon yhtenäinen tulkinta voi näin ollen olla haasteellisempaa. (Etelälahti 2019, 11, 17, 19, 21–22.) Tärkeää on myös ymmärtää, mitkä ovat oman organisaation toiminnan kannalta tärkeät kriittiset mittarit. Mittareiden valinnassa on hyvä ensin pohtia, mitä seurataan organisaation eri tasoilla toimintayksiköissä ja millä perusteilla. (Niskavaara 2017, 170, 171.)

Organisaation ohjauksessa on käytettävä taloudellisten mittarien lisäksi myös muita mittareita. Eri mittareita voidaan hyödyntää myös henkilöstö- ja asiakas-tyytyväisyyskyselyissä, jotka voivat viestiä ennakoivaa tietoa myynnin, kannattavuuden ja tulosten kehityksestä. (Niskavaara 2017, 170.) Toimintayksiköiden keskeisimpiä mittareita ovat työn vaikutukset eli henkilöstökustannusten keskimääräinen tulos, yksikön tuottavuus ja sen tuottamien palveluiden suora vaikuttavuus (Etelälahti 2019, 46).

6 HAMINAN KAUPUNGIN TAUSTAA

Hamina on noin 20 200 asukkaan kaupunki, jonka organisaatiossa työskentelee hiukan yli 700 työntekijää (Henkilöstökertomus 2019). Kaupungin tavoitteena on tuottaa kehittäviä ja hyvinvointia edistäviä palveluita kuntalaisille. (Hamina lukuina s.a.) Haminan kaupungilla on ollut käynnissä organisaation kulttuuriuudistus, jolla pyritään aikaansaada muutoksia organisaation tapaan toimia. Uudistuksella muun muassa tavoitellaan työntekijöiden aktiivisempaa osallistumista kehittämiseen ja systemaattisuuden tuomista prosessien johtamiseen. (Nordman 2019.)

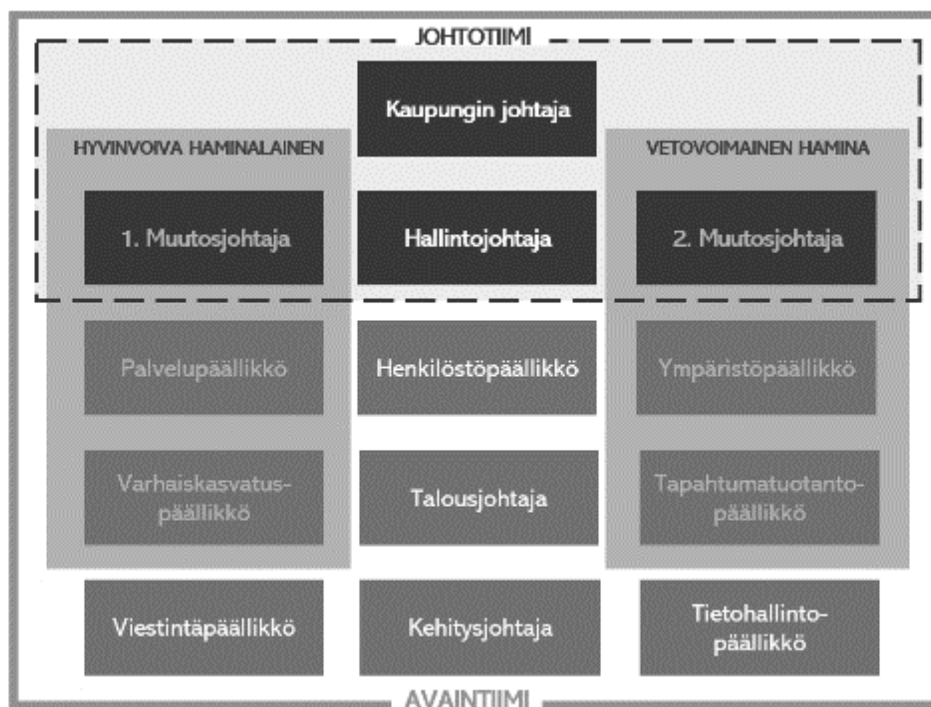
Palvelujen tuottamisen lisäksi Haminan kaupunki on konsernin emoyhteisö, jolla on useita tytäryhteisöjä kiinteistöistä ja asuntopalveluista aina energian tuotantoon ja kulttuurisäätiötoimintaan. Kaupungilla on kokonaisuudessaan esimerkiksi Hamina-Asunnot Oy:n, Haminan Energia Oy:n, Linnoituksen Uimahalli Oy:n, Haminan Kulttuuriperintösäätiö ja Kiinteistö Oy Rautakortteli. Lisäksi kaupunki on osa kolmea eri kuntayhtymää, Kotkan-Haminan seudun koulutuskuntayhtymää, Kymenlaakson sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymää ja Kymenlaakson Liittoa. Haminan kaupunki omistaa myös osan HaminaKotka Satama Oy:stä. (Konsernirakenne 2020.)

6.1 Kaupungin organisaatio, johtotiimi ja avaintiimi

Tutkimuksen tausta perustuu 2019 loppuvuoden organisaation tilanteeseen. Vuoden 2020 alussa on kaupungin johtotason rakenteessa tapahtunut pieniä muutoksia, joita ei ole otettu huomioon taustan esittelyssä. Tutkimushaastattelut suoritettiin ennen organisaatorakennemuutoksia. Haastattelun aikaisessa vuoden 2019 organisaatiossa koettiin paremmaksi pitäytyä, sillä uudistus ei oleellisesti vaikuttanut organisaation työskentelyyn.

Kaupungin eri toimielimiä ovat valiokunnat, kaupunginhallitus ja kaupunginvaltuusto. Haminan kaupungilla on ollut parin vuoden ajan käytössä valiokuntamalli, jonka tilalla oli aiemmin lautakuntamalli. Joulukuussa 2019 valtuutettuina toimii 43 henkilöä. (Vilen 2019). Valiokuntien vastuulla on omat tulosalueiden palvelut. Operatiivinen organisaatio pitää sisällään strategisen johtamisen, Hyvinvoivan haminalaisen ja Vetovoimaisen Haminan palvelualueet sekä vesiliikelain. Palvelualueet jakautuvat eri tulosityksioihin. (Tilinpäätös 2019, 5.)

Haminan kaupungin johto- ja avaintiimi (kuva 5) muodostuu kaupungin esimiehistä, päälliköistä ja asiantuntijoista (Organisaatio 2019).



Kuva 5. Johto- ja avaintiimin jäsenet sekä heidän suhteensa palvelualueisiin (Organisaatio 2019)

Kaupungin johtotiimiin kuuluvat kaupunginjohtaja, muutosjohtajat ja hallintopäällikkö. Avaintiimin osana näiden lisäksi ovat talous-, henkilöstö-, ympäristö-, varhaiskasvatus-, tapahtumatuotanto-, palvelu-, tietohallinto-, viestintäpäälikkö sekä kehitysjohtaja. (Organisaatio 2019.) Johtotiimillä on strateginen tarkoitus. Haminan kaupungin avaintiimi on laajennettu johtotiimi, jossa ovat tulosalueiden johtajat. (Muhonen 2019) Avaintiimi vastaa johdon linjauksien jalkauttamisesta ja strategisten linjauksien käyttöön saattamisesta. (Glumoff 2019.)

6.2 Aikaisemman johdon raportoinnin kehittämisprojekti

Haminan kaupunki oli mukana kansallisessa perusterveydenhuollon tuotteistushankkeessa vuonna 2013, jonka yhteydessä oli tarkoitus ottaa käyttöön QlikView-ohjelmisto. QlikViewin avulla pystytään luomaan sovelluksia eri organisaatiotasolle. Sovelluksien ulkoasu ja käyttö ovat yhtäläiset. Projektin tarkoitus oli löytää Haminan kaupungin johdolle helppokäyttöinen raportointirat-

kaisu, joka vastaisi paremmin johdon tarpeisiin ja pystyisi korvaamaan käytössä olevia muita raportointijärjestelmiä. Uuden järjestelmän haluttiin yhdistävän talous- ja henkilöstötietojen lisäksi myös muita hallinnonalojen toiminnallisia tietoja. Eri toimintatietojen yhdistämisellä haluttiin saada mahdollisimman ajantasaista tietoa organisaation toiminnasta ja tavoitteiden toteutumisesta. Vuonna 2015 johdonraportointijärjestelmää haluttiin laajentaa esimiesten ja luottamusmiesten käytettäväksi. Lisäksi järjestelmää haluttiin hyödyntää myös analysointityökaluna, jossa seurattaisiin aikaisempia raportteja, skenaarioanalyysyjä ja asiakastietoanalyysyjä sekä tehtäisiin ennusteita toiminnan kuluista. (Böhling 2014.)

Haminan raportoinnin kehittämishankkeelle tehtiin oma projektisuunnitelma, jossa määriteltiin taustat, tavoitteet sekä oletetut tulokset. Raportointijärjestelmää työstettiin useamman vuoden ajan ja siitä tehtiin kaksi versiota. Ohjelman etusivunäkymässä oli uuden organisaation mukaiset tärkeimmät toiminnan mittarit, joista päästiin käsittelemään syvemmin mm. eri talous-, henkilöstötieto- ja ydinprosesseja. Ohjelmassa oli analysoinnin ja automatisoinnin ominaisuuksia. (Lampinen 2019.) Ohjelmistoprojektin avulla haluttiin saada aikaan prosessi, jossa olisi ollut kootusti eri järjestelmistä saatavaa dataa monipuolisena näkymänä. Järjestelmä olisi yhdistänyt eri tiedot sekä tietojärjestelmät yhteen. Ohjelman oli tarkoitus tuoda visuaalisuutta datan lukemiseen niin sanotulla liikennevalonäkymällä, jossa vihreä, keltainen ja punainen väri olisi ilmoittanut eri tilanteista. (Nordman 2019.)

Projekti toteutui pääosin suunnitelman mukaisesti, mutta sen lopputulos ei ollut toivottu. Projektin aikana esiintyi useampia haasteita, mitkä ovat johtaneet järjestelmän hyödyntämättä jättämiseen. Yksi projektin ongelma oli järjestelmän käytettävyyden. Se koettiin vaikeakäyttöiseksi ja järjestelmään kirjautuminen hankalaksi. Visuaalisesti ohjelma oli myös hieman vanhanaikainen. Järjestelmän suurin ongelma oli, ettei se pystynyt täyttämään sille asetettuja tavoitteita. Toinen merkittävä haaste projektissa oli oikeiden seurattavien asioiden ja mittareiden valitseminen. (Lampinen 2019.) Järjestelmän käyttöönotossa osoittautui olevan ongelmia eikä käyttäjillä ollut tarvittavaa osaamista järjestelmän toiminnasta. Työnjako saattoi olla virheellinen. (Vilen 2019.)

7 NYKYTILANTEEN KARTOITUKSEN JA KEHITTÄMISEN TOTEUTUS

Työn empiriaosuudessa käsitellään ensin haastatteluaineiston keräämisprosessia, sen suunnittelua, toteutusta sekä analysointia. Haastatteluprosessi ja analyysivaihe ovat kuvattuina prosessikaaviossa (kuva 6). Hyvärisen ym. (2010) kehittämää haastattelu- ja analyysivaiheprosessia tarkasteltiin työn aineiston suunnittelun, toteutuksen ja analysoinnin kuvaamisen kannalta. Siitä viittausta ottaen muodostettiin omat haastatteluprosessin ja analyysin etenemisen vaiheet.



Kuva 6. Haastatteluprosessin etenemisen ja analyysin prosessikaavio

Prosessi alkaa tutkimuksen ja aineistokeruun suunnittelusta, jossa avataan tutkimuksen toteutuksen syntymistä ja aineistonkeruun toteutusta sekä miten aineistoa on kerätty haastattelujen avulla. Seuraavaksi on kerrottu, miten haastatteluja on lähdetty purkamaan ja analysoimaan sekä miten aineistoa on käsitelty ja millä perusteilla. Analyysivaiheet alkavat aineistoon tutustumisesta ja järjestelemisestä päättyen analyysien tulosten raportointiin. Tulosten raportoinnissa käydään läpi johdon raportoinnin nykytilannetta, joka on muodostettu sisällönanalyysin ja esitellään johdon raportoinnin kehittämisen toimintälähtökohtia.

7.1 Tutkimushaastattelujen suunnittelu ja aineistokeruun toteutus

Tutkimusaineiston keruu toteutettiin haastattelujen avulla. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska sen avulla saatiin kattavampaa ja yksilöllisempää tietoa kuin esimerkiksi kyselylomakkeella. Haastattelukysymykset syntyivät teoriaosuuden pohjalta sekä toimeksiantajaohjaajan avustuksella. Lopulliset haastattelukysymykset hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla. Teoriaosuudesta nostettiin esille eri organisaatiota koskevia aiheita tiedolla johtamisesta ja raportoinnin eri ominaisuuksista, joiden pohjalta muodostettiin teemoja ja kysymyksiä haastatteluihin (Liite 1). Haastattelukysymyksien tekemisen jälkeen valmistauduttiin haastatteluihin ja sovittiin yhdessä haastateltavien kanssa haastattelujen ajankohdista. Myöhemmissä tutkimusvaiheissa ei toteutettu enää lisähaastatteluja.

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää haastattelujen avulla toimeksiantajaorganisaation johdon raportoinnin toimivuutta ja kartoittaa johdon raportoinnin nykytilannetta. Haastatteluihin osallistuivat johto- ja avaintiimin johtajat ja päälliköt. Haastattelujen aiheet ja teemat oli tarkoin suunniteltuja, mutta haastateltaville haluttiin kuitenkin antaa mahdollisuus uusien aiheiden ja näkökulmien esille tuomiseen. Haastateltavat pystyivät valmistautumaan haastatteluihin etukäteen, mutta tarkkoja teemoja ja kysymyksiä ei heille annettu. Teemahaastatteluun valittiin kolme eri teemakokonaisuutta, joiden alle muodostettiin omat kysymykset.

Jokainen haastattelu äänitettiin myöhempää litterointia varten haastateltavien luvalla. Haastattelut aloitettiin laajemmilla sekä enemmän kuvailevilla teemoilla ja kysymyksillä. Niiden jälkeen esitettiin vielä yksityiskohtaisempia kysymyksiä, joidenka avulla täsmennettiin saatuja vastauksia. Haastateltavien esiin tuomiin ongelmiin ja ilmiöihin haettiin tarkempia vastauksia lisäkysymyksillä.

7.2 Haastatteluaineiston purkaminen ja analysoiminen

Ensimmäinen tutkimusaineiston käsittelyvaihe oli haastattelujen litteroiminen. Litterointi suoritettiin, jotta äänitteisiin ei tarvinnut palata uudelleen ja tieto oli useamman henkilön saatavilla. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun puheen

muuttamista luettavaan tekstimuotoon. Litterointi toimii muistiapuna ja väli-
neenä, jolla tutkija jäsentää nauhoitettua puhetta ja havaitsee yksityiskohtia ai-
neistostaan. (Hyvärinen ym. 2010.) Koska tutkimuksessa haluttiin keskittyä
asiasisältöihin, ei litteroinnin tarvinnut olla sanatarkka. Jokainen haastattelu
kuunneltiin ja käytiin läpi kokonaisuudessaan.

Kun litteroiminen oli suoritettu, aineistoa alettiin käsittelemään tehokkaammin.
Aineisto jaettiin eri luokitteluryhmiin, jotta aineiston käsittelystä saatiin järjes-
telmällisempää. Tässä vaiheessa lähdettiin käsittelemään tutkimusmateriaalia
ja teoriaosaksi sekä analysoimaan niitä yhdessä. Haastatteluista saatu tieto oli
runsasta ja monipuolista. Haastateltaville annettiin mahdollisuus keskustella
kattavasti aiheesta. Tietoa täytyi karsia paljon ja keskittyä vain oleelliseen tie-
toon.

Tutkimuksen sisällön analysoimiseksi ja oleellisen tiedon löytämiseksi aineisto
purettiin teemoittain. Tätä helpotti se, että tutkimus oli suoritettu teemahaastat-
teluina. Haastatteluissa (Liite 1) on kolme teemaa, jotka ovat yleiskatsaus, ny-
kytila ja tavoitteet. Ensimmäinen teema oli yleiskatsaus haastateltavan käsi-
tykseen johdon raportoinnista yleisesti sekä omassa organisaatiossa. Toinen
teema syventyi tarkemmin kartoittamaan organisaation nykyistä tilaa aiheesta.
Kysymyksillä haluttiin saada avoimia vastauksia, jotka kertoivat tarkemmin
haastateltavan mielipiteistä organisaation johdon raportoinnin nykytilasta sekä
sen toimivuudesta tai puutteista. Teema kolme keskittyi johdon raportoinnin
tavoitteisiin eli millaisia tavoitteita haastateltavilla oli johtamisen toimintamal-
leista ja raportointijärjestelmistä. Teoreettista viitekehystä ja aineistoa tarkas-
tellessa nousi esille teemojen tarkempi jaottelu mm. johtamismalleihin, organi-
saatiokulttuuriin, teknisiin järjestelmiin ja dataominaisuuksiin.

7.3 Sisällönanalyysin nykytilan tulokset

Raportoinnilla kuvataan organisaation onnistumista määrällisesti suhteessa lu-
vattuihin tavoitteisiin. Johdon raportoinnissa on tärkeä miettiä, miten operaati-
oita tiedolla johdetaan, jotta tuotetaan hyvinvointia ja tehokkuutta, miten tie-
dolla johtaminen käytännössä operoituu ja toimii sekä mitkä kohdat eivät siinä
toimi. Johdon raportoinnin koostaminen vaatii hallintoalueittain asiantunte-
vuutta ja perehtymistä tiedon käsittelyyn sekä eri mittareiden ja tunnuslukujen

tulkintaan. Toimiva johdon raportointi tehostaa toimintaa tulosten maksimoinniseksi ja kustannusten minimoimiseksi.

Raportteja saadaan monista eri tietolähteistä. Johto- ja avaintiimillä on johdon raportoinnissa pääasiassa kaksi eri järjestelmää, joista tietoja kerätään. Talousjärjestelmänä organisaation käytössä on Visma, Intime ja Web-raportointi. Henkilöstöjärjestelmänä käytössä on Pegasos, palkkahallinnonjärjestelmä ja HR Analytics -järjestelmä. Henkilöstöjärjestelmästä puhutaan yhtenä lyhenteenä HR-järjestelmä. Yksi yhteinen raportointikohde on henkilöstön työhyvinvointikysely. Osa avaintiimin jäsenistä kerää myös tietoa oman toimialueensa ohjelmista ja ulkoisista tietolähteistä.

HR-järjestelmässä on nähtävillä henkilöstöön liittyviä mittareita, kuten henkilöstömäärät, lomat ja sairauspoissaolot. Järjestelmässä on keskiarvolukemissa hyödynnetty värikoodeja, jotka ilmoittavat visuaalisesti, millainen on mitattavien asioiden tilanne. Henkilöstöhallinto tarjoaa myös työhyvinvointikyselyjä kaikille palvelualueille, jonka raportointia seurataan vuosittain. Lisäksi henkilöstöhallinnon järjestelmiin on tulossa lisäykseksi työkyvynjohtamisenjärjestelmä, joka sisältää työterveyshuoltoon liittyvää dataa.

Kaikilla organisaation asettamilla strategisilla tavoitteilla on aina kustannusvaikutuksia, joten talousraportointi on yksi oleellisin johdon työkalu. Talousraportointi toimii lähinnä Web-raportointiohjelman avulla, josta näkyvät eri toteumat sekä katteen, toimintatuottojen ja menojen kehitykset. Tarvittaessa Web-raportointiohjelmasta voi nähdä myös vertailua talousarvioon, edelliseen vuoteen ja osavuosikatsaukseen. Talousraportointi tarjoaa ylemmälle johdolle tuloslaskelmat ja toteutumaluvut koko kaupungintasolta sekä jokaiselle esimiehelle oman tulosalueensa kustannuspaikkatasoisesti. Tiedoista kasataan kooste 2–3 kertaa vuodessa, josta nähdään esimerkiksi talouden toteutumaa. Talouden tulosennusteita tehdään kuukausittain. Tietoihin pystytään myös pureutua syvällisemmin milloin tahansa. Tämä on koettu hyvin toimivaksi tavaksi saada raportteja avain- ja johtotiimissä.

Taloushallintoon ollaan ottamassa käyttöön Apollo-järjestelmä, jolla seurataan kunnan rahoitusasioita ja lainasalkkuja. Tämänkaltaista järjestelmää ei olla ai-

kaisemmin käytetty Haminan kaupungin taloushallinnossa. Järjestelmä vähentää manuaalista työtä, selkeyttää tiedon saantia sekä tuottaa ennusteita tulevista kaupungin laina- ja korkoasioista. Tarvittaessa raportteja saadaan ajettu päivittäin.

7.3.1 Johdon raportoinnin kokonaiskäsitys

Haastatteluissa johdon raportointi koettiin laajaksi käsitteeksi. Johdon raportointia voidaan avata monella eri tapaa, kuten miten sitä käytetään sekä mitä aineistoja käsitellään ja hyödynnetään. Johdon raportointia ei ollut aikaisemmin määritely eikä kaikilla haastateltavilla ollut aiheesta vahvaa tietämystä etukäteen. Osalle oli haastavaa sisäistää johdon raportointia käsitteenä sekä ymmärtää sen kattamaa kokonaisuutta. Usein siihen liitettiin turhan vahvasti johtamisen käytännöt arkityöskentelyssä tai järjestelmiin keskityttiin enemmän kuin itse johtamiseen. Johdon raportointi on merkittävä osa työprosesseja. Eri-tyisesti sitä pidettiin ylimmän johdon strategiatyöhön ja linjauksien tekoon sopivana työkaluna.

Organisaatiossa ollaan vasta alkutaipaleella johdon raportoinnissa ja sen järjestelmissä. Koetut ongelmat keskittyvät lähinnä johtamismalleihin ja järjestelmien käytännöllisyyteen. Tiedon saanti koettiin sirpaleiseksi, koska eri palvelu-aloilla on omat järjestelmät ja toimintamallit. Tämänhetkinen järjestelmä palvelee pääosin toiminnanseuraamista, mutta sitä ei voida kutsua johdon raportointijärjestelmäksi. Haminan kaupungilla johdon raportoinnista ei suoranaisesti ole kukaan vastuussa. Jokainen johto- ja avaintiimin jäsen kerää itsenäisesti tarvitsemansa raportit monista eri tietolähteistä. Raportteja saadaan sekä organisaation omista järjestelmistä että myös ulkoisista tiedonlähteistä. Organisaatiossa on monia eri henkilöitä, jotka työskentelevät eri tehtävissä monenlaisiin raportointiasioihin liittyen. Vaikka informaation ja raporttien tuottaminen on systemaattista, siitä puuttuu yhdenmukaisuus ja selkeys.

Kokemukset organisaation johdon raportoinnista vaihtelevat. Toisilla mielikuva on negatiivisempi ja toisilla neutraalimpi. Nykyisen tilanteen on kuvattu lähtevän liikkeelle järjestelmä edellä. Toimiva johdon raportointi koetaan tärkeäksi

toiminnan kannalta ja organisaatiossa toivotaan siihen liittyen nopeita muutoksia. Haastatteluissa muutostoiveena toistuvat useasti säännöllisyys, järjestelmällisyys, johdonmukaisuus, tehokkuus ja seurannan parantaminen.

Vastauksista saadun tiedon mukaan johdon raportointi jakaa tärkeää tietoa johdolle säännöllisesti tiiviissä muodossa. Johto päättää itse, mitä tietoa seurataan. Tiedon avulla johto voi johtaa organisaatiota ja tehdä päätöksiä. Johdon raportointi kattaa käsiteltävään asiaan liittyvän oleellisen tiedon, tietyt raportoinnit, kuten osavuosikatsaukset ja talousarvioinnit sekä tietolähteet, joista tietoa kerätään. Johdon raportointi on myös arviointia, tavoitteiden asettelua ja tiedon käsittelyä.

7.3.2 Johtamismalli ja toimintatavat

Johtamismalleissa ja toimintatavoissa esille nousevia kysymyksiä ovat, miten organisaatiossa tällä hetkellä toimitaan ja käsitellään johtamisessa käytettäviä malleja sekä kuinka päätöksenteko toimii nykyisessä organisaatiossa. Toimintamalleja pidettiin yhtenä suurimpana ongelmana toiminnassa, kun viitattiin johdon raportointiin. Organisaatiossa ei ole yhtenäistä johtamismallia, joka toimisi kaikkien johto- ja avaintiimin jäsenten kesken, vaan jokainen toimii omalla tavallaan ilman systemaattista johtamistapaa. Johdon raportointiprosessi on epäsystemaattista, sattumanvaraista sekä hajanaista johto- ja avaintiimin kesken. Tietoa saadaan hyvin monesta eri lähteestä, joten yhtenäistä tiedon keräämistä ei harjoiteta. Lisäksi tieto ja sen välittäminen eteenpäin on erilaista eri henkilöillä. Raportteja ei välttämättä tuoteta kirjallisesti, vaan raportointi tehdään suullisesti kasvotusten. Tieto liikkuu esimiesten keskustelujen kautta. Toimintatapa koetaan osittain myös toimivaksi. Perusasioitten osalta ja johtoryhmien työnjaon suhteen malli on toimiva. Käytännön kokoustekniikan kannalta malli ei kuitenkaan ole tehokasta ja keskustelujen eteneminen on hidas. Vaikka yhtenäistä tiedonkäsittelyä ei tällä hetkellä ole, avaintiimin työskentelyssä on kuitenkin olemassa ajatus asioiden tekemisestä yhtenäisesti koko organisaation kesken.

Haastattelut antavat kuvan, että organisaation toiminnassa on tapahtunut paljon muutoksia. Toimintatavat ovat kuitenkin sellaiset, että jokainen tekee asiat omalla parhaaksi näkemällä tavallaan. Yhteisiä koko organisaation käytössä

olevia toimintamalleja ei ole. Raportteja ei juuri käsitellä johdon kesken, vaikka niin haluttaisiinkin. Nykyisen johdon raportoinnin ei koeta tukevan päätöksentekoa. Organisaation johdossa on parannettavaa päätöksenteon johdonmukaisuudessa. Järjestelmissä käsiteltävää tietoa seurataan, mutta toiminnasta puuttuu yleinen johdonmukainen seuranta. Päätöksiä ja linjauksia tehdessä, tulisi kysyä, onko niillä kunnollisia perusteluja.

7.3.3 Tiedolla johtaminen

Haminan kaupungin organisaation tiedolla johtamisen metodit ja toimintamallit eivät ole vahvalla pohjalla. Tiedolla johtamista ei ole sisäistetty täysin, eikä sitä tämän takia ole hyödynnetty johtamisessa sen täydellä potentiaalilla. Nykyisessä johtamistyössä tiedolla johtamisen käytännön toiminta ei ole tarpeeksi johdonmukaista. Jokaisen palvelualueen johtajan halutaan käyvän kerran kuussa läpi oman yksikön taloustilanne ja kehittämistoimet. Tämä ei kuitenkaan toistaiseksi ole täysin toteutunut kehittämistoimien osalta.

Johto- ja avaintiimissä tiedolla johtamista pidetään erityisen tärkeänä. Haastateltaville oli itsestään selvää, että tiedon ja sen avulla johtamisen hyödyntäminen johtamistyössä on välttämättömyys. Koettiin, että nimenomaan johtamistyössä tarvitaan tietoa tueksi. Osa mainitsi jopa, että ilman tietoon perustuvaa toimintaa johtaminen on jopa vaarallista ja vastuutonta. Päätöksien tulisi perustua tietoon eikä mututuntumaan. Organisaatiossa toivotaan, että tiedolla johtamisen kanssa otetaan seuraava askel. Toivomuksena on, että Haminan kaupungin organisaatio ottaa toimintaan uudet käytännöt ja rakenteet tiedon käsittelylle sekä tulkinnalle arviointeja, päätöksiä ja valmisteluja tehdessään.

Tiedolla johtamisen periaatteita ja toimintamalleja on yritetty ottaa organisaatiossa käyttöön koulutuksien avulla tuloksetta. Koulutuksen lisäksi on pidetty lyhyitä kertauskursseja, jotka eivät ole kuitenkaan muuttaneet toimintaa. Koulutukset ovat sulautuneet muihin samanlaisiin koulutuksiin, eikä tiedolla johtamisen merkitystä välttämättä ole sisäistetty. Kun uutta tietoa on tullut lisää, siihen ei ole päässyt sisälle tarpeeksi hyvin. Tiedolla johtaminen ei ole vielä tarpeeksi järjestelmällistä työssä. Järjestelmällisyys on kuitenkin koko ajan kasvanut.

Tiedon saanti on runsasta, sillä kuntaorganisaatiossa tehdään paljon raportointia, tilastoja ja selvityksiä. Kaikki kerätty tieto ei aina ole ollut tarpeellista ja välillä tiedonkeruuseen on käytetty turhaa työaika. Kaikki tiedolla johtamisen vaiheet eivät toteudu. Tiedon seuraaminen ja hyödyntäminen eivät välttämättä toteudu kaikissa tilanteissa, esimerkiksi päätöksenteon eri vaiheissa. Tieto ei aina perustu todistettavissa olevaan faktaan. Päätöksiä saatetaan tehdä mutuntumalla tai päätöksiä tehdessä ei hyödynnetä tarpeeksi olemassa olevaa dataa. Lisäksi tehtyjen päätöksien seurauksien arvioimisessa tiedon hyödyntäminen ei ole riittävän säännöllistä. Tiedon merkityksiä ei pohdita eikä tietoa it-sessään analysoida.

Syyt tiedolla johtamisessa esiintyviin ongelmiin johtuvat organisaation toimintatavoista. Johtotiimillä ei ole yhtenäistä tiedolla johtamisen toimintatapaa. Avaintiimillä on käytössä oma Intranet ja Microsoft Teams -järjestelmä kokousmateriaalien tallentamiseen ja jakamiseen, mutta niiden kautta saatua tietoa ei hyödynnetä osana työn kehittämistä. Tiedolla johtaminen ja järjestelmistä saatavan tiedon hyödyntäminen unohtui johtotiimin keskusteluista, mikä johti siihen, että tiedolla johtamisen toimintamallia ei otettu käyttöön yhtenäiseksi osaksi työtä. Johtotiimi ja avaintiimi ei kumpikaan toimi tarpeeksi nopeasti johtamistilanteissa, joissa tulisi ennakoida ja reagoida muutoksiin. Jo nyt on saatavilla tietoa raporttien, tilastojen ja selvityksien muodossa, mutta niiden analysoiminen on ollut vähäistä. Tähän asti tehty vähäinen analysoiminen on ollut pintapuolista eikä tarpeeksi syvällistä.

7.3.4 Tekniset järjestelmät, mittaristo ja data

Johto- ja avaintiimissä oli selvä yhtenäinen käsitys johdon raportointijärjestelmästä. Tämänhetkinen johdon raportointijärjestelmä on olematon. Johdon käytössä olevat järjestelmät ovat erillisiä ohjelmia, joten tietoa joutuu keräämään monesta eri tietolähteestä. Ainoat johdon yhteisessä käytössä olevat raportointijärjestelmät ovat talous- ja henkilöstöraportointijärjestelmät. Kaikki tarvittava tieto halutaan tulevaisuudessa samalle sähköiselle järjestelmälle, jotta tiedon käsittely ja ymmärtäminen helpottuisivat. Etenkin johtotiimissä koettiin, että yksittäinen johdon raportointijärjestelmä olisi tarpeellinen.

Nykyisissä organisaation käytössä olevissa järjestelmissä esiintyy puutteita. Osassa järjestelmistä tiedon keräämisessä ja jalostamisessa joudutaan tekemään paljon manuaalista työtä. Esimerkiksi taloushallinnossa joudutaan syöttämään paljon eri tietoja käsin. Järjestelmien yhteensopimattomuuden takia olemassa olevaa sähköistä tietoa saatetaan joutua etsimään, vertailemaan ja jalostamaan manuaalisesti. Kerättyä tietoa menee paljon hukkaan ajanpuutteen takia.

Vaikka johdon raportointijärjestelmästä on selviä yhtenäisiä mielipiteitä tiimien jäsenten kesken, on mielipiteissä eroavaisuuksia yksittäisten järjestelmien osalta. Esimerkiksi osa koki henkilöjärjestelmät hyviksi visualisuudessaan ja helppolukuisuudessaan, kun taas osasta nämä olivat käytöltään ja tulkitsemiseltaan vaikeaselkoisia. Osa vastaajista ei kuitenkaan joko osannut käyttää järjestelmää tai kokenut sitä toimivaksi. Talousjärjestelmästä saatava raportti koettiin osan käyttäjiensä mielestä informatiiviseksi, mutta osasta myös sekavaksi pitkien numerotilastojen takia. Jotkut kokivat talousraportoinnin myös puutteelliseksi. Oli myös vastaajia, joidenka mielestä kaikki käytössä olevat järjestelmät toimivat hyvin ilman puutteita. Vastaajien mielipiteisiin saattoivat vaikuttaa muun muassa heidän koulutustaustansa sekä vaihtelevat ohjelmien käyttömäärät. Osa vastaajista käyttää työskentelyssään ohjelmia päivittäin, kun osa taas harvemmin ja vain osittain.

Organisaation käytössä koetaan olevan liikaa turhia järjestelmiä, sillä niistä kaikkia ei käytetä tehokkaasti eikä niiden todellista potentiaalia hyödynnetä riittävästi. Kaikki järjestelmät eivät ole johdon jäsenillä yhtä aktiivisessa käytössä. Uusia ohjelmia otettaessa käyttöön saattavat vanhat vastaavat tai osittain samoja toimintoja omaavat ohjelmat jäädä silti osittain käyttöön. Tällöin henkilöt saattavat tehdä saman työn useampaan kertaan tai saman tyyppistä tietoa hajaantuu turhaan eri ohjelmille. Osasta vastaajista vanhat järjestelmät olivat vaihdettu vähemmän toimivampiin sekä työskentelyä vaikeuttavampiin järjestelmiin. Tämä mielipide näkyy myös muiden tasojen esimiesten työskentelyssä, ja voi johtua ylempää tulevien ohjeistusten puutteellisuudesta. Keskustelua jopa melko uusienkin järjestelmien vaihtamisesta toisiin on käyty. Johto- ja avaintiimissä kaivattaisiin yhtä yhtenäistä järjestelmää, jossa on kaikki johdon tarvitsema tieto.

Tällä hetkellä johdon saamat raportit tukevat vain välttävästi päätöksentekoa. Ne auttavat lyhyissä vuoden sisällä tapahtuvissa ratkaisuissa, mutta eivät anna tietoa siitä, mitä pitäisi tehdä pitkällä aikavälillä. Raportoinnin tulee jatkossa vastata paremmin kysymyksiin, mihin suuntaan toimintaa täytyy lähteä viemään.

Tietoa käsitellään ja siirretään kokouksissa, mutta siitä ei läheskään aina raportoida. Ennen kokouksia saatetaan sopia käsiteltävistä asioista ja listaliitteistä. Listaliitteet, joissa on tieto käsitellyistä asioista, ei ole koettu täysin toimivaksi systeemiksi. Kokouksissa tehtyjen päätöksiä tiedonsaannin tulee olla läpinäkyvämpää.

Tärkeinä pidettyjen seurantakohteiden seuraamisen aloittamista on pohdittu, mutta niille ei ole löydetty johdon raportoinnin kautta määriteltyjä oikeita mittareita. Myös aikaisemmissa kehitysprojekteissa mittarien puuttuminen on johtanut projektien epäonnistumiseen. Toivottavaa on, että käyttötalouden ja tavoitteiden mittareita on kaikki osapuolet yhdessä luomassa.

Kaikesta tiedosta ei koettu olevan riittävästi dataa. Osaa tietoa ei saada tarpeeksi, eikä riittävän valmiissa muodossa. Nykyinen henkilöstöstä saatava tieto on ohjeistuksiltaan vaillinaista sekä huonosti ennakoitavaa. Esimerkiksi työhyvinvointidataan toivotaan enemmän järjestelmällisyyttä ja ajantasaisempaa tietoa. Turhaa dataa on myös saatavilla liikaa, jolloin oleellisen tiedon saanti on hankalaa. Tiedon saanti koetaan sekavaksi, jos sen etsimiseen ei ole saatu ohjeistusta. Datan laadussa ei nähdä kehittämistarvetta, sillä sen laatu tukee nykyisellään jo päätöksentekoa. Jatkossa toivottiin lisää visualisointia tulevaan dataan tiedon ja muutoksen hahmottamisen helpottamiseksi.

7.3.5 Organisaatiokulttuuri, taidot ja kyvykyys

Muutostarve vallitsevaan organisaatiokulttuuriin nousi yhdeksi tekijäksi monissa haastatteluissa. Moni haluaisi muutosta johtamiseen. Uusia toimintatapoja ja muita kehitystoimenpiteitä ollaan valmiita kokeilemaan ja toteuttamaan organisaatiossa. Kun uusia toimintatapoja ei kokeilla, ei tapahdu muutosta toiminnassa. Aikaisemmin kaikilla osapuolilla ei ole mielestään ollut aikaa toteuttaa muutosehdotuksia.

Haminan kaupungin organisaatiokulttuuri elää muutoksen aikaa ja sen toiminnan suunnittelu on jatkuvassa kehitystilassa. Hitaasti muuttuva organisaatiokulttuuri ei anna tilaa toteuttaa tiedolla johtamista. Syynä tiedon vähäiseen hyödyntämiseen, johtamismallin sekä yhtenäisten toimintatapojen puuttumiseen voi johtua vanhanaikaisesta organisaatiokulttuurista.

Haastateltujen mielestä johtaminen vaatii monen osa-alueen osaamista, minkä lisäksi henkilöstön osaaminen on toiminnan onnistumisen kannalta yksi tärkeäksi koettu tekijä. Koulutuksentarjonta koettiin yhdeksi mahdolliseksi tavaksi vaikuttaa johdon raportoinnin ja sen järjestelmien nykyistä parempaan haltuunottoon. Koulutusta ja henkilökohtaista perehdytystä tulee olla tarjolla useammin.

Johtajat ja päälliköt saattavat toimia omien vanhojen toimintamalliensa mukaan eivätkä he aina hyödynnä uusia käyttöönotettuja menetelmiä. Syy siihen johtuu siitä, että nykyisten järjestelmien käyttö on koettu hankalaksi eikä tietoa osata seurata oikeilla tavoilla. Tiedon etsimiseen tarvittavat taidot ovat osalla heikkoja. Uusien järjestelmien käyttämiseen tarvitaan paljon aikaa, koska niiden käyttöön ei ole opastettu riittävästi. Olemassa olevat raportointijärjestelmät ovat pirstaleisia. Uusien järjestelmien käyttöönotossa tulee varmistaa, että järjestelmän toiminta on hyvin hallussa jokaisella käyttäjällä.

7.4 Johdon raportointimallin kehittämisen toimintalähtökohtia

Haminan kaupungilla on mahdollisuus kehittyä oppivana organisaationa. Onnistumiseen tarvitaan järjestelmällisyyttä sekä yhteistyötä johtajien ja päälliköiden kesken. Kaupungin yhteisiä toimintamalleja pitää vahvistaa ja selkeyttää sekä toimintaa tehostaa.

Johdolla täytyy olla yhteinen näkemys asioista ja siitä, miten toimitaan ja miten tietoa hyödynnetään. On selvítettävä, minkälaista tietoa tarvitaan kehittämistyöhön ja johtamiseen. Lisäksi keskeiset kerättävät tiedot on määriteltävä yksiselitteisesti. Johdon tulee käsitellä oikeaa tietoa, joka perustuu tosiasioihin. Haastatteluissa nousi esille, että kaikissa tilanteissa tällainen perustelu ei aina

toteudu. Saatavan tiedon tulee olla vähintään sen tasoista, että sen avulla kyetään seuraamaan ja ohjaamaan toiminnan kulkua.

7.4.1 Strateginen taso

Organisaatiossa on otettava haltuun kokonaisprosessi ja tiedolla johtaminen osana johtamista. Organisaation johdon on päätettävä, millaisen lähestymistavan he ottavat johtamiselle ja siinä esiintyville ongelmille. Esimerkiksi ottavatko he tiedolla johtamisen periaatteet osaksi johtamistyötä ja lähtevätkö he toteuttamaan tiedolla johtamisen toimintamallia. Haastateltavista moni kokee, että tiedolla johtamisen tulee olla osa johtamismallia. Oleellista organisaatiolle on tarkentaa itselleen, miten raportointi ja tiedolla johtaminen liitetään konkreettisesti koko johtamisjärjestelmään sekä tietojen käsittelyyn ja analysoimiseen. Linjajohdon tulee tehdä päätös ja tarjota ratkaisuja johdon raportointiin, johtamiseen ja käytäntöihin. Heidän tulee määrätietoisesti edellyttää toimintaan muutosta ja tietynlaista toimintamallia. Muutoksen tekemisessä ja päätöksenteossa tarvitaan kuitenkin koko organisaation apua ja yhteistyötä. Johtamisen kehittämistyön on oltava läpi organisaation samankaltaista.

Tiedolla johtamisen pitää olla heti muutoksen alussa mukana organisaation toiminnassa, jotta tehdyt päätökset perustuvat todistettavissa olevaan faktaan. Tiedolla johtamisen suhteen organisaation johdon tulee rakentaa kaikille yhteinen sekä kaikille tiedossa oleva toimintamalli. Johto- ja avaintiimin johtamismallia voidaan parantaa ottamalla käyttöön tiedolla johtamisen toimintamalli kaikille samalla tavalla. Tiimien jäsenten tulee yhdessä tehdä päätös toimintamallista ja järjestellä toiminta hyödyntämällä enemmän tiedolla johtamista. Tärkeää on sopia kaikille samat pelisäännöt, jotta toimitaan yhteisesti samalla tavalla, erimielisyyksiltä toimintatavoissa vältytään, jokainen saa tarvitsemansa tiedon ja toiminta on järjestelmällisempää kuin aikaisemmin. Organisaatiossa tulee keskittää johdon raportointi ja päättää niin sanotusta ydinporukasta, joka on vastuussa tiedosta. Tämä voi esimerkiksi olla taloushallinto, ICT tai täysin oma liiketoimintayksikkö. Mahdollisuutena on esimerkiksi perustaa yksikkö, joka tuottaa raporteja sekä hoitaa niin sanottua liiketoimintatiedon hallintaa, tiedolla johtamista ja johdon raportointia. Oikein toteutettuna kehittäminen tehostaa organisaation toimintaa.

Uusien johtamistapojen ja mallien valinnan jälkeen on syytä tutkia todisteita. Nykyistä saatavilla oleva aineistoa tulee tutkia ja tulkita. Toiminnan pitää perustua todistettavissa oleviin faktoihin eikä esimerkiksi mututuntumaan tai ihmisten arviointiin jostakin ilman todisteita. Tietoon pitää suhtautua kriittisesti ja sen eri näkökannat täytyy ottaa huomioon eli tietoa pitää varmistaa. Tietoa ei voi ottaa eri yhteydestä ja soveltaa omaansa. Tiedolla johtamisen tapaa luodessa organisaation tulee miettiä, mitkä ovat ne oleelliset tiedot, joita halutaan seurata ja hyödyntää. Danan ja raportoinnin tulee antaa tietoa kokonaisvaltaisesti kaupunkia koskevista asioista. Tiedon löytäminen tällaisesta datasta on hankalaa tällä hetkellä, koska sitä ei löydy mistään järjestelmästä kootusti. Oleellisten tietojen määrittelyssä on mietittävä, mitä seurattavilla tiedoilla halutaan saavuttaa ja miksi tätä tietoa tarvitaan. Keskustelua pitää käydä enemmän johdon raportoinnista sekä sen puutteista ja hyvistä puolista.

Organisaatiossa tehtävien osavuosikatsauksien lisäksi kannattaa useamman kerran vuodessa käsitellä tärkeitä tietoja mm. taloudesta, mutta myös muista strategisista mittareista ja kaupungin kokonaiskuvasta. On muodostettava yleiskatsaus kaupungin tilanteesta avaintiimin kanssa eli käsiteltävä yhdessä kaupunkia koskevat oleelliset asiat ja nostettava niitä esille enemmän. Johdon on määriteltävä, mitkä ovat Haminan kaupungin toiminnan menestymisen kannalta oleelliset mittarit. Kuva 7 antaa ehdotuksia oleellisista mittareista.

Talous	Asukkaat	Yritykset	Toiminta (Prosessimittarit)	Henkilöstö
Verotulojen määrä	Asukasmäärä Poistuma ja lisäys	Yritysten määrä	Prosessien tuottavuus	Sairaspoissaolot
Huoltosuhde	Syntyvyysoletus	Työpaikkakehitys	Prosessien tuloksellisuus	Työtyytyväisyys
Taloudenkehitys	Ikärakenne	Työllisyysaste	Hankesalkut	Kyvykyys
Sitoutunut pääoma kiinteistöihin	Työllisyysaste	Yritysten elinvoima	Prosessin laatu	Tehokkuus
Tulot		Hankintojen paikallisuusaste		Työhyvinvointi
Menot		Elinkeinorakenne		

Kuva 7. Ehdotuksia oleellisista mittareista

Välttämättömät mittarit ovat talous ja henkilöstömittarit. Johtamistiimissä tärkeitä seurattavia ja analysoitavia mittareita ovat taloudentilanne (kehitys, tulot ja menot, verotulojensaanti, huoltosuhde, talouden kehitys ja kiinteistöihin si-

toutunut pääoma), asukkaat (lukumäärä, syntyvyysoletus, ikärakenne ja työllisyysaste) yritykset (yritysten elinvoima ja määrä, työpaikkakehitys, työllisyysaste, hankintojen paikallisuusaste ja elinkeinorakenne) toiminta (prosessien tuottavuus, tuloksellisuus, laatu ja hankesalkku) ja henkilöstö (sairaspoissalot, kyvykkyys, tehokkuus, työhyvinvointi ja työtyytyväisyys). On myös mitattava toiminnan vaikutuksia. Prosessimittarit kuvaavat palveluiden omia sisäisiä prosesseja, jotka arvioivat onnistumista. Työhyvinvointikysely voidaan lisätä järjestelmään yhdeksi raportointikohteeksi ja mittariksi. Työhyvinvointikyselyjen dataa saadaan puolenvuoden välein, mutta seurannan tulee olla ajantasaisempaa. Dataa voidaan kerätä päivittäin tai viikoittain. Tärkeintä organisaatiossa on kuitenkin se, että sen perustehtävien eli organisaation ydintarkoitusten mittaamisessa onnistutaan. Tämän jälkeen voidaan miettiä lisäarvoa tuovia mittareita.

Päätöksenteon kannalta johdon raportointiin tulee panostaa. Toimivalla johdon raportoinnilla pystytään varmistamaan paremmin päätöksenteon valmisteluissa tarvittava oleellinen tieto ja sen hyödyntäminen. Päätösten perusteluissa pitää pystyä tuomaan esille kaikki eri vaihtoehdot ja perusteet. Toimivalla johdon raportoinnilla pystytään todistamaan, että päätöksenteko on perusteltua ja siinä otetaan kaikki asiat huomioon aikaisempaa paremmin. Luottamus järjestelmään kasvaa ja asioita todistellaan luotettavammin.

Tiedon kerääminen ei johda yksin mihinkään. Jotta tiedettäisiin mihin suuntaan ollaan menossa, tuloksien seuraaminen pitää tehdä johdonmukaisesti. Kerättävän tiedon on oltava järjestelmällisempää ja sitä on hyödynnettävä osana prosesseja. Tehtyjen päätöksien arvioiminen täytyy määritellä osaluokittain ja kuukausittain. On päätettävä, miten tuloksia seurataan sekä millä tarkkuudella ja kuinka usein. Seurannan lisäksi on osattava analysoida tietoa oikein ja paneuduttava tulosten taustalla olevien ilmiöiden syihin. Syiden selvittämiseksi on kysyttävä, mitä määritetyt mittarit kuvaavat ja mitä niiden taustalla jatkuvasti tapahtuu.

7.4.2 Järjestelmätaso

Organisaatiossa tulee päättää ensin, mitä tietoa tarvitaan ja sen jälkeen ottaa käyttöön työkaluja sen avuksi. Haminan kaupungin organisaatiolla on tällä hetkellä liian monta tietoväylää, joita tulee yksinkertaistaa. On punnittava tarkoin, onko kaikki järjestelmät tarpeellisia, tuleeko uusia järjestelmiä ottaa käyttöön ja tuovatko ne lisäarvoa toiminnalle. Pelkästään järjestelmiin ja ohjelmiin panostaminen ei ole toimiva ratkaisu. Tämä on jo todettu ja koettu organisaation aikaisemmissa kehittämissä projekteissa. Tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen tarvitaan oikeanlainen järjestelmä. Paranneltu johdon raportointijärjestelmä voi auttaa tiedon saannissa ja siten päätöksenteon perusteluissa. Vaihtoehto on, että järjestelmät pysyvät samoina, mutta niistä saatavat raportit jaetaan keskitetyssä tiedonjakelussa. Tieto on jaettava yksinkertaisempaan muotoon ja informaatio tehtävä näkyvämmäksi. Tieto tulee pystyä tallentamaan kaikkien nähtäväksi, koska mm. kokouksissa keskustellut asiat eivät saa unohtua jälkeensä. Johdon raportointijärjestelmää tulee kehittää, jos sen avulla johtamiseen saadaan lisäarvoa, esimerkiksi ajantasaisempaa ja oleellisempaa tietoa.

Tärkeää on paneutua ja varata enemmän aikaa kaupungin yleisen tilanteen ja oleellisten asioiden käsittelyyn. Järjestelmien kehittämissä projekti on uudelleen pantava käyntiin organisaation johdon ja eri yksiköiden kanssa. Johto- ja avaintiimi voivat yhdessä keskustella asiasta ja käsitellä kaikkea saatavilla olevaa dataa. On selvitettävä, mitä tietoa on saatavilla nyt ja mistä sitä saadaan sekä mitä tiedolla voidaan nyt tehdä ja miten siihen reagoidaan. Käsiteltävien asioiden tason ei tarvitse alussa olla mittava. Projektinsuunnittelussa pitää ottaa huomioon myös aikataulu, järjestelmäominaisuudet, budjetti ja koko järjestelmäinfrastruktuurin kokonaisuus.

Päällekkäisistä järjestelmissä tulee luopua. Järjestelmän tulee olla helppokäyttöinen ja yhdessä selkeässä paikassa. Järjestelmältä tulee vaatia parempaa tiedonsaantia ja selkeämpiä raportteja. Johdon raportointijärjestelmän tulee tarjota eri tietoja monelta osa-alueelta, kuten talous ja henkilöstöraportoinnista. Tämä vähentää seurattavien järjestelmien määrää ja helpottaa tiedon käsittelyä. Järjestelmässä pystytään analysoimaan, ennustamaan ja vertailemaan kehittymismahdollisuuksia.

Johdon raportoinnista saatavan tiedon eli datan tulee olla oikeellista, laadullista, visuaalista ja monipuolista. Sen tulee olla myös selkeää eli esitettyä tarpeeksi yksinkertaisessa ja ymmärrettävässä muodossa. Lisäksi datan on oltava täsmällistä, ajantasaista ja oleellista eli vastattava johdon tarpeisiin. (Kuva 7.)



Kuva 8. Johdon raportoinnista vaadittavan datan ominaisuudet (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 186–187; Lahti & Salminen 2014, 171)

Täsmällisessä raportoinnissa vältetään turhan, ylimääräisen ja toistavan tiedon pyörittämistä, jotta merkityksellisen tiedon tulkitsemisen olisi mahdollisimman yksinkertaisessa muodossa ja helposti ymmärrettävää. Järjestelmän tulee olla helppokäyttöinen ja antaa selkeää tietoa. Tiedon selvä visualisointi ja helppolukuisuus on tärkeää, sillä niiden avulla on helpompi ymmärtää prosesseja sekä tunnistaa uusia trendejä, muutoksia ja poikkeavuuksia. Mahdollisimman visuaalisessa raportoinnissa hyödynnetään kuvia, prosessikaavioita, yksinkertaisia muotoja ja vain vähän tekstiä. Tiedon levityksessä voidaan hyödyntää myös visuaalisuutta suurien tekstimäärien sisältävien muistioiden sijaan,

kuten videopäivityksiä. Lisäksi voidaan hyödyntää esimerkiksi mobiilipalveluita.

Osan raporteista tulee olla reaaliaikaisempaa, koska asiat muuttuvat jatkuvasti. Talous- ja asukasmäärädatan ei esimerkiksi tarvitse olla päivántasaista, mutta muissa raporteissa ajantasaisempi tieto auttaa. Johto- ja avaintiimin on hyvä saada kerran kuukaudessa yhteenveto ainakin talous-, henkilöstö- ja työhyvinvoinnin tilasta. Osan järjestelmistä tulee olla helppokäyttöisempiä.

Organisaation tiedon ja raportoinnin tulee olla samalaisessa yksinkertaisessa muodossa. Johdon raportointia selkeyttää yksi yhtenäinen järjestelmä, jossa näkyy kaikki tarpeellinen tieto. Tämä helpottaa tiedonsaantia, koska sitä ei tarvitse etsiä monesta eri lähteestä.

Haminan kaupungilla esiintyy tarve sähköiseen järjestelmään, joka on helppokäyttöinen 3–4 mittarin työpöytänäkymä hyvin yksinkertaistetussa muodossa. Järjestelmästä tulee nähdä yhdellä silmäyksellä kokonaiskuva tilanteesta, mutta tietoihin on pystyttävä myös paneutumaan tarvittaessa tarkemmin. Järjestelmässä tulee hyödyntää visualisointia esimerkiksi liikennevaloilla ilmaisten.

7.4.3 Yksilön taso

Uusien toimintatapojen, järjestelmien ja muutoksien tullessa käyttöön täytyy muistaa myös ottaa huomioon henkilöstön osaaminen ja tarjottava kunnon ohjeistusta ja koulutusta. Uusien järjestelmien käytöstä tulee tehdä helpompaa ja koulutusmateriaaliin pitää pystyä palaamaan myös myöhemmin. Kertaamisen lisäksi dokumentoitu ohjeistus on tärkeässä asemassa uusia henkilöitä palkatessa.

Haastatteluissa nousi esille koulutuksen tarve ja ongelmien esiintyminen koulutuksen saannissa. Osa toivoi ohjeistusta ja apua järjestelmien käyttöön-otossa, jotta henkilöt sitoutuisivat ottamaan uudet järjestelmät osaksi arkityötä. Uudistusten mukana tulevat muutokset ohjelmissa vaativat myös muutoksia työskentelyssä, joten uusien vaadittujen asioiden oppimiseen tulee tarjota tukea ja apua. Jokaiselle tulee varata aikaa muutokseen sopeutumiseen ja uusien

järjestelmien käyttöönottoon. Koulutuksen saannin tulee olla ns. jatkuva prosessi, sillä työtehtävät muuttuvat ja ihmiset vaihtuvat. Koulutuksia tulee olla useammin ja niiden tulee olla tarpeeksi selkeitä. Jos jossain toiminta-alueella ei ole tarvittavia resursseja tai yksilön taidot eivät riitä, voidaan tarvittavaa tietoa ja taitoa siirtää muualta organisaatiosta. Työosaamista tulee siirtää johdon raportoinnin kehittämiseen.

Organisaatiossa tarvitaan kulttuur uudistusta, jossa esille tulee nostaa uudet odotukset johtamisesta, kehittämisestä, osallistumisesta ja tekemisestä. Kulttuur uudistuksessa tulee luoda uusi johtamisen järjestelmällisempi systeemi ja johtamismalli. Yksilön pitää ymmärtää näkemykset, joista on yhdessä päätetty ja heidän toimintatapoihinsa on saatava tiedon syvällisempää analysoimista. Haastateltavat kokivat myös itse, että omaa aktiivisuutta järjestelmien, tiedon hankinnan ja analysoimisen suhteen tulee parantaa.

Prosessin onnistumisessa tarvitaan resursseja sekä henkilöitä, ryhmä tai toimintayksikkö, joka paneutuu ongelmien ratkaisemiseen. Organisaation sisältä tarvitaan joku, jolla on tietoa ja taitoa organisaation toiminnasta, järjestelmistä ja johdon raportoinnista. Tarvittaessa tulee harkita ulkopuolisen avun palkkaamista.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haminan kaupungin organisaatioissa tiedon kerääminen on liiallista ja sen analysointi jää vähäisemmäksi. Toiminnassa saatavasta tiedosta hyödynnetään vain murto-osa. On ilmeistä, että tiedon keruuta ja hyödyntämistä tulee tulevaisuudessa kehittää entistä systemaattisempaan suuntaan. Tietoon on pureuduttava syvällisemmin. Suoritus- ja tuloskeskeisyyttä ajatellen yhtenä tärkeimpänä kehittämiskohteena tulisi kiinnittää enemmän huomiota millaisia tuloksia ja suorituksia saadaan verorahoilla ja määrättyllä budjetilla. Tähän liittyen on myös johtamista ja johdon raportoinnin toimivuutta hyvä tarkastella säännöllisesti itse organisaatiossa. Haminan kaupungilla on jo hyviä elementtejä ja mahdollisuuksia toteuttaa olemassa olevilla järjestelmillä tehostetumpaa johdon raportointia. Organisaatiolla, jolla ei ole vahvaa kokeneisuutta hyödyntää dataa tiedon ja päätöksenteon lähteenä, perinteiset raportointi- ja visu-

alisoointimenetelmät riittävät sellaisenaan. Nykyisen johdon raportointijärjestelmän kanssa pystytään menettelemään siten, että prosessit ovat jokseenkin systemaattisempia ja toimintaa ohjaavampia. Selkeä ja helppokäyttöinen järjestelmä voi kuitenkin parantaa tätä huomattavasti ja helpottaa työskentelyä.

Opinnäytetyössä on määritelty neljä tutkimuskysymystä. Ensimmäinen tutkimuskysymys muodostettiin Haminan kaupungin aikaisemman johdon raportoinnin kehittämisprojektin pohjalta. Toimeksiantajan pyynnöstä selvitettiin taustoitusta, joka vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Toiseen tutkimuskysymykseen saatiin kattavat vastaukset johdon raportoinnin nykytilanteesta. Kolmatta ja neljättä tutkimuskysymystä varten muodostettiin täsmällisempi kerronta kehittämistarpeista kolmitasoisien johdon raportoinnin toimintalähtökohdan muodossa.

Haastatteluilla, lehtiartikkeleilla ja muilla materiaaleilla saatiin avattua aikaisempia kehittämistoimenpiteitä ja niiden epäonnistumisien syitä. Aineiston avulla koottiin tietoa prosessin etenemisestä, tavoitteista ja epäonnistumisen syistä. Järjestelmän vaikeakäyttöisyys, vanhanaikainen ohjelmavisuaalisuus ja väärä työnjako vaikuttivat projektin huonoon lopputulokseen. Lisäksi käyttäjien järjestelmäosaamisen puutteet, kuten tietojen yhdistäminen järjestelmään osoittautuivat suureksi haasteeksi projektissa. Merkittävä syy projektin epäonnistumisessa oli se, ettei muodostettu tarkkaa ja yhtenäistä päätöstä oikeista seurattavista asioista ja mittareista. Seurattavat asiat ja niille määritellyt mittarit ovat yksi tärkeimmistä seikoista johdon raportoinnissa ja sen kehittämisessä. Projektin onnistumiseksi tulee panostaa työntekijöiden osaamiseen ja koulutukseen. Oikeitten ihmisten tulee työskennellä oikeissa tehtävissä, jotka vastaavat heidän osaamistaan. On päätettävä oleellisista seurattavista asioista ja mittareista. Vasta sen jälkeen tulee arvioida syvällisemmin uuden järjestelmän tarpeellisuutta ja sen ominaisuuksien vaatimuksia. Aikaisemmat kehittämisprojektien ongelmat heijastuivat vahvasti nykytilanteen kartoituksessa esiin nousseisiin ongelma-kohtiin.

Haastattelut antoivat vahvan kokonaiskuvan johto- ja avaintiimin jäsenten kokemuksista eli pääasiallisesta tutkimusaiheesta, johdon raportoinnista. Osio, jossa käsitellään haastattelujen antamaa tietoa nykytilasta, avaa kokonaisuu-

nessaan tutkimusaihetta. Johto- ja avaintiimin jäsenten kokemuksia nykyisestä johdon raportoinnista käsitellään erityisesti johdon raportoinnin kokonaiskäsitteessä, johon tiivistettiin tiimien jäsenten kokemukset ja mielipiteet. Kyseisessä osiossa kerrotaan, millaisena organisaation johto- ja avaintiimin jäsenet kokevat nykyisen johdon raportoinnin. Mielipiteet ja kokemukset vaihtelivat jonkin verran, mutta selvää on, että johdon raportointi koettiin hyvin laajaksi käsitteeksi. Johdon raportoinnissa ongelmat keskittyvät pääosin johtamismalleihin ja järjestelmien käytännöllisyyteen. Osalla haastateltavista kokemukset olivat negatiivisemmat ja toisilla neutraalimmat. Tiedon saanti koettiin pääasiassa sirpaleiseksi. Tiedon kerääminen on systemaattista, muttei tarpeeksi johdonmukaista. Haastateltavat kokivat yhtenäisesti, että johdon raportoinnissa on kehitettävää ja organisaatio pystyy parantamaan sitä.

Sisällönanalyysin nykytilan tulokset -osiossa saatiin kattavat päätelmät siitä, millaista johto- ja avaintiimin mielestä johdon raportoinnista saatava tieto on tällä hetkellä. Tuloksilla autetaan toimeksiantajaorganisaatiota arvioimaan raportointitapaansa eri näkökulmista. Teorian ja haastatteluaineiston avulla nostettiin tarkasteluun eri osatekijöitä, joiden koettiin vaikuttavan johdon raportoinnista saatavaan tietoon. Ensiksi asiaa tarkasteltiin johtamisen mallien, toimintatapojen ja tiedolla johtamisen kannalta. Lisäksi käsiteltiin kattavasti johdon raportointia esimerkiksi järjestelmien, mittareiden ja datan pohjalta. Lopuksi avattiin Haminan kaupungin organisaatiokulttuurin vaikutuksia sekä johto- ja avaintiimin taidoissa ja osaamisessa esille tulleita ongelmia. Asiaa haluttiin käsitellä monelta eri näkökannalta, sillä nämä kaikki koettiin tärkeiksi vaikuttaviksi tekijöiksi johdon raportoinnissa ja tiedon saannissa. Nykyisessä johdon raportoinnissa raportointijärjestelmistä saatava tieto on osittain visuaalisesti hyvin toteutettua ja helppolukuista, mikä näkyy etenkin henkilöstöraportoinnissa. Toisaalta tieto on osittain turhan vaikeaselkoista osassa raportointia, kuten talousraportoinnissa. Talousraportoinnista saatava tieto koettiin informatiiviseksi, mutta välillä myös vaikealukuseksi ja puutteelliseksi. Tietoa ei saada tarpeeksi tai riittävän valmiissa muodossa eikä se ole tarpeeksi monipuolista. Tieto on osittain turhaa ja oleellisen tiedon saanti on hankalaa. Tarvittavaan johdon raportointijärjestelmään nykyinen raportoinneista saatava tieto ei ole tarpeeksi kattavaa, visuaalista tai ajantasaista.

Johdon raportoinnin kehittämisen toimintälähtökohdissa tuotiin esille, miten voidaan parantaa organisaation johdon raportointia vastaamaan paremmin johto- ja avaintiimin tarpeisiin jatkossa. Johdon raportoinnin kehittämistarpeiden määrittelyssä on käytetty kolmetasoista toimintälähtökohtaa. Asiaa käsitellään strategisen tason, järjestelmätason sekä yksilötason näkökulmasta. Toimintälähtökohtien tarkoitus on auttaa toimeksiantajaorganisaatiota kehittämään omaa johdon raportointiaan. Toimintälähtökohdat muodostettiin haastattelutulosten ja teoriaosuuden avulla. Organisaation johdon raportointia voidaan tehostaa vahvistamalla ja selkeyttämällä Haminan kaupungin yhteisiä toimintamalleja, jotta se vastaa paremmin johto- ja avaintiimin tarpeisiin. Toimintaa pitää muuttaa johdonmukaisemmaksi johtajien ja päälliköiden kesken. Johdon täytyy muodostaa yhteinen näkemys siitä, mitä vaaditaan toiminnalta, millaisia toimintatapoja otetaan käyttöön ja minkälaista tietoa hyödynnetään jatkossa. Keskeiset kerättävät tiedot ja toimintatavat on määriteltävä yksiselitteisesti ja kaikkien käytettäviksi.

9 YHTEENVETO JA POHDINTA

Julkisorganisaatiot toimivat tällä hetkellä monella tapaa muutosvaiheessa. Uusia haasteita kunnallisjohtamiseen ovat tuoneet esimerkiksi talouskasvun hidastuminen sekä velkaantumisen ja ikääntyvän väestön kasvu. Selviytyäkseen kunnat ovat esimerkiksi joutuneet tekemään kuntaliitoksia, palvelujen ulkoistamisia ja toimintojen yhtiöittämisiä. Ulkoisten tekijöiden takia kunnallisjohtamisessa muutospaineet kohdistuvat lähinnä kuntien lakisääteisten toimintojen ylläpitoon. Tämän lisäksi ne vaikuttavat julkiseen johtamiseen ja johdon raportointiin. Kehittämistarpeita kuntien toiminnassa ovat olleet johtamis- ja organisaatorakenteiden uudistuminen, johtamiskulttuurin uudistuminen ja innovatiivisten toimintatapojen löytäminen. Nämä tarpeet ovat ohjanneet myös Haminan kaupunkia kehittämään omaa johtamis- ja organisaatorakenteita. Haminan kaupungin johtamistavat ja johdon raportointi on kehittynyt monella tapaa. Kehitystä on tapahtunut myös tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Tämä on myös yksi syy, miksi tietoja, tuloksia ja menetelmiä on tarpeen tarkastella jatkuvasti. Johtamismenetelmät muovautuvat yhä monivivahteisimpiin toimintamalleihin ja raportointijärjestelmät kehittyvät jatkuvasti kohti parempia ohjelmakokonaisuuksia. Kehittämismuutokset tekevät johdon raportoinnista opinnäytetyön aiheena ajankohtaisen.

Työn tavoitteena oli kartoittaa Haminan kaupungin johdon raportoinnin nykytilaa ja kehittämistoimia. Tavoite toteutui odotusten mukaisesti, sillä tutkimuksessa saatiin kerättyä kattavasti tietoa toimeksiantajaorganisaation johdon raportoinnin nykytilanteesta sekä dokumentoitua tulokset tiiviiseen pakettiin. Haastatteluilla saatiin omakohtaista ja oivaltavaa tietoa. Nykytilan lisäksi saatiin koottua teorian ja haastatteluaineiston analysoimisella kooste kehittämissuhteista ja toimintaprosessista. Jokaiseen tutkimuskysymykseen saatiin tarvittavat vastaukset.

Työn luotettavuuden varmistamiseksi on opinnäytetyöprosessin jokaisessa vaiheessa tutkittu asioita ja tulkintoja kriittisesti. Työn tulokset perustuvat haastattelujen vastauksiin, joiden luotettavuutta paransivat niiden äänittäminen, muistiinpanojen kirjaaminen ja litteroiminen. Toisaalta, koska tulokset perustuvat nimenomaan haastateltavien omaan kerrontaan ja tutkijan omaan tulkintaan asioista, ei tutkimuksen luotettavuudesta voida koskaan olla täysin varmoja. Kriittisessä ajattelussa tulee ottaa huomioon virhemahdollisuudet haastateltavan muistiin ja kokemuksiin liittyen, sillä asiat voidaan kokea ja muistaa monella eri tapaa. Haastateltavat voidaan kuitenkin nähdä oman työnsä asiantuntijoina. He ovat arkityössään olleet tekemisissä johdon raportoinnin, ja raportointijärjestelmien kanssa. Haastateltavat ovat kokeneet raportoinnissa ilmenneet hyödyt ja haitat. Haastatteluaineiston tueksi aihetta tutkittiin myös havainnoinnin avulla ja toimeksiantajaorganisaation dokumentteja hyödyntäen. Analysoimalla eri aineistoja tutkimuksen tulokset ovat kattavammat ja luotettavammat. Työn tuloksien täydellisyydestä ei voida kuitenkaan koskaan olla täysin varmoja, sillä hyödyllistä tietoa on voinut jäädä tulosten raportoinnista myös pois. Aineiston läpikäymisessä on aina mahdollisuus inhimilliselle virheelle. Lisäksi voi olla, että haastattelutilanteissa haastateltavat eivät ole välttämättä maininneet kaikista asioista syystä tai toisesta.

Opinnäytetyöprosessissa kokonaisuudessaan tapahtui epäonnistumisia ja onnistumisia. Suurimmat haasteet prosessissa olivat ajanhallinta ja suunnittelu-työ. Johdon raportointiin liittyvää kaikenkattavaa, yksiselitteistä ja tutkivaa tietoa on vaikea löytää. Opinnäytetyön teoriaosuudessa onnistuttiin kuitenkin keräämään laajasti oleellista tietoa tukemaan tutkimustyötä. Teoriaan saatiin koottua tietoa sekä kotimaisesta että kansainvälisestä kirjallisuudesta. Myös

haastattelujen tuloksilla onnistuttiin vastaamaan työn tavoitteisiin ja tietoa saatiin kattavasti eri teemoista.

Opinnäytetyö antaa hyviä ohjeita ja malleja kunnan johdon raportointiin, jota toimeksiantaja voi hyödyntää haluamassaan laajuudessa. Haastattelujen aikana saatiin positiivista palautetta haastatteluissa käydyistä asioista. Moni haastateltava koki oivalluksia ja uusia kehitysideoita johdon raportointiin liittyen. Osa koki haastattelun hyvänä preppauksena aiheesta. Tämän takia pelkästään pidetyistä haastatteluista oli hyötyä toimeksiantajaorganisaatiolle. Kiinnostus työn esille tuomista ideoista johdon raportoinnin kehittämiseksi motivoi työn tekoa. Toisaalta se toi myös paineita työltä odotettujen tulosten onnistumiselle. Työn aikana opittiin tunnistamaan omia heikkouksia ja vahvuuksia sekä miten paineet vaikuttavat omaan toimintakykyyn. Lisäksi työ kehitti tiedonkeruuntaitoja.

Tutkimuksella on saatu kattava kuva Haminan kaupungin johdon raportoinnista. Haminan kaupungin organisaatiossa ei ollut aikaisemmin tehty vastaavaa laista tutkimusprosessia johdon raportoinnista, joten opinnäytetyö antoi aivan uutta hyödyllistä tietoa toimeksiantajalle organisaation toiminnasta. Tutkimuksen tuloksia voidaan analysoida vielä syvällisemmin ja toimeksiantajaorganisaation toimintaa voidaan kehittämismielessä verrata esimerkiksi johonkin samanlaisen organisaation toimintaan. Analysointi ja vertailu voi antaa vielä parempaa ja täsmällisempää kuvaa tarvittavista toimenpiteistä toimeksiantajaorganisaation johdon raportointiin. Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena voidaan näitä tuloksia hyödyntäen suorittaa osallistavalla tutkimuksella johtamismallin muutosprosessia. Tämän lisäksi voidaan tehdä tutkimus mahdollisesta tarvittavasta teknisestä raportointijärjestelmästä projektisuunnitteluna ja -proses-
sina.

LÄHTEET

Alapuranen, L., Lehtonen, L., Koskinen, S. & Wiberg, M. 2020. Henkilötietojen käsittely työelämässä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Arajärvi, P. & Taipale, K. 2017. Kriittinen kaupunkiaapinen. Kuntapolitiikan termit ja taikasanat. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Brijs, B. 2016. Business Analysis for Business Intelligence. E-kirja. Auerbach Publications. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu: 6.6.2020].

Böhling, P. 2014. Kohti asiakaskeskeistä tiedolla johtamista. Verkko-lehti. Saatavissa: <https://docplayer.fi/3075316-Uutta-virtaa-vesihuollossa-kaupunkisuunnittelua-kotona-ja-kaukomailla-4-hyva-paha-velka-fcg-consulding-people-2-2014-1.html> [viitattu 30.3.2020].

Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita.

Etelälähti, P. 2019. Tulostittauksen pieni käsikirja. Helsinki: Books on Demand.

Haasio, A., Harviainen, J. T. & Savolainen, R. 2019. Johdatus tiedonhankinta-tutkimukseen. Helsinki: Avain.

Hamina lukuina s.a. Hamina. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hamina.fi/kaupunki-info-paatoksenteko/hamina-info/hamina-lukuina/> [viitattu 11.11.2019].

Henkilöstökertomus 2019. Haminan kaupunki. Saatavissa: <https://www.hamina.fi/asukkaalle/henkilostokertomus-2019/> [viitattu 6.6.2020].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2010. Haastattelun analyysi. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu: 6.6.2020].

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Jackson, T. 2020. The New definition of Management Reporting. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.clearpointstrategy.com/new-definition-management-reporting/> [viitattu 30.9.2020].

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto. Automaation aika. E-kirja. Helsinki: Alma. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 11.3.2020].

Kaisanlahti, T. & Leppiniemi, J. 2017. Ratkaisuja tilinpäätäjän ongelmiin. 4., uudistettu painos. Helsinki: Alma.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.11.2019].

Kananen, H. & Puolitaival, H. 2019. Tekoäly. Bisneksen uudet työkalut. Helsinki: Alma.

Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. E-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 30.3.2020].

Kunnan johtaminen. 2018. Kuntaliitto. WWW-dokumentti. Päivitetty 22.10.2018. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/laki/kunnan-toimielimet-ja-johtaminen/kunnan-johtaminen> [viitattu 8.12.2019].

Konsernirakenne 2020. Hamina kaupunki. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hamina.fi/asukkaalle/wp-content/uploads/sites/12/2020/06/Kaupungin-konsernirakenne-1.pdf> [viitattu 30.6.2020].

Kuntalaki 10.4.2015/410.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.

Lampinen, T. 2019. Tietohallintopäällikkö. Haastattelu 20.12.2019. Hamina kaupunki.

Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka. Datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Maury, M., Loukomies, T. & Bärlund, A. 2017. Kunnat kuntoon. Helsinki: Kiss-publishing.

Vastaukset.fi. 2020. Mitä tarkoittaa substanssiosaaminen? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://vastaukset.fi/q/Mit%C3%A4+tarkoittaa+substanssiosaaminen> [viitattu 8.6.2020].

Muhonen, H. 2019. Kaupunginjohtaja. Haastattelu 11.12.2019. Hamina kaupunki.

Nevalainen, R., Salmela, P., Myllymäki, R., Benson, Y., Dahlberg, T., Haglund, H. & Karvinen, M. 2018. Tietoyhteiskunnan kaksi puolta. Menneestä oppien, uutta soveltaen. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Niiranen, V., Joensuu, M. & Martikainen, M. 2013. Millä tiedolla kuntia johdetaan? Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 74. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille. 3., uudistettu painos. Helsinki Alma.

Nordman, P. 2019. Henkilöstöpäällikkö. Haastattelu 12.12.2019. Haminan kaupunki.

Organisaatio. 2019. Hamina. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.1.2019. Saatavissa: <https://www.hamina.fi/kaupunki-info-paatoksenteko/hallinto-ja-talous/organisaatio/> [viitattu 11.11.2019].

Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. E-kirja. Helsinki: WSOYpro.

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Jyväskylä: Docendo Oy.

Sherman, R. 2015. Business Intelligence Guidebook. From Data Integration to Analytics. E-kirja. Elsevier Science & Technology. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 11.3.2020].

Ritvanen, H. & Sinipuro, J. 2013. Tiedolla johtaminen toimialan murroksessa. Helsinki: Books on Demand.

Sydänmaanlakka, P. 2015 Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 27.11.2019].

Tietokiri. 2018. Mitä on tiedolla johtaminen? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/tiedolla-johtaminen-nain-se-tapahtuu/> [viitattu 6.6.2020].

Tilinpäätös. 2019. Haminan kaupunginvaltuusto. 2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hamina.fi/asukkaalle/wp-content/uploads/sites/12/2020/06/Tilinpaaatos-2019.pdf> [viitattu 6.6.2020].

Toimielimet ja johtaminen. 2016. Kuntaliitto. WWW-dokumentti. Päivitetty 13.12.2016. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/laki/toimielimet-ja-johtaminen> [viitattu 8.12.2019].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valli, R & Aaltola, J. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtiokonttori. 2018. #Tietokiri on alkanut – tule mukaan! WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.valtiokonttori.fi/uutinen/tietokiri-on-alkanut-tule-mukaan/#a4836b39> [viitattu 6.6.2020].

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.11.2019].

Vilen, O. 2019. Talousjohtaja. Haastattelu 17.12.2019. Haminan kaupunki.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä. Tampere: TTP.

Wolters Kluwer s.a. Internal and management reporting. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tagetik.com/nl/glossary/internal-and-management-reporting#.X2-xmWgzbIV> [viitattu 6.6.2020].

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Haastattelu: Johdon raportoinnin nykytilanteen kartoittaminen ja tavoitteet

Teema 1. Yleisnäkemys:

Miten miellät johdonraportoinnin?

Miksi johdon raportoinnin voisi katsoa olevan tärkeää julkisen sektorin kehittämiskohteenä?

Haminan kaupungille on aikaisemmin järjestetty Tiedolla johtamisen -koulutus. Koitko hyötyväsi koulutuksesta? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi?

Teema 2. Johdon raportoinnin nykytilanteen kartoittaminen:

Minkälainen johdon raportointijärjestelmä organisaatioillanne on käytössä?

Minkälaisia ovat olleet aikaisemmat organisaation johdon raportoinnin kehittämisprojektit?

Minkälaisena koet nykyisen raportointi prosessin?

Millä tavalla koet nykyisen johdon raportoinnin organisaatiossa? Tukeeko se päätöksentekoa? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi?

Kuinka usein hyödynnät raportointia? Onko seuranta säännöllistä? Jos ei, miksi?

Onko raportoinnin tiedonsaaminen sekavaa? Jos kyllä, miten?

Ovatko nykyiset raportit ja analyysit mielestäsi laadullisia, tarpeellisia ja luotettavia? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi?

Onko raportoinnista saatavilla oleva tieto tarpeeksi helppolukuisessa, havainnollistavassa ja tiiviissä muodossa? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi?

Teema 3. Tavoitteet johdon raportoinnille:

Minkälainen on hyvä ja toimiva johdon raportointi sinun mielestäsi?

Miten lähtisit kehittämään ja parantamaan nykyistä järjestelmää/mallia?