

TIEDOLLA JOHTAMINEN KUNTASTRATEGIAN LAATIMISEN TUKENA

Tapaustutkimus – Keminmaan kunta

Korpi Jussi

Opinnäytetyö
Teknologiaosaamisen johtaminen
Tiedolla johtamisen asiantuntijakoulutus
Insinööri (YAMK)

2023

Teknologiaosaamisen johtaminen
Tiedolla johtamisen asiantuntija
Insinööri (YAMK)

Tekijä	Jussi Korpi	Vuosi	2023
Ohjaajat	Helena Kangastie TtM		
Toimeksiantaja	Keminmaan Kunta		
Työn nimi	Tiedolla johtaminen kuntastrategian laatimisen tukena: Tapaustutkimus – Keminmaan kunta		
Sivumäärä	52 + 11		

Kunnanvaltuustot hyväksyvät kuntastrategiat, joiden perusteella kuntia johdetaan. Kuntastrategia on kuntalain mukaan päivitettävä vähintään kerran valtuustokaudessa. Strategian tulee sisältää kunnan nykytilanteen osalta arviointi, tulevat toimintaympäristön muutokset sekä niiden vaikutukset tulevan toiminnan järjestämiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia miten kuntalaiset, kunnan henkilöstö ja luottamushenkilöt kokevat kunnan aikaisemman strategisen johtamistavan ja miten tiedolla johtaminen näkyy kuntastrategian laatimisprosessissa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena Keminmaan kunnan strategista johtamista ja strategiatyötä tutkimalla tiedolla johtamisen näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettisen tietoperusta muodostui kuntastrategiasta, strategisesta johtamisesta sekä tiedolla johtamisesta. Tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa primääriaineiston keruu tehtiin avoimen internet-kyselyn avulla. Lisäksi aineistoa kerättiin strategiatyön valtuustoseminaarissa, jossa palaute pyydettiin vain luottamushenkilöiltä. Tausta tietoa tutkimukseen hain kotimaisista ja kansainvälisistä kirjallisuudesta, tieteellisistä artikkeleista, eri laeista, jotka liittyvät tutkittavaan asiaan, internet verkkosivuilta ja -julkaisuista.

Strategiatyö on koettu aika vieraaksi kuntalaisten ja jopa henkilöstönkin näkökulmista. Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, miten henkilöstöryhmien näkemykset aiemmasta johtamistavasta ja strategiasta eroavat toisistaan ja miten tiedolla johtaminen on huomioitu strategian laatimisen yhteydessä. Henkilöstöryhmien erilaisia näkökantoja voidaan käyttää hyväksi kunnan tehokkaamman ja avoimemman toiminnan suunnittelussa.

Vaikka tämä tiedolla johtamiseen liittyvä tapaustutkimus oli toteutettu kuntastrategian näkökulmasta, on tutkimuksessa tullut esille, että tiedolla johtamisen työkaluja voidaan hyödyntää aiempaa paremmin kaikessa kunnan toiminnassa.

Avainsanat Tiedolla johtaminen, kuntastrategia, strateginen johtaminen, kvantitatiivinen tutkimus

Knowledge Management Expertise
Master of Engineering

Author	Jussi Korpi	Year	2023
Supervisors	Helena Kangastie M.Sc (Health Sciences)		
Commissioned by	Municipality of Keminmaa		
Title	Knowledge management supporting the municipality strategy: Case Study – Keminmaa municipality		
Number of pages	52 + 11		

The municipality council accepts the municipality strategy, which is the most important guideline for leading the municipality. Municipality law defines that the strategy is updated at least once in a council term. In the municipality strategy the present state of the municipality, upcoming changes of operational environment and how they will affect the arrangement of operation must be evaluated.

The aim of the thesis is to examine how municipality inhabitants, municipality employees and council members experience the earlier municipality strategic leading culture and how knowledge management is shown in the process of updating the municipality strategy. This research is carried out as a case study to examine strategic leading and the strategy update process from the knowledge management point of view.

The theoretical knowledge of this research was based on municipality law and strategy, strategy management and knowledge management. Research was carried out as a quantitative research, where primary data was gathered from an open internet inquiry. More data from earlier knowledge-based management was also gathered from the council seminar, where the response to the inquiry was received from council members only. Background information consists of domestic and international literature, scientific papers, different laws, internet websites and internet publications.

According to previous research, strategic work is not familiar to most of the municipality inhabitants. As a result of the research, it was solved, how different personnel groups experience earlier strategic management habits and how experiences differ from each other. It was also discovered how knowledge management is taken into consideration when the municipality strategy is updated. Different aspects of personnel groups can be used when municipality actions are planned, to make it more open and efficient.

Although this case study was accomplished from the municipality strategy point of view, the study indicates that knowledge management tools can be utilized better than earlier in all municipality actions.

Keywords Knowledge management, municipality strategy, strategic management, quantitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	KEMINMAAN KUNTA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	9
2.1	Toimeksiantajan kuvaus	9
2.2	Kunnan toimintaympäristö	10
3	STRATEGIA KUNNAN JOHTAMISEN TYÖKALUNA.....	13
3.1	Strategia - sisältö ja tarkoitus	13
3.2	Kuntastrategia – mitä ja miksi.....	15
3.3	Strategian vaikuttavuus	18
4	TIEDOLLA JOHTAMINEN KUNTA-ALALLA.....	21
4.1	Tiedon määritelmä.....	21
4.2	Tiedon määrä kasvaa	22
4.3	Tiedolla johtaminen julkisessa hallinnossa	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	29
5.1	Tutkimusmenetelmä	29
5.2	Aineistonkeruu ja käsittely	30
5.2.1	Kohderyhmät ja tiedonantajien valinta.....	30
5.2.2	Aineisto ja aineistonkeruu prosessin kuvaus.....	30
5.2.3	Analysointi.....	31
6	TULOKSET.....	34
6.1	Taustatiedot.....	34
6.2	Kuntalaisten, kunnan henkilöstön ja luottamushenkilöiden näkemykset aiemmasta strategisesta johtamistavasta ja tiedolla johtamisesta.....	35
6.3	Tiedolla johtamisen työkalujen hyödyntäminen kuntastrategian päivittämisessä.....	39
7	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	41
7.1	Tulosten tarkastelu	41
7.1.1	Henkilöstöryhmien väliset eroavaisuudet	43
7.1.2	Avoin palaute kyselystä.....	44
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	45
7.3	Oman asiantuntijuuden kehittyminen	46

7.4 Jatkotutkimusaiheet.....	47
LÄHTEET.....	48
LIITTEET	52

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Kunnan organisaatiokaavio 2022 (Keminmaan kunta 2021a).....	9
Kuvio 2. Pelkistetty strategiaprosessi (mukaiillen Juuti & Luoma, 2022, 63).	14
Kuvio 3. Strategiaosaamisen tasot (mukaiillen Kamensky 2015).....	15
Kuvio 4. Keminmaan kunnan strategiaprosessi ja aikataulu 2022	18
Kuvio 5. Tiedon pyramidi, (Nurmi, Pyykönen, 2022; Wikipedia DIKW-pyramid)21	
Kuvio 6. SECI-mallin neljä vaihetta (Mukaiillen Nonaka & Takeuchi 1995)	23
Kuvio 7. Tiedonhallinnan prosessimalli (mukaiillen Choo 2001)	24
Kuvio 8. Tiedolla johtamisen kehys (tummennetut alueet), (Ritvanen ym., 130)	25
Kuvio 9. Tietojohtamisen osa-alueet (mukaiillen Finto 2018b).....	27
Kuvio 10. Esimerkki avoimen kyselyn perusteella tehdyistä taulukoista.	32
Kuvio 11. Vastaajien prosentuaalinen henkilöstöryhmä	34
Kuvio 12. Vastaajien prosentuaalinen koulutustasojakauma	34
Kuvio 13. Päätöksen tekoon liittyvät kysymykset ja vastausten keskiarvot.....	35
Kuvio 14. Yhteistyöhön liittyvät kysymykset ja vastausten keskiarvot.....	36
Kuvio 15. Strategia toiminnan tukena kysymykset ja vastausten keskiarvot.....	37
Kuvio 16. Strategia toiminnan tukena kysymykset ja vastausten keskiarvot.....	38
Kuvio 17. Tiedolla johtaminen kysymykset ja vastausten keskiarvot	38
Kuvio 18. Valtuustoseminaarissa valtuutetuille tehdyn kyselyn tulokset.	39
Kuvio 19. Strategiaprosessin kuvaus (Kangastie, Kantanen, Saari, 2017)	41

1 JOHDANTO

Kuntastrategia on kuntalain 37 § mukaan jokaisen kunnan tarkistettava vähintään kerran valtuustokauden aikana (Kuntalaki 410/2015). Strategia ohjaa kunnan toimintaa ja sen tulee sisältää kunnan pitkän aikavälin tavoitteet (Kuntaliitto 2021). Strategian päivittämisen haasteet nyky-yhteiskunnassa, jossa kunnat kilpailevat toistensa kanssa asukkaista, yrityksistä ja verotuloista, kasvavat vuosi vuodelta. Tässä kiristyneessä kilpailutilanteessa kunnan päätösten perusteet tulevat yhä tärkeämpään asemaan ja kunnan päätöksentekoon liittyvä tiedolla johtaminen merkitsee yhä enemmän tulevaisuudessa. Juutin (2022) mukaan onkin entistä toivottavampaa, että organisaatiot itse näkevät strategioiden tarpeellisuuden ja panostavat niiden työstämiseen aikaa, rahaa ja energiaa. Myös vuoden 2023 alusta hyvinvointialueiden aloittaminen ja hyvinvointipalveluiden siirtyminen kunnan vastuulta pois, aiheuttaa suuren muutoksen tarpeen aiempaan kuntastrategiaan (Laki hyvinvointialueesta, 2021/611 § 2:10.3).

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia kunnan strategista johtamista ja tiedolla johtamisen työkalujen käyttöä strategiatyössä. Opinnäytetyö on kvantitatiivinen eli määrällinen tapaustutkimus (Case Study) ja opinnäytetyön toimeksiantaja on Keminmaan kunta. Tämän opinnäytetyön tekijä on tekninen johtaja ja roolissaan johtavana viranhaltijana osallistuu kunnan johtoryhmän työskentelyyn ja strategiatyöryhmän toimintaan. Strategiatyöryhmän tehtävänä on valtuuston ohella valtuustokausittainen kuntastrategian tarkastaminen. Kuntastrategia ohjaa tutkijan päivittäistä työtä ja on tärkein kunnan toimintaa ohjaava asiakirja, joka tulee pitää mielessä jokapäiväisessä toiminnassa. Jokapäiväisen päätöksenteon perusteissa tiedolla johtamiseen, saadaan toimintaa vietyä tehokkaammin ja keskitemmin kuntastrategian päämääriä kohti. Maury, Peltola ja Valkamo (2021, 7) korostavatkin kuntastrategian olevan erittäin merkittävä johtamisen työkalu hyvin toteutettuna. Strategiaprosessin onnistuessa konkreettisten projektien lisäksi voidaan saada aikaan myös kulttuurimuutoksia, jotka ovat tässä nopeasti muuttuvassa maailmassa yhä tärkeämpiä.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkimuksen avulla tuottaa tietoa edellisen valtuustokauden aikaisesta strategisesta johtamisesta eri henkilöstöryhmien näkökulmista ja tutkia kuntastrategian päivittämisen yhteydessä tiedolla johtamisen

työkalujen käyttöä. Tavoitteena on kartoittaa, tutkia ja analysoida eri henkilöstöryhmien näkemyksiä strategisesta johtamistavasta ja miten näkemykset eroavat toisistaan. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten tiedolla johtamisen työkaluja hyödynnetään kuntastrategian päivittämisessä. Tavoitteena on myös tarkastella strategiaproessin toimintatapoja ja strategian päämäärien asettamista.

Tässä tapaustutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

Millaiset ovat kuntalaisten, kunnan henkilöstön ja luottamushenkilöiden näkemykset aiemmasta strategisesta johtamistavasta ja tiedolla johtamisesta kunnassa?

Mitä ja miten tiedolla johtamisen työkaluja hyödynnetään kuntastrategian päivittämisessä?

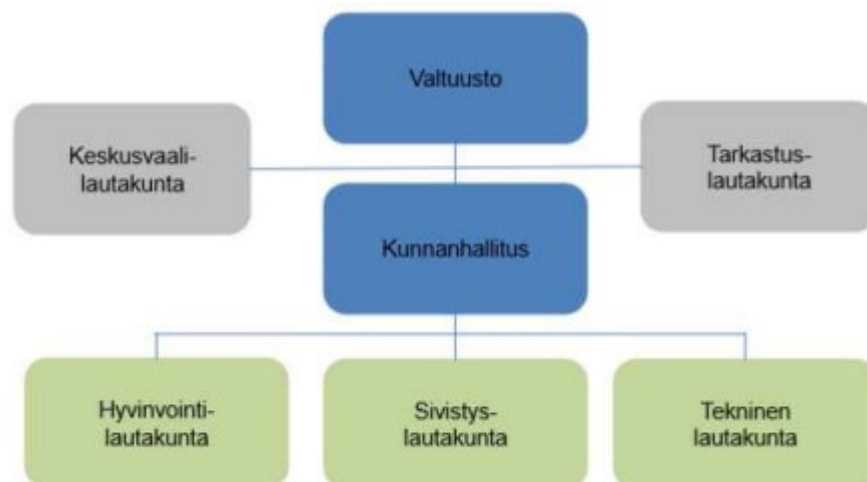
Tutkimuskysymysten asettelussa hyödynnettiin vuonna 2021 Keminmaan kunnassa tehtyjä kyselyitä kunnanhallituksen ja kunnanvaltuuston jäsenille, jotta saataisiin tutkimustuloksille jonkinlaista vertailukohtaa eri vuosina tehdyistä tutkimuksista. Tutkimuksen viitekehys koostuu kuntastrategiasta, strategisesta johtamisesta ja tiedolla johtamisesta erityisesti julkisella sektorilla. Hain tutkimuksen teoriapohjaan tietoa eri julkaisuista, tieteellisistä artikkeleista, kirjallisuudesta sekä internetin verkkosivustoilta sekä kotimaisista että ulkomaisista lähteistä. Tiedon keruussa pyrin etsimään julkaisuista ja kirjallisuudesta mahdollisimman uutta ja ajantasaista tietoa.

2 KEMINMAAN KUNTA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

2.1 Toimeksiantajan kuvaus

Keminmaan kunta (aikaisemmin Kemin Maalaiskunta 1979 asti) on 7889 asukkaan kunta 30.6.2022 (Suomen virallinen tilasto (SVT), 2021), joka sijaitsee Meri-Lapissa Lapin Maakunnan lounaiskulmassa. Meri-Lapin seutukuntaan kuuluvat Keminmaan kunnan lisäksi Kemin ja Tornion kaupungit sekä Tervolan ja Simon kunnat. Meri-Lapin yhteinen asukasluku on noin 55 000 asukasta ja alueen viennin arvo on 8 % koko Suomen viennin arvosta. (Meri-Lapin Kehittämiskeskus, 2022.)

Keminmaan kunnan ylintä päätäntävaltaa käyttää kunnanvaltuusto, johon Keminmaassa kuuluu 31 valtuutettua. Valtuuston alla toimii kunnanhallitus operatiivisena toimielimenä, joka toimeenpanee kunnanvaltuuston päätökset. (Keminmaan kunta 2021a.)



Kuvio 1. Kunnan organisaatiokaavio 2022 (Keminmaan kunta 2021a)

Suomessa valtuustot päättävät kuntien ja kaupunkien johtamisjärjestelmistä. Johtamisjärjestelmän tarkoituksena on määrittää hallinnon rakenne ja organisaatio sekä se, miten toimivallat ja tehtävät jaetaan niiden kesken. Kuntalain mukaan kunnassa on oltava valtuuston lisäksi kunnanhallitus ja tarkastuslautakunta (Kuntalaki 2015/410 § 6:30). Perinteisessä mallissa kunnanhallitus toimeenpanee val-

tuuston päätökset ja johtaa kunnan hallintoa. Valtuusto voi asettaa myös tarpeellisen määrän lautakuntia ja johtokuntia hoitamaan eri hallinnonalojen päätöksentekoa (Kuntaliitto 2022b).

Keminmaan kunnan päivittäistä toimintaa johtaa kunnanjohtaja kunnanhallituksen alaisena. Kunnanhallituksen alaisena toimivat vuoden 2023 alusta teknisten palvelujen ja sivistyspalvelujen toimialat.

Keminmaan kunnan organisaatio vuoden 2023 alusta on pienentynyt huomattavasti aiemmasta, kun hyvinvointilautakunnan johtama hyvinvointipalvelut siirtyivät lapin hyvinvointialueeseen (Laki hyvinvointialueesta, 2021/611 § 2:10.3). Vuosittainen talousarvion käyttökate tippuu vuoden 2022 55,4 milj. euron tasosta vuodelle 2023 talousarvion 2023–2025 perusteella tasoon 20,7 milj. euroon (Keminmaan kunta 2022a). Henkilöstöön kohdistuva vaikutus on myös suuri. Henkilömäärä vähenee 325 henkilöstä 249 henkilöön vuonna 2023 (Keminmaan kunta 2021b). Kunnan toiminnan kannalta muutos on myös huomattava. Terveysteen ja hyvinvointiin ei enää voida panostaa palveluja tuottamalla, vaan jatkossa tulee keskittyä terveyden ja hyvinvoinnin tukemista tuottaviin palveluihin, sosiaalisiin, yhteisöllisiin ja liikunnallisiin palveluihin. Lisäksi kunnan tehtäviksi jäävät sivistyspalvelujen ja teknisten palvelujen tehtävät kokonaisuuksina keskushallintopalvelujen lisäksi.

2.2 Kunnan toimintaympäristö

Harjula ja Prättälä (2015, 327) määrittelee toimintaympäristön kunnan ulkoiseksi toimintaympäristöksi, johon kunta ei voi juuri itse vaikuttaa. Toimintaympäristön kuvaamiseen voidaan käyttää tulkinnallista tai faktapohjaista näkökulmaa (Toikko & Rantanen 2009, 135). Analysoinnin yhteydessä on hyvä selvittää, mitä toimintaympäristön muutokset merkitsevät omalle kunnalle ja kunnan tavoitteita linjauvalle strategialle (Harjula & Prättälä 2015, 327). Kamenskyn (2015, 79) mukaan toimintaympäristö julkisella puolella on usein yksityistä sektoria yksinkertaisempi.

Keminmaan kunnan toimintaympäristö kuntastrategian laatimisen avuksi selvitettiin PESTEL-analyysin avulla, joka on paljon käytetty viitekehys toimintaympäristön analysoimiseen (Keminmaan kunta 2022b). Analyysi tehtiin Lapin Ammatti-

korkeakoulun toimesta huhti-toukokuun vaihteessa erillisenä ostopalveluna. Työkälyä käytetään strategisessa analyysissä, jossa määritellään yrityksen toimintaympäristö ulkoisten tekijöiden analysoinnilla (Vuorinen, 166). PESTE-analyysi on saanut nimensä analyysin kohteiden englanninkielisten termien alkukirjainten mukaan (Political, Economic, Socio-cultural, Technological, Environmental). Myös Juutin (2022, 61) mukaan ympäristön skannaaminen erikseen poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten ja ympäristöön liittyvien tekijöiden osalta kattaa hyvin kaikki oleelliset näkökulmat. Viimeisimpänä lisäyksenä myös oikeusvaikutteiden näkökulma (legal) on lisätty PESTEL-analyysiin. Vuorisen (2013) mukaan jo vuonna 1967 Francis Aguilar esitteli kirjallisuudessa vastaavan ympäristöanalyysin ensimmäistä kertaa. Menetelmä oli suppeampi, mutta siinä analysoitiin ekonomisia, teknologisia, poliittisia ja sosiaalisia näkökumia (ETPS). Vuosien varrella samalla logiikalla tehtäviä analyysimalleja on ollut useita muitakin, esim. PEST, STEP ja STEEPLD. (Vuorinen 2013, 166.)

Keminmaan kunnan strategiatyössä tehdyn PESTEL-analyysin poliittisen näkökulman mukaan Kemnmaan kunnan poliittisessa (P) päätöksenteossa tärkeisiin asioihin käytettiin riittävästi aikaa, valtuutetut sitoutuivat päätöksiin ja strategia ohjasi päätöksentekoa. Kuitenkin strategisen ja operatiivisen toiminnan erottamiskyvyssä sekä laaja-alaisen yhteistyön ja päätöksien vaikutusten ja vaikuttavuuden ennakkointiosaamisessa analyysissä nähtiin puutteita. Taloudellinen (E) tilanne todettiin vakaaksi. Taloutta heikentäviksi tekijöiksi nostettiin kehittämisen painopisteiden selkiytymättömyyttä, maatalouden vähenemistä, työntekijäpulaa, kunnan markkinoinnin ja näkyvyyden heikkoutta sekä prosessien toimimattomuutta. Kunnalla nähtiin olevan hyvät mahdollisuudet hyötyä ympärillä kasvavasta teollisuudesta ja investoinneista suuntaamalla strategiansa elinkeinojen ja elinvoiman sekä kunnan vetovoiman kasvattamiseen. (Keminmaan kunta 2022b.)

Sosiaalisesta (S) näkökulmasta Kemnmaan väestönkehityksen katsottiin olevan harvaanasuttujen seutujen väestöennusteiden mukainen. Kunnan vetovoiman parantamisen keinoiksi nähtiin asumismahdollisuuksien lisääminen sekä vahvistamalla työpaikkojen syntymistä ja palveluita. Toisaalta todettiin myös nykyisen väestökehityksen aiheuttamat uhkat taloudelliseen huoltosuhteeseen ja haasteet

palvelutarpeiden muutoksiin sekä kunnaninfrastruktuurin ylläpitoon ja uudistamiseen. (Keminmaan kunta 2022b.)

Teknologian ja ympäristön (T+E) näkökulmasta todettiin Keminmaan sijainnin olevan kunnan vahvuus. Sen katsottiin tuottavan monenlaisia elinkeinotoiminnan ja koko Meri-Lapin veto- ja pitovoiman vahvistamiselle. Kunnan heikkouksiksi nimettiin kunnan talouden tiukkeneminen, hintojen nousu ja julkisen liikenteen puute. Kunnan uhkatekijänä pidettiin strategisten päätösten puuttumista tai niiden venymistä, joiden katsottiin estävän toimenpiteitä kunnan kehittämiseksi. Lakimuutosten (L) osalta suuri muutos tapahtuu 1.1.2023 hyvinvointialueiden toiminnan alkaessa. Toinen tuleva lakimuutos on työllisyyspalvelujen järjestämistä koskeva laki, jonka mukaan työllisyyden hoidon järjestämisvastuun on määrä siirtyä valtiolta kunnille vuonna 2025. (Keminmaan kunta 2022b.)

Kuntien palvelujen määrä on kasvanut vuosien saatossa todella paljon määrällisesti käytössä oleviin resursseihin nähden. Valtiovarainministeriön 2013 tekemän listauksen mukaan lakisääteisiä tehtäviä oli 535 kpl ja lisäksi lähes tuhat veloitetta tehtävien hoitamiseksi. Nopeasti muuttuva ja monimutkainen toimintaympäristö vaatii kunnan johdolta jämäkkyyttä ja nopeaa reagointikykyä. (Sydänmaalakka, 2015.)

3 STRATEGIA KUNNAN JOHTAMISEN TYÖKALUNA

3.1 Strategia - sisältö ja tarkoitus

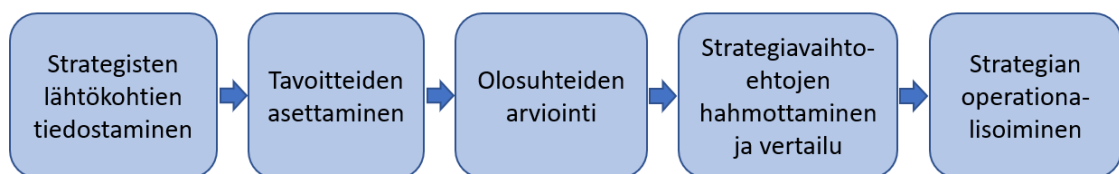
Strategia ei ole viime vuosien keksintö. Historiassa jo suuret sotapäälliköt laativat ja toteuttivat menestyksellisiä strategioita. Strategia sanana tulee alkujaan kreikkasta, jossa stratos merkitsi armeijaa ja -ag johtamista. (Pellinen, 2017, 48; Juuti & Luoma 2022, 12.) Tähän historiaan verrattuna strateginen johtaminen systemaattisena liikkeenjohdollisena oppina on nuori. Käsitteen strategia yksiselitteinen määrittely on vaikeaa. Koskisen (2021) mukaan strategia tarkoittaa suunnitelmaa ja sen toteutusta, jolla tavoiteltu päämäärä pyritään saavuttamaan. Juuti ja Luoma (2009, 15) taas määrittelevät strategian olevan enemmän kokonaisuuksien hallintaa kuin yksityiskohtien osaamista.

Strategia-ajattelun siirtyminen kansantaloustieteistä johtamistieteisiin aiheutti strategiakäsitteen läpimurroksen toisen maailmansodan jälkeen (Juuti 2022, 21). Strategiaa voidaan tulkita mm. liikeyrityksen, muun kuin liikeyrityksen, yhteiskunnan ja yksittäisen ihmisen strategiamääritelmän kautta (Kamensky 2015, 23–24). Kehusmaan (2010,10) mukaan strategiasuunnitelma on vasta lähtökohta strategiatyölle. Suurimmat haasteet liittyvät yleensä strategian toteuttamiseen. Strategian ja strategiatyön tarkoitus on saavuttaa tärkeistä asioista yhteinen näkemys (Maury ym., 2021, 15). Peltonen (2008, 65) määrittelee strategian tavoitteiden saavuttamiseksi tehtyjen toimenpiteiden kokonaisuudella tai suunnalla. Strategian tehtävänä on sopeuttaa organisaation laajuus ja resurssit vallitseviin olosuhteisiin ja muutoksiin.

Strategian tehtävänä on antaa organisaatiolle suunta, joka ohjaa organisaatiota oikeisiin toimenpiteisiin. Hyvä strategian tarkoitus on viedä organisaatiota asetettuun päämäärään, vaikka prosesseissa tehtäisiinkin vääriä päätöksiä tai operatiivisia virheitä. Jos suunta on väärä tai strategia ei toimi, päätetty strategia tulisi vaihtaa vaikka kesken strategiakauden (Maury ym., 2021, 150). Strategian tehtävänä on myös saada organisaation yksilöt toimimaan yhdessä ja kohdistamaan tekeminen oikeisiin asioihin. (Juuti & Luoma, 2022, 23–24.) Myös Kehusmaan (2010, 28) mukaan strategian toteuttajaksi tarvitaan koko organisaatiota. Boxall

ja Purcell (2016, 54) korostaa strategioiden auttavan organisaatioiden esihenkilöiden ja johtajien toiminnan päämäärien parempaa ymmärtämistä ja auttavat toiminnan kehittämisessä.

Strategialla on myös tarkoitus määritellä organisaatiota ja sen identiteettiä. Se tuo johdonmukaisuutta organisaation toimintaan ja vastaa ihmisten tarpeeseen tulla johdetuiksi. Nykyaikana asioiden muuttuessa hyvinkin nopeasti, strategian merkitys korostuu erityisesti. (Juuti & Luoma, 2022, 23–24.) Koskisen (2021, 90) mukaan tulevaisuudessa strateginen johtaminen on enemmän strategista oppimista. Strateginen oppiminen koskee koko henkilöstöä, mutta erityisesti organisaation johtoa. Strateginen johtaminen taas kuulostaa koskevan vain johtajia. Se ei saa muuta organisaatiota ymmärtämään, että kyseessä olisi koko organisaatiota koskeva asia. Perinteisen strategisen johtamisen ja strategisen oppimisen suurin ero liittyy käytännön toteutukseen. Laaja-alaisesti opitut strategiat toteutuvat paremmin eikä muutosvastarintaakaan tapahdu yhtä todennäköisesti. (Koskinen, 2021, 91–92.) Uudet strategiat vaativat johdolta ja esihenkilöiltä paljon muutosjohtamisosaamista ja strategian tekemisen lisäksi myös kykyä viedä ne läpi. Muutosten läpivienti vaatii organisaatiolta myös panostusta osaamisen lisäämiseen. (Maury ym., 2021, 155.) Juuti ja Luoma (2022, 63) tiivistävät strategia-prosessin lähtökohtien tiedostamiseen, tavoitteiden asettamiseen, olosuhteiden arviointiin, vaihtoehtojen vertailuun sekä strategian toimeenpanoon (kuvio 2.)



Kuvio 2. Pelkistetty strategia-prosessi (mukaillen Juuti & Luoma, 2022, 63)

Virtasen ja Stenvallin (2010, 127–128) mukaan strategia-prosessi aloitetaan yleensä toimintaympäristön analysoinnilla. Organisaation tulee analysoida sekä ulkoiset että sisäiset tekijät, joilla on merkitystä toimintaan. Toisena vaiheena on vaihtoehtojen selvittäminen, mitä seuraa varsinaisten valintojen tekeminen. Valintojen tulee kohdistua tehtäviin asioihin ja myös mitä tehtäviä jätetään tekemättä. Valintoja seuraa pohdinta vaihe, jonka tarkoituksena on selvittää, miten

tavoitteet saavutetaan ja miten toteutumista seurataan. Kamensky (2015) taas jakaa oman kokemuksensa mukaan strategiaosaamisen suhteen organisaatiot viiteen eri ryhmään (kuvio 3).



Kuvio 3. Strategiaosaamisen tasot (mukailien Kamensky 2015)

Tasolla 1 strategisesti heikot organisaatiot eivät tee strategiatyötä ollenkaan tai se on olematonta. Toisella tasolla strategiatyö on satunnaista tai paikallista eikä se erotu kilpailijoista. Kolmannella tasolla strategiatyö on säännöllistä, mutta se ei erotu muista. Neljännellä tasolla strategiatyö on osa liiketoiminnan ydintä ja se vaikuttaa organisaation toimintaan, tulokseen ja nostaa organisaation arvoa. Viidennen tason strategiset edelläkävijät saavat strategiatyöskentelystä merkittävää etua ja hyviä tuloksia. Organisaatioissa tehdään jatkuvaa strategian päivittämistä ja pyritään säilyttämään strategiatyöllä saavutettu etumatka muihin organisaatioihin verrattuna. Huolestuttavaa on kuitenkin strategiantyön väheneminen ja laadun heikkeneminen 2000-luvun aikana. (Kamensky, 2015.)

3.2 Kuntastrategia – mitä ja miksi

Juutin (2022,21) mukaan yksityisellä ja julkisella sektorilla käytetään samoja strategiakäsitteitä. Yksityisen sektorilla yksi tärkeimmistä päämääristä on tuloksen

tekeminen. Kilpailustrategia, jolla voitetaan toiset kilpailijat, erottaa julkisen ja yksityisen sektorin toisistaan. Kuntastrategian tulos eroaa yritysmaailman osingoista siten, että menestyneellä kuntastrategialla tuotetaan kuntalaisille hyvinvointia ja elinvoimaa (Maury ym., 2021, 22). Menestyneimmät strategiaopit ovat yleispäteviä ja vaativat aina toimialaan, organisaatioon ja tilanteeseen sopeutumista (Kamensky, 2015, 79). Mauryn ym. (2021, 78) mukaan kaikki suomen kunnat kilpailevat toistensa kanssa etsien oman kuntansa osalta kuntastrategiaan niitä erityisiä piirteitä, joilla voisivat erottua toisista kunnista. Kaikilla on toistaan paremmat asumismahdollisuudet ja toistaan upeampi luonto, jota tulisi hyödyntää paremmin. Tienarin ja Harviaisen (2020, 24–25) mukaan kuntasektorin erikoispiirteistä tulee tuntea kuntien ja valtion väliset suhteet, lainsäädäntö sekä oman kunnan historia strategian laatimisessa.

Kuntalain 10.4.2015/410 mukaan kunnassa on oltava kuntastrategia, jonka hyväksyy kunnanvaltuusto. Kuntastrategiassa tulee huomioida:

- 1) kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen,
- 2) palvelujen järjestäminen ja tuottaminen,
- 3) kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet,
- 4) omistajapolitiikka,
- 5) henkilöstöpolitiikka,
- 6) kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet,
- 7) elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen.

(Kuntalaki 2015/410 § 7:37.1)

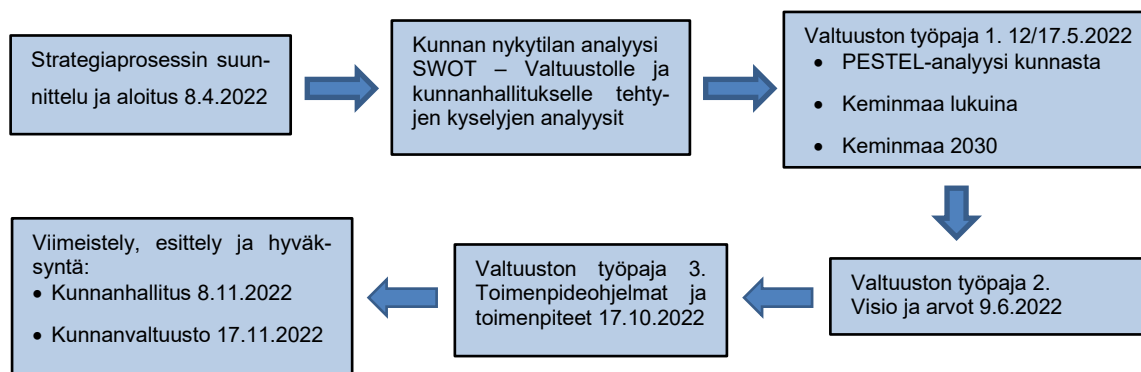
Näiden suurien kokonaisuuksien sisään saattaa vielä sisältyä useampia tarkemmin kohdistettuja strategioita. Syventävän strategian tulee olla alisteinen ja linjassa perusstrategian kanssa (Kehusmaa 2010, 124).

Kuntalaissa on määrätty kuntastrategian osalta asiakirjan hyväksymisestä (§ 14), alueellisen toimielimen kuulemisesta (§ 36), strategiasisällöstä (§ 37), johtamisesta (§ 38), tietojen saatavuudesta (§ 109) sekä talousarvio ja -suunnitelmasta (§ 110) (Kuntalaki 2015/410 § 14–110). Kunnan toimintaa johdetaan kuntastrategian mukaisesti ja vuosittaisessa talousarvion ja taloussuunnitelman laadinnassa on huomioitava, että kuntastrategia ja kunnan tehtävien hoitaminen on turvattu.

Kuntastrategia on valtuuston tärkein työkalu pitkäaikaisten toiminnan ja tavoitteiden asettamisessa. Strategian tarkoitus on pyrkiä parantamaan suurien kokonaisuuksien hallintaa ja ennakoida tulevaa entistä paremmin. Sen vuoksi kuntastrategiasta on tehty lakisääteinen. (Harjula & Prättälä 2015, 325–326.) Kuntastrategian liitteinä olevissa poikkihallinnollisissa toteuttamisohjelmissa voidaan tarkentaa strategian tavoitteita ja tukea tavoitteiden toteuttamista. Toimialojen on monesti tarpeen linjata oman toimialan kehittämisohjelmat strategian paremman tulkitsemisen ja toteuttamisen vuoksi. (Kuntaliitto 2022a.) Kamenskyn (2015, 71) mukaan toimenpideohjelman tulee sisältää neljä eri näkökohtaa: tulostavoite mikä aiotaan saavuttaa, toimenpiteet, joissa on strategian toimenpiteiden täsmennykset, suoritustavoite kuinka hyvin toimenpide suoritetaan ja miten se mitataan sekä vastuu kuka toimii vastuuhenkilönä. Kuntastrategiakokonaisuus muodostuu itse strategiasta ja sitä tukevista poikkihallinnollisista toimenpideohjelmissä sekä -suunnitelmista, jossa pitää huomioida myös strategian toteuttaminen (Kuntaliitto, 2021).

Kuntastrategiaa tulee tarkastella kuntalain mukaan vähintään kerran jokaisen valtuustokauden aikana (Kuntalaki 2015/410 § 7:37.3). Mauryn ym. (2021, 37) mukaan kuntien lainsäädännöllinen valtuustokausittainen kuntastrategian laatiminen pakottaa kunnat miettimään menneen ajan ja strategian toteutumista sekä ajattelemaan kunnan tehtävien ja vastuiden monimuotoisuutta sekä ajantasaisuutta. Arvioinnissa on myös huomioitava saavutettujen tulosten lisäksi strategia-työn laatu (Kamensky 2015, 28). Menneen analysointi on uuden strategian laatimisen ensimmäinen tehtävä. Myös Kehusmaan (2010, 136) mukaan vallitsevan kulttuurin ja johtamismallin läpikäynti on lähtökohta uudelle strategia-työlle.

Keminmaan kunnan edellinen kuntastrategia on laadittu vuonna 2018 vuosille 2019–2021. Uuden kuntastrategian laatimisprosessi on viivästynyt kunnassa olleiden muiden ajankohtaisten ja tärkeiden asioiden käsittelyn vuoksi. Näiden asioiden selvittäminen on ollut tärkeää ennen uuden strategian laatimista ja se on viivästyttänyt strategiaproessin käynnistämistä tällä valtuustokaudella. Seuraavassa kuviossa 4 on esitetty vuoden 2022 strategiaproessin eteneminen.



Kuvio 4. Keminmaan kunnan strategiaproessi ja aikataulu 2022

Strategiaproessin valmistelutyö aloitettiin alkuvuonna 2022 johtoryhmän, valtuuston ja hallituksen puheenjohtajien yhteisellä palaverilla aiheesta. Silloin sovittiin työsuunnitelman tekemisestä eli prosessin aikataulusta ja tapaamisista eri tahojen kanssa. Kevään ja kesän 2022 aikana strategiaproessia ja siihen liittyvää materiaalia työstettiin kahdessa työpaja tyyppisessä seminaarissa ja syksyn aikana työstetyn materiaalin pohjalta käynnistettiin toimenpideohjelmien suunnittelu. Johtoryhmä työsti toimenpideohjelmia, niiden toimenpiteitä ja aikatauluja sekä kustannusarvioita virkamiestyönä. Kolmannessa työpajassa luottamushenkilöt ja johtoryhmä työstivät kuntastrategian hyväksymisprosessia varten loka-kuun aikana. (Keminmaan kunta, 2022b)

3.3 Strategian vaikuttavuus

Vuorisen (2013, 21) mukaan strategialla pyritään joko tekemään jotakin tehokkaammin kuin ennen tai tekemään jotakin uutta ja erilaista. Kunnanjohtajalla on päärooli strategian toteuttamisessa, kunnan kehityksessä ja hyvinvoinnissa. Kunnanjohtajan tulee olla roolimalli strategian läpiviennissä ja kulttuurimuutoksen lä-

piviejänä. (Maury ym., 2021 140–141.) Strategisen johtajuuden puuttuessa tapahtuu strategista ajautumista kohti väärää päämääriä (Sydänmaanlakka, 2015). Maury, Loukomies ja Bärlund (2017, 20–26) toteaa yksinkertaisen strategian olevan monimutkaista ja pitkää strategiaa paremmin toteutettavissa. Selkeän ja yksinkertaisen strategian kunnat ovat saaneet parempia tuloksia aikaiseksi. Yksinkertainen strategia mahdollistaa myös vastakkaisia päämääriä, vaikka pelkona voikin olla jonkin oleellisen asian jääminen huomiotta. Kaiken kirjoittaminen strategiaan ei kuitenkaan edistä strategian käytäntöön viemistä (Maury ym. 2021, 63).

Myös strategian tarinallistaminen auttaa strategian omaksumisessa. Kuntajohtamisen keskiössä on yhteinen tarina, johon viranhaltijat, poliitikot ja kuntalaiset ovat sitoutuneet. Tarina voi sisältää kunnan toiminnan lisäksi yhteisiä arvoja ja tavoitteita sekä eettisiä näkökulmia. (Kokko, Sajasalo, Takala & Auvinen, 2017, 30; Kehusmaa, 2010, 129.) Käytäntöön saadun strategian edellytyksenä on esihenkilöiden systemaattinen työskentely. Strategian purkaminen palasiksi helpottaa asioiden viemistä käytäntöön. Pala kerrallaan eteenpäin vietyä strategian kokonaisuuskin tulee paremmin saavutettua kuin yritettäisiin kerralla saada kaikki tehtyä. (Maury ym., 2021, 136, 155.)

Virtasen, Stenvallin ja Ranniston (2015, 63) mukaan faktatieto on tärkeä organisaation kehittämisessä, mutta myös kokemustieto ja kuntalaisten osallistaminen ovat tärkeässä roolissa. Osallisuus ja osallistaminen ovat olleetkin viime aikoina yhä enemmän esillä myös strategiaprosessin yhteydessä. Sen merkitys myös strategian valmistumisen jälkeen on tärkeää strategian jalkauttamisessa käytäntöön. Parempi ymmärrys kunnan toiminnasta kuntalaisten keskuudessa kasvaa suuremman joukon osallistuessa kuntastrategian ja muunkin kuntatyön tekemiseen. (Maury ym., 2021 95.) Osallistaminen yksinään ei paranna yhteisen päämäärän saavuttamista ja parempaa kuntastrategiaa. Kolikon kääntöpuolella onkin mitä enemmän kuntalaisia osallistetaan, sitä enemmän strategisia päämääriä saadaan lisää. Strategian tulee olla yksinkertainen ja osallistamisen tulisi keskittyä strategian toteuttamiseen. (Maury ym., 2017, 60.)

Manu, Lähteenmäki-Smith, Siltanen ja Huttunen (2020, 155) ovat havainneet selvityksessään, että kuntien strategioissa ei ole varauduttu kunnan supistumiseen.

Strategioissa ennemminkin pyritään kasvutavoitteisiin ja kilpailemaan asukkaista ja kunnan elinvoimasta naapurikuntiensa kanssa. Strategiat ovat tästä näkökulmasta paremminkin visioita ja toivottuja tulevaisuudenkuvia kuin realistisia kunnan suunnitelma-asiakirjoja.

4 TIEDOLLA JOHTAMINEN KUNTA-ALALLA

4.1 Tiedon määritelmä

Finto (suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu) määrittelee tiedon monitahoiseksi termiksi, jonka tarkoitus voi muuttua käyttöyhteyksien mukaan. Jos näkökulmana käytetään arvoketjua, voidaan tieto jakaa alimman tason datasta, informaation, tietämyksen, ymmärryksen kautta viisauteen. Tämä perustuu myös yleisesti käytettyyn DIKW-malliin, jota kutsutaan myös viisauden hierarkiaksi tai tiedon pyramidiksi (Nurmi, Pyykönen 2022). Danny P. Wallace, kirjasto ja informaatiotieteen professori Alabaman yliopistosta, on todennut, että vaikka tätä tiedon pyramidia on käytetty laajasti informaatiotieteissä, on silti epävarmaa, kuka ja koska on esittänyt nämä tiedon tasot ja niiden relaatiot ensimmäisenä (Wikipedia, 2022). Noustessa alemmalta tasolta ylemmäs, alempi taso on aina nousun edellytyksenä.



Kuvio 5. Tiedon pyramidi (Nurmi & Pyykönen, 2022)

Data on myös määritelty monella eri tavalla. Jonathan Hey (2004) määrittelee datan prosessoimattomaksi informaatioksi informaatio tieteissä ja muissa yhteyksissä objektiivisiksi faktoiksi. Informaatio on datasta jalostettua, merkityksellistä

tietoa. Tietämys taas on informaation soveltamista käytäntöön ja ymmärtämistä, miten siihen voi reagoida. Viisaus on ymmärtämistä toiminnan perusteista ja kontekstisidonnaisuuksista (Nurmi & Pyykönen, 2022). Tiedon portaat voidaan selittää myös seuraavasti: Data on osien keräämistä, informaatio osien yhdistämistä, tietämys kokonaisuuden muodostamista ja viisaus kokonaisuuksien yhdistämistä (Hey 2004). Henry (1974) tarkoittaa informaatiolla ja tietämyksellä dataa, joka muuttaa meitä. Data on raakoja faktoja, jotka eivät muuta meitä ja se erottaa informaation datasta.

Ackoff (1988, 3) jakaa ihmismielen sisällön seuraavasti: keskimäärin 40 % ihmismielestä on dataa, 30 % tietoa, 20 % tietämystä ja 10 % ymmärrystä. Hänen mukaansa tämä tiedon tasojen jakauma kuvastaa erittäin hyvin poliittisia johtajia ja heidän kouluttajiaan. Hänen mukaansa data on symboleita, jotka kuvastavat objektien ominaisuuksia. Datalla ei ole arvoa, ennen kuin se on prosessoitu käytettävään muotoon, informaatioksi. Informaatio sisällytetty kuvauksiin, jotka vastaavat esimerkiksi kysymyksiin kuka, mitä, missä ja koska. Tietämys on systeemien hallintaa, joka mahdollistaa informaation muuttumisen ohjeiksi ja vastaa kysymyksiin, kuinka ja miten. Johtamisen kannalta tietämys kehittyy ymmärtämiseksi, joka vaatii ihmisen osallistumista. Sitä ei voida koneellisesti tuottaa. (Ackoff 1988, 3–5.)

Tieto voidaan myös määritellä osaamisen kautta. Tiedolla voidaan tarkoittaa myös osaamista, jota opiskelun ja käytännön kokemusten myötä esimiehille on karttunut organisaatioelämästä. Nykyään julkisen hallinnon tehtäviin vaaditaan yleensä ylempää korkeakoulututkintoa, toimialan osaamista ja yleisesti laajoja johtamis- ja esimiestaitoja. Opiteilla tiedoilla ei tosin ole suurta merkitystä, ellei niitä osata soveltaa käytäntöön. (Virtanen & Stenvall 2010, 18.)

4.2 Tiedon määrä kasvaa

Tiedolla johtaminen tarvitsee lähtökohtaisesti paljon tietoa ja analysointia oikeiden päätösten tekemiseen. Myös Nurmi ja Pyykönen (2022) toteavat päätöksenteon tarvitsevan tuekseen asiantuntevaa, luotettavaa ja käytettävissä olevaa datasta jalostettua informaatiota. Kontiaisen (2021, 36) tutkimuksen mukaan julkisen hallinnon olennaisimmat tiedonjakamiskanavat olivat sähköisiä järjestelmiä,

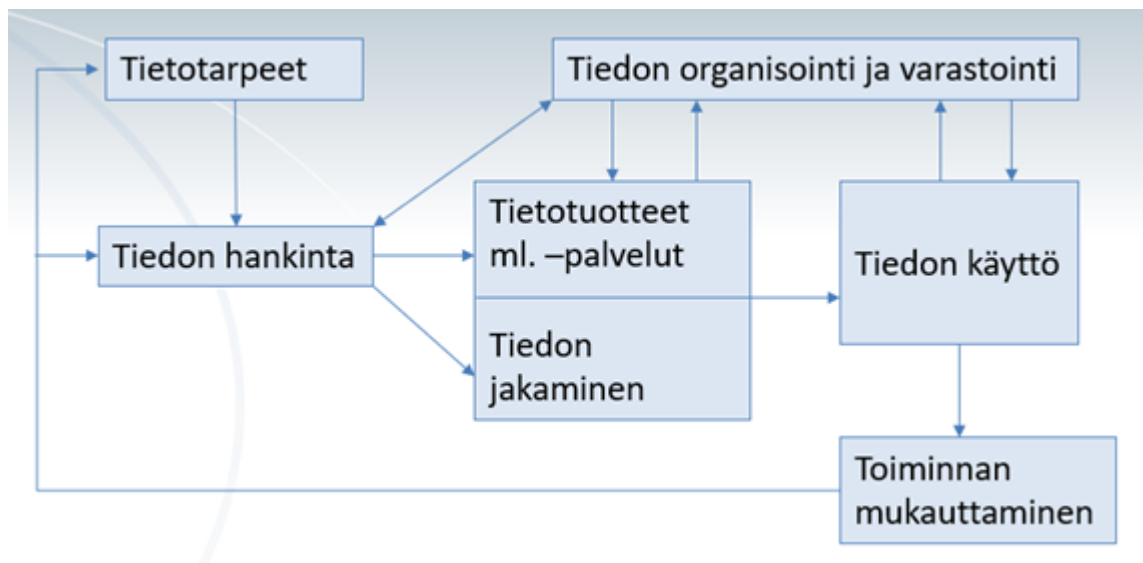
sähköposti, intranet, työtilat ja työnohjausjärjestelmät. Tiedon hankinta ei olekaan enää suurin ongelma tiedolla johtamisessa. Epärelevantin informaation ylitarjonta on jopa suurempi ongelma kuin tiedon puute (Virtanen, Stenvall & Rannisto 2015, 63). Jalosen (2015 s.21) mukaan tiedolla johtamistakin tulee trollauksen ja disinformaation lisääntyessä tarkastella uudessa valossa. Tiedon jalostaminen informaatiosta ei enää riitä, vaan oleellisen informaation suodattaminen disinformaatiosta on entistä tärkeämmässä roolissa nyt ja tulevaisuudessa. Finto (2018c) määrittelee tiedon jalostamisen olevan toimintaa, jossa eri menetelmillä pyritään tiedon parempaan hyödynnettävyyteen eli informaation, tietämyksen, ymmärryksen tai viisauden muodostamiseen.

Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi ovat luoneet tiedon luomisen prosessimallin (SECI), joka esiteltiin vuonna 1995. Mallin tiedon spiraalissa eksplisiittinen tieto ja hiljainen tieto keskustelevat ja vuorottelevat keskenään jatkuvan uuden tiedon luomiseksi. Prosessimalliin on sisällytetty neljä eri vaihetta. Sosialisatio, jossa hiljainen tieto siirtyy hiljaiseen tietoon yksilöiden sosiaalisen kanssakäymisen aikana. Ulkoistaminen, jossa hiljainen tieto siirtyy eksplisiittiseen tietoon käyttämällä käsitteitä ja malleja ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon. Yhdistäminen, jossa eksplisiittinen tieto siirtyy eksplisiittiseen tietoon laajemmiksi kokonaisuuksiksi ja käsitejärjestelmiksi. Sisäistäminen, jossa eksplisiittinen tieto siirtyy hiljaiseen tietoon. Sisäistäminen on tiedon ymmärtämistä, jolloin se muuttuu hiljaiseksi tiedoksi. Kuviossa 6 on esitetty SECI-malli graafisesti.



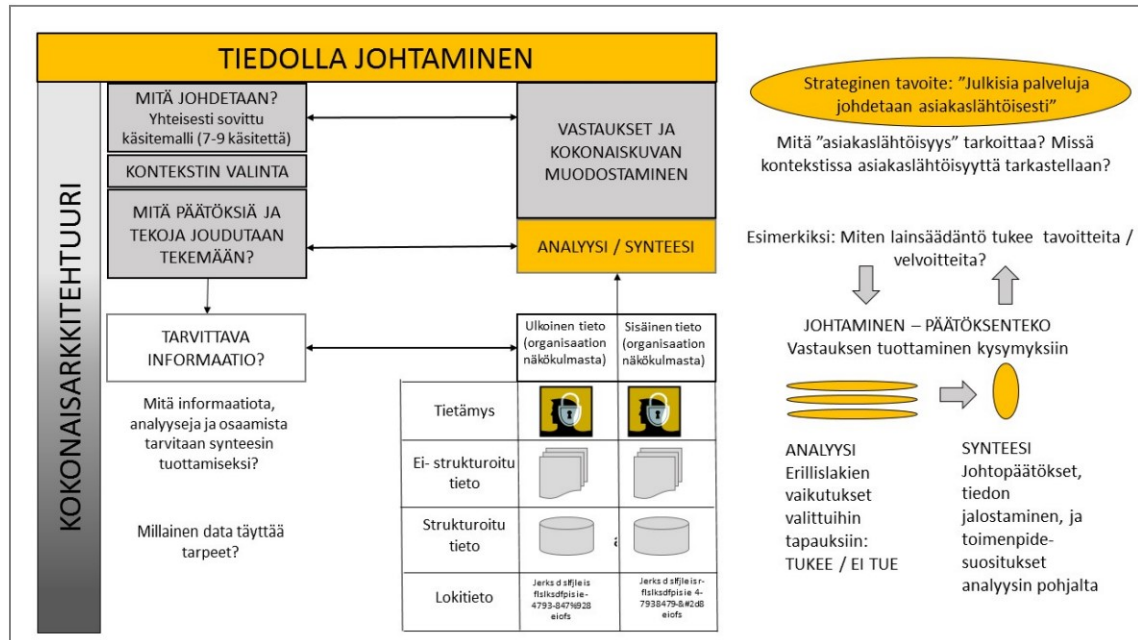
Kuvio 6. SECI-mallin neljä vaihetta (Mukaiillen Nonaka & Takeuchi 1995)

Toinen paljon käytetty tiedonhallinnan malli on Chun Wei Choon malli vuodelta 2001. Tämän mallin lähtökohta on tiedon tarpeiden tunnistamisessa. Vaihetta seuraa tiedon hankinta, tiedon organisointi ja varastointi, tietotuotteiden ja -palveluiden kehittäminen sekä tiedon käyttö. Tiedon käyttöä seuraa toiminnan mukauttaminen, josta taas palataan tarpeiden tunnistamiseen tai tiedon hankintaan. Alla olevassa kuviossa 7 on esitetty mukailtu Choon prosessimalli.



Kuvio 7. Tiedonhallinnan prosessimalli (mukaillen Choo 2001)

Tienarin (2018, 2) mukaan digitalisaatio tuo tullessaan loputonta tiedon tulvaa ja haasteita tiedon käsittelyyn. Myös väestörakenteen muutokset väestön ikääntyessä muuttaa kuntalaisten tarpeita ja johtamisen fokusta. Kuntalaiset odottavat myös kunnilta yhä parempia palveluja, jotka omalta osaltaan kasvattavat tarvittavan tiedon määrää ja johtamisen haasteita. Ritvanen, Sinipuro ja Hotti (2014, 129) määrittelee tiedolla johtamisen kehyyksen valitun toiminnan osasta johdeksi malliksi. Mallin tarkoitus on kuvata alueella tarvittava tieto ja miten sitä käytetään ja johdetaan. Seuraavassa kuviossa 8 on esimerkkinä julkisten palvelujen asiakaslähtöinen johtamisesta kehys.



Kuvio 8. Tiedolla johtamisen kehys (Ritvanen ym., 2014, 130)

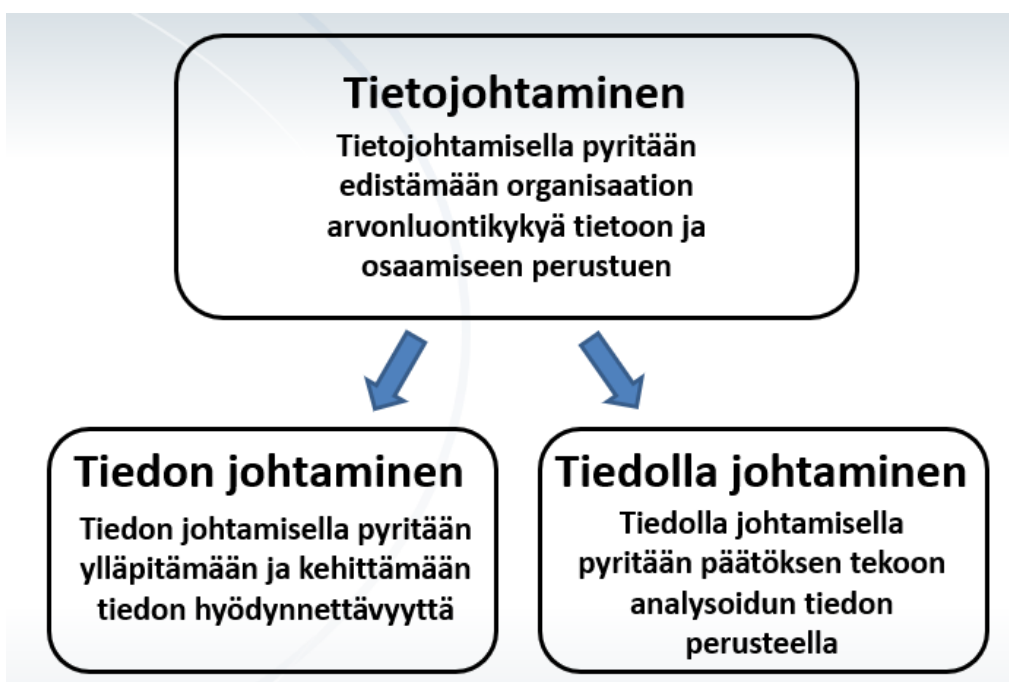
Tiedolla johtamisen kehys lähtee kysymyksestä mitä johdetaan ja millaisia tavoitteita on johtamiselle asetettu. Monesti julkisella puolella kyse on yhteiskunnallisesta päätöksenteosta ja se aiheuttaa omat rajoitteensa työlle. Julkishallinnossa palvelujen tulisi olla kaikkien saatavilla yhdenvertaisesti ja palvelujen tulee pohjautua kuntalaisten oikeisiin tarpeisiin eikä virkamiesten oletuksiin tarpeista. (Ritvanen ym. 129).

4.3 Tiedolla johtaminen julkisessa hallinnossa

Kestävä kehitys luo tietojohdamiselle myös kuntatasolle ja yhteiskunnalle uusia odotuksia ja tarpeita (Nieminen & Salenius, 2020, 11). Tiedolla johtaminen määritellään tietojohdamisen osana, joka tähtää tietoperustaiseen päätöksen tekoon ja sen mahdollistamiseen (Finto 2018b). Tiedolla johtamisen tarkoitus on vähentää päätöksentekoon liittyvää epävarmuutta. Päätöksentekijälle pyritään tarjoamaan ratkaisemisen kannalta tärkeää tietoa. (Laihonen 2013.) Kososen (2019) mukaan tiedolla johtaminen on osa laajempaa tietojohdamisen kenttää, jossa päätökset tehdään analysoidun tiedon pohjalta. Sekä tiedon tuottaminen, että sen hyödyntäminen, kuuluvat tiedolla johtamiseen. Virtasen ym. (2015, 16) mukaan tiedolla johtamisessa on oleellista tiedon oikea-aikaisuus ja sisältö, jotka

ovat perustana luotettavalle ja objektiiviselle tiedolle. Laihonen, Huttunen ja Hurmola-Remmi (2021) määrittelee myös tiedolla johtamisen olevan tuloksellisesta toiminnasta, jolla rakennetaan yhteiskunnallista kyvykkyyttä.

Jalosen, Laihosen ja Lönnqvistin (2012, 138) mukaan tietojohdaminen ei ole kovin vanha käsite. Se koostuu monista eri tutkimusaloista mm. aineeton pääoma, liiketoimintatiedon hallinta ja organisaation oppiminen. (Lönnqvist ym., 2007, 11.) Kososen (2019) mukaan riippuu tiedon luonteesta, millainen näkökulma tiedolla johtamisessa tulee olla. Tiedon johtaminen ei tarkoita datan siirtämistä toiseen paikkaan tai järjestelmästä toiseen. Hiljaisen tiedon siirtymiseen tarvitaan todellisia kohtaamisia henkilöstön kesken ymmärryksen kehittämiseksi. Haasteellisuus tietojohdamisessa vaihtelee organisaation tarkoituksen ja strategian fokuksen mukaan (Lönnqvist ym. 2007, 35). Ryttilän (2011, 90–91) mukaan taas tietoperusteisessa johtamisessa tulisi käyttää parasta mahdollista tietoa ja käyttää sitä hyödyksi esihenkilötyössä. Se mahdollistaa henkilöstön osaamisen kehittämisen ja organisaation kehittymisen positiiviseen suuntaan. Tietoperustainen johtaminen on nykyaikainen tapa käyttää tietoa johtamisen välineenä, jossa keskitytään henkilöstön omaksuman tiedon johtamiseen. Myös johtamisen kehittyminen on edellytys organisaation paremmalle toiminnalle. (Ryttilä, 2011, 131.) Johtamista tulee kehittää jatkuvasti ja ennakoivasti korkeatasoisen toiminnan varmistamiseksi (Juuti, 2016, 74).



Kuvio 9. Tietojohtamisen osa-alueet (mukaillen Finto 2018b)

Niirasen, Joensuun ja Martikaisen (2013, 40) mukaan kunnanvaltuutetuilla ja muilla poliittisilla päättäjillä tulee olla mahdollisuus tiedon saantiin päätöksen teon tueksi demokratian varmistamiseksi. Päätöksentekoa varten tiedon tuottaminen on yleensä viranhaltijoiden eli toimikuntien esittelijöiden tehtävänä. Luottamushenkilöt saavat tietonsa päätöksentekoa varten pääosin päätöksentekoasiakirjoista ja esittelyteksteistä sekä virkamiehiltä saatuna tietona. Esittelytekstien lisäksi luottamushenkilöt hakevat tietoa myös kirjallisuudesta, aiemmista päätöksistä, kuntalaisilta sekä työntekijöiltä. Päätöksenteko riippuu paljolti myös esittelijöiden tuottaman tiedon käytettävyydestä ja luotettavuudesta. (Niiranen ym. 2013,12.)

Rytilän (2011, 94) mukaan julkisella sektorilla on kartettu ammattimaisen johtamisen käsitettä, mikä on voitu ymmärtää tuovan mukanaan suuria henkilöstökustannuksia. Julkisen johtamisen perinteisessä mallissa parhaimmat asiantuntijat pääsevät etenemää urallaan johtajiksi ja heiltä odotetaan laaja-alaista osaamista. Tällaisessa mallissa julkinen johtaja edustaa organisaation parasta asiantuntijuutta. Uusi julkisen johtamisen malli on saanut alkunsa tehottomasta hallinnosta. Se sai alkunsa Iso-Britanniasta ja levisi Yhdysvaltojen ja Australian kautta myös Skandinaviaan. Se on viimeisin esimerkki siitä, kuinka julkista hallintoa nykyään johdetaan. (Lane 2000, 3.) Vaikka tehokas organisaatio on monesti myös laadukas, ne asetetaan silti usein vastakkain. Uudessa julkisen johtamisen mallissa taas korostetaan henkilöstöä ja sen voimavaroja. Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen ovat tuottavuuden edellytyksiä, vaikka samalla pyritään monipuolisuuden ja markkinalähtöiseen ajatteluun monilla osa-alueilla. (Virtanen & Stenvall, 2010, 43, 49, 53–54.)

Henkilöstön osaamista ja inhimillisen pääoman lisäämistä tulisi varsinkin tieto- ja palveluorganisaatiossa pyrkiä lisäämään (Lakkala, Ukskoski, 2021, 17). Julkisen johtajan tehtävinä on usein tehdä kompromisseja tai olla neuvottelijana, kun yksityisellä puolella johtaja on yrityksen kasvot tai itse yrittäjä (Hyrkäs, 2009, 30). Vanhan sanonnan mukaan ”Hyvin suunniteltu on puoleksi tehty” pätee myös tiedolla johtamiseen. Virtasen ym. (2015, 12) mukaan suunnitteluvaiheessa säästäminen voi maksaa monin verroin toteutusvaiheessa ja lopputuloksissa. Tämä

pätee myös julkisella puolella, jossa strategisen johtamisen heikkoudet monesti liittyvät heikkoon ja puutteelliseen suunnitteluvaiheen tiedon käsittelyyn.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään pääosin täsmällisiä, laskennallisia ja usein tilastollisia menetelmiä tutkimuksen tekemiseen. Aiemmin määrällistä tutkimusta onkin kutsuttu usein tilastolliseksi tutkimukseksi. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä pystytään tutkimaan suuria määriä tietoja, joskin sen avulla ei saada syvällistä tietoa yksittäistapauksista. Kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisiä osia ovat johtopäätökset ja teoriat aiemmista tutkimuksista, käsitteiden määrittely, aineiston keruu, tutkittavien valinta ja tilastollinen analyysi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 137.) Määrällisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat tiedon esittäminen numeroin, tiedon strukturointi, mittaaminen, tutkijan ja tutkimuksen objektiivisuus ja vastaajien suuri määrä (Vilka 2007, 13).

Määrällisen tutkimustavan periaate on esittää tietoa numeerisesti. Tutkimusmenetelmällä pyritään vastaamaan esimerkiksi kysymyksiin, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tutkimuksen strukturoinnilla tarkoitetaan tutkittavan asian ominaisuuksien suunnitelmallisuutta ja vakiointia. Vakioinnin tarkoituksena on saada vastaajat ymmärtämään kysymykset samalla tavalla ja jokaiselle vastaukselle on annettu ennalta määritetty arvo. Mittaamisen tarkoitus on saada vakioitujen vastausten perusteella eroja kysytyjen asioiden ja ryhmien välille, jotka voidaan esittää mitta-asteikolla tai kaavioilla. Objektiivisuudella tarkoitetaan tutkijan vähäistä vaikuttamista kyselyllä saataviin vastauksiin ja tulosten tulkinnassa vastausten asettamista ulkopuoliseen viitekehukseen. Koska viitekehys riippuu tutkittavasta asiasta ja tutkijan määrittämisestä, joskus tulosten tulkinnassa onkin joskus joustettava objektiivisuudesta. Vastaajien vähimmäismäärän suositus määrällisessä tutkimuksessa on 100, jos käytetään tilastollisia menetelmiä. (Vilka 2007, 13–17.)

Tapauksitutkimukselle ominaista on yksittäisen tapauksen tai pienen joukon yksityiskohtaisen tiedon tutkiminen. Tyypilliset piirteet tapauksitutkimukselle ovat yleensä tapauksen yhteyden selvittäminen ympäristöönsä nähden ja tavoitteena on ilmiöiden kuvaaminen. (Hirsjärvi, ym. 1997, 130.) Aaltion (1999) mukaan on myös tärkeää aikaisemman teoriapohjan kytkeytyminen tutkimusasetelmaan.

Case-tutkimuksen tuloksena voi myös olla jatkotutkimusaiheisiin uusia hypoteeseja ja tutkimusideoita.

Tämä opinnäytetyö on työelämään liittyvä kvantitatiivinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena on edistää työn tilaajan johtamiskulttuuria ja strategiatyöskentelyä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska alkukartoitus kunnan aiemmasta johtamistavasta oli suunnattu myös kuntalaisille. Vastaajien lukumäärää ei pystytty rajaamaan avoimessa internet kyselyssä ja niiden määrä ja tulkinta olisi saattanut olla laadullisessa tutkimuksessa liian suuri tehtävä tämän opinnäytetyön kannalta. Vastaajien määrä olisi saattanut kasvaa teoriassa jopa useampaan tuhanteen vastaajaan.

5.2 Aineistonkeruu ja käsittely

5.2.1 Kohderyhmät ja tiedonantajien valinta

Tämän opinnäytetyön kohderyhmiksi valittiin alkukartoituksen osalta kuntalaiset, kunnan henkilöstön ja luottamushenkilöt. Kuntalaisten näkemys on tutkimuksen kannalta myös oleellinen. Miten edellisen strategiakauden johtamistapa ja -kulttuuri ovat näkyneet kunnasta ulospäin on oleellinen tieto kehittämisen kannalta. Kuntalaisten osallistaminen ja osallisuus kuntastrategian laatimiseen tulee myös huomioida prosessissa. Henkilöstön osalta tärkeää on selvittää, miten henkilöstö näkee kunnan toimielinten yhteistyön ja miten se käytännössä toteutuu. Luottamushenkilöiden eli päättäjien roolilla onkin suurin vaikutus kunnan toimintaan. Päätösten tekijöinä ja strategian laatijoina luottamushenkilöt asettavat virkamiehille ohjeet ja suunnan, mihin kunnan toiminnan tulee suuntautua tulevaisuudessa.

5.2.2 Aineisto ja aineistonkeruu prosessin kuvaus

Määrällisen tutkimuksen aineisto voidaan kerätä esimerkiksi kyselyn, haastattelujen tai systemaattisen havainnoinnin perusteella. Kyselyssä kysymysten muoto on vakioitu. Vakioinnin tarkoitus on saada vastaajat vastaamaan samoihin kysymyksiin samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Haastatteluissa käytetään yleensä ennalta valmisteltua lomaketta, jossa kysymykset on vakioitu ennakkoon

kuten kyselyssäkin. Haastattelu eroaa myös kyselystä järjestämistavan puolesta. Haastattelut voidaan tehdä ennalta määritellylle joukolle paikasta riippumatta, vaikka kadulla tai puhelimitse. Systemaattista havainnointia voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin. Tietoa voidaan kerätä eri aistein tai jopa automaattisia menetelmiä, kuten kävijämäärälaskureita käyttäen. Myös tässä toimintatavassa tulee olla käytössä ennalta määritelty vakioitu lomakepohja. (Vilkkä, 2007, 27–30.)

Aineisto tähän tutkimukseen kerättiin kahdella eri kyselyllä. Ensimmäinen kysely järjestettiin avoimena Google Forms -internetkyselynä helmi-maaliskuun vaihteessa ja kyselyyn sai vastata 6.3.2022 saakka. Sen kohderyhminä olivat kuntalaiset, kunnan henkilöstö ja kunnan luottamushenkilöt. Kysely sisälsi 39 monivalintakysymystä, joissa vastaajat saivat antaa mielipiteensä väittämien toteutumiseen asteikolla 1–5, jossa 1 vastaa erittäin huonosti ja 5 erittäin hyvin. Lisävastausvaihtoehtona oli myös en osaa sanoa. Likertin asteikko on erittäin käytetty asteikko mielipideväittämissä (Vilkkä 2007, 46).

Internet-kyselyn kysymykset jaoteltiin viiteen eri osa-alueeseen seuraavasti: Päätöksen teko kunnassa (8 kysymystä), Yhteistyö strategiatyössä (10 kysymystä), Strategia toiminnan tukena (7 kysymystä), Strategian toteutuminen (9 kysymystä) ja Tiedolla johtaminen (5 kysymystä). Lisäksi kysyttiin tulevaisuuden strategian painopisteitä ja avointa palautetta kunnan toiminnassa huomioitavaksi. Vastajilta kysyttiin varsinaisten tutkimuskysymysten lisäksi henkilöstöryhmä (kuntalainen, henkilöstö, luottamushenkilö) ja millainen koulutustausta vastaajalla on kolmella eri vaihtoehdolla, peruskoulu, ammattikoulu, korkeakoulu.

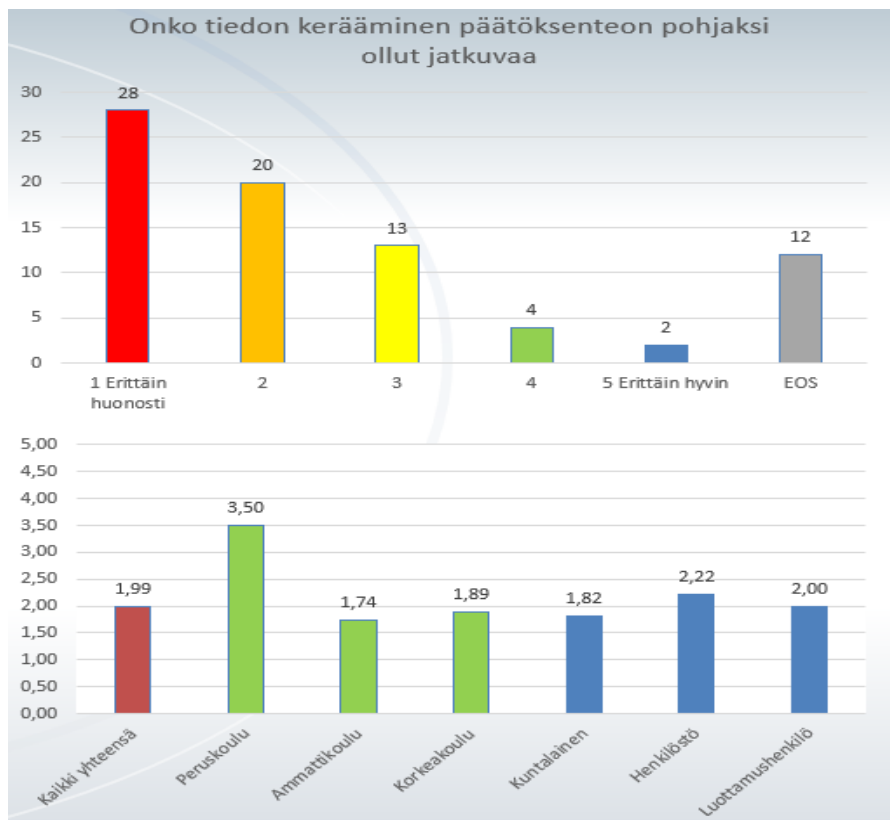
Toinen kysely tehtiin valtuustoseminaarissa 17.5.2022 luottamushenkilöille. Tutkimuksen tekijä piti ennen kyselyä valtuutetuille luennon tiedon, tiedon johtamisen ja tiedolla johtamisen eroista sekä niihin liittyvistä prosessimalleista. Tämän jälkeen valtuutetut vastasivat seitsemään kysymykseen, kuinka hyvin olivat aiemmin perillä tiedolla johtamisesta, eri prosessimalleista ja miten se heidän mukaansa on näkynyt kunnan aiemmassa toiminnassa ja päätöksenteossa.

5.2.3 Analysointi

Määrällisen tutkimuksen aineiston käsittelyssä kolme tärkeintä vaihetta ovat lomakkeiden tietojen tarkistaminen, aineiston muuttaminen tulkittavaan muotoon ja

aineiston tarkistaminen. Lomakkeiden (vastausten) tarkistaminen aloitetaan, kun määräaika on umpeutunut. Tarkastaminen on tärkeää sen vuoksi, että tutkimukseen ei sisälly väärää tietoa. Aineisto tulee tallentaa ja muuttaa sellaiseen muotoon, josta voidaan objektiivisesti tehdä analysointi. Aineisto tulee vielä tarkistaa kokonaisuutena, että se vastaa kyselyä ja vastaajien kokonaismäärää. Määrällisen tutkimuksen analysointitapa valitaan sen perusteella, mitä ollaan tutkimassa ja kuinka monen asian keskinäistä riippuvuutta ollaan tutkimassa. Tutkimuksessa esitetyt tulokset tulee esittää tutkijan valitsemalla tavalla joko taulukoin, tunnusluvuin, kuvioin tai tekstinä.

Tutkimuksessa saadut vastaukset tallennettiin Microsoft Excel -taulukkoon, jota tulkittiin aineistosta muodostettujen kaavioiden avulla. Vastaukset tulkittiin sekä henkilöstöryhmittäin että koulutustaustoittain mahdollisten eroavaisuuksien löytämiseksi. Jokaisesta kysymyksestä esitettiin vastausten jakauma, laskettu keskiarvo kaikista annetuista vastauksista sekä henkilöstö- ja koulutusryhmittäin. Ryhmien vastausten keskiarvoja verrattiin keskenään toisiinsa ja kaikkien vastausten keskiarvoon.



Kuvio 10. Esimerkki avoimen kyselyn perusteella saaduista vastauksista

Koska osassa ryhmistä vastaajien määrä jäi vähäiseksi, ei vastausten mediaania ole erikseen tutkittu näiltä osin. Vaihteluväli avoimen kyselyn osalta jäi myös erikseen tutkimatta, koska lähes kaikissa kysymyksissä saatiin vastauksia jokaiselle arvolle. Avoimen kyselyn tuloksena saatiin myös puutteellisin tiedoin tallennettuja vastauksia, vaikka kyselyn kaikki kohdat merkittiin järjestelmään pakollisiksi. Nämä poistettiin tutkimusaineistosta aineiston ja tutkimuksen vääristymisen estämiseksi.

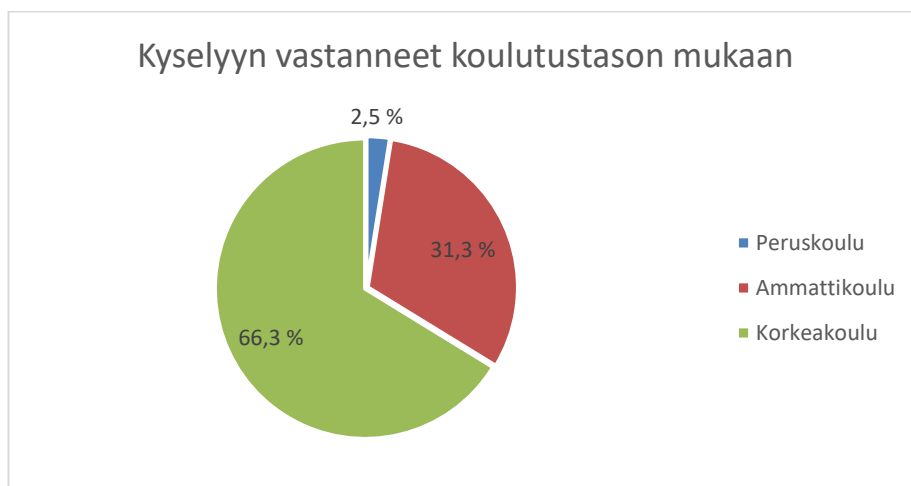
6 TULOKSET

6.1 Taustatiedot

Tutkimuksen kyselyihin osallistuvilta ei kysytty tarkempia taustatietoja tehdyissä kyselyissä. Vastaukset haluttiin pitää anonyymeinä myös kattavamman vastausprosentin toivossa. Alkukartoitukseen osallistui 80 vastaajaa. Näistä vastaajista 2 oli peruskoulutaustaisia, 25 vastaajaa oli ammattikoulutaustaisia ja 53 korkeakoulutaustaisia. Henkilöstöryhmittäin vastaukset jakautuivat seuraavasti: kuntalaisia vastaajista oli 59 hlöä, kunnan henkilöstön edustajia oli 15 hlöä ja luottamushenkilöistä vastasi 6 hlöä. Alla olevissa kuvioissa 11 ja 12 on esitetty avoimen kyselyn henkilöstöryhmien ja koulutustasojen jakaumat prosenttiosuuksina kokonaisvastausmääristä.



Kuvio 11. Vastaajien prosentuaalinen henkilöstöryhmä

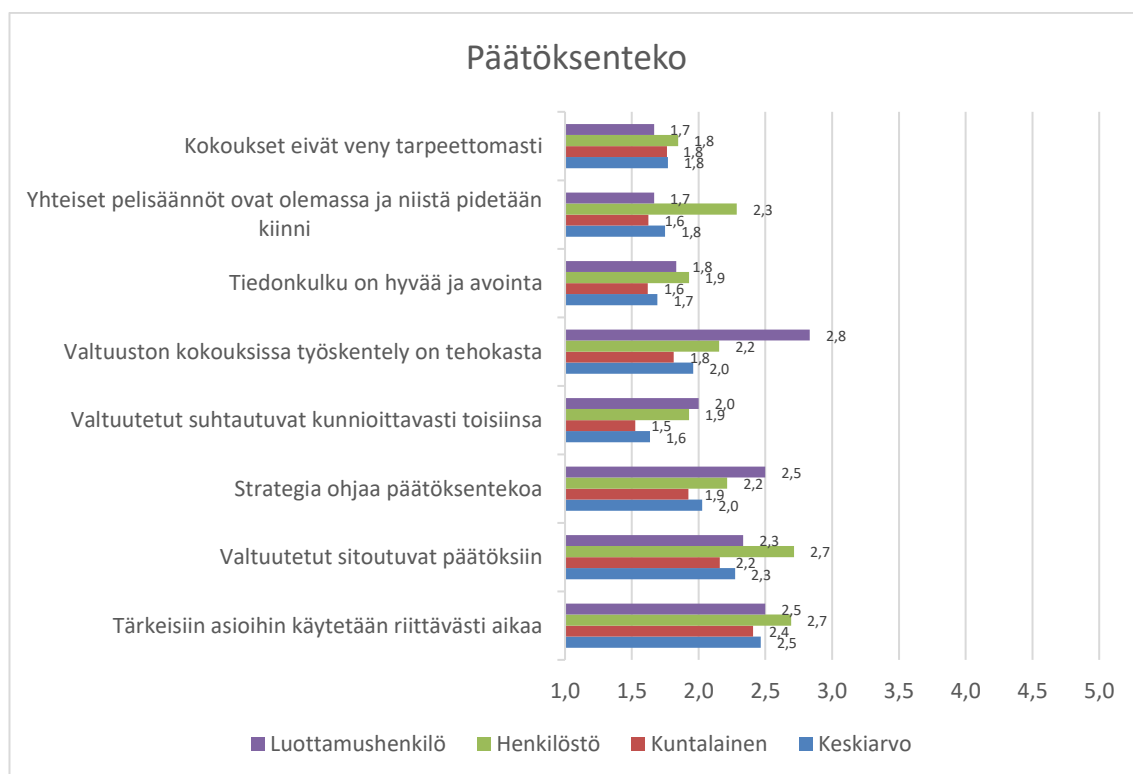


Kuvio 12. Vastaajien prosentuaalinen koulutustasojakauma

Vastaajista selkeästi erottuvat suurimpana henkilöstöryhmänä kuntalaiset ja koulutustaustaltaan suurin ryhmä oli korkeakoulutetut. Avoimella internet kyselyllä ei pystytty vaikuttamaan ennalta vastaajien henkilöstöryhmää eikä koulutustaustaa.

6.2 Kuntalaisten, kunnan henkilöstön ja luottamushenkilöiden näkemykset aiemmasta strategisesta johtamistavasta ja tiedolla johtamisesta

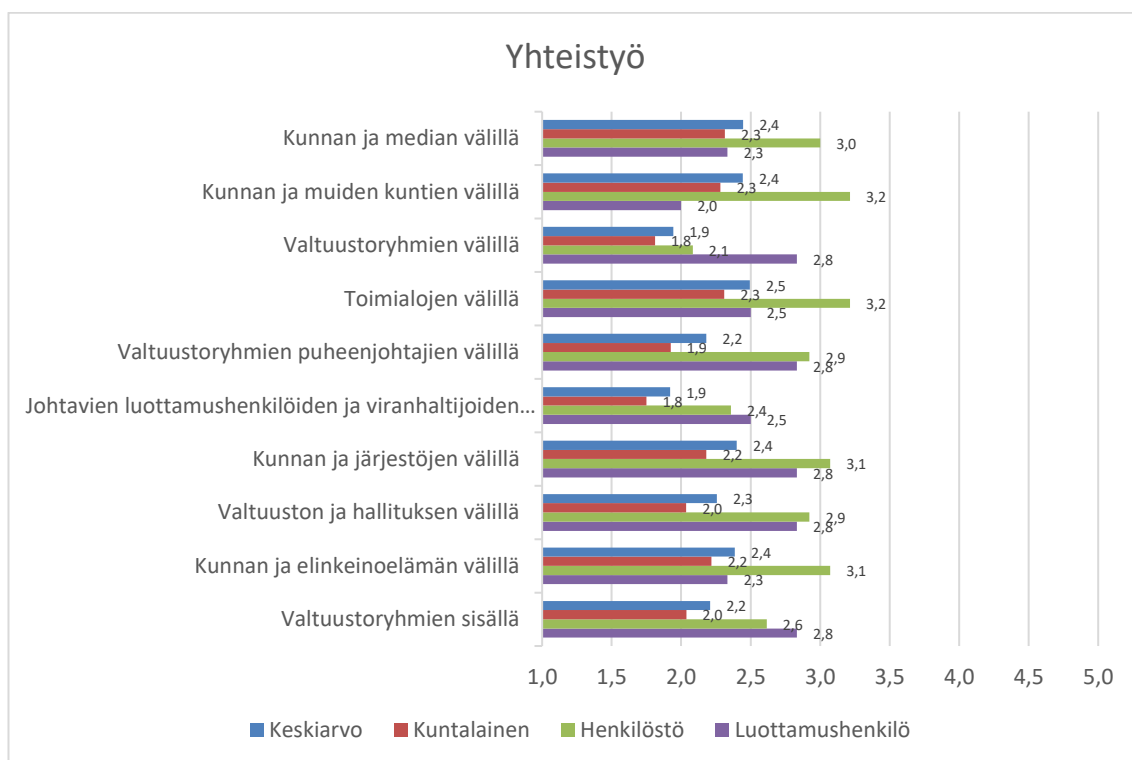
Tutkimuksessa jaoteltiin kysymykset päätöksentekoon, yhteistyöhön, strategia toiminnan tukena, strategian toteutuminen ja tiedolla johtaminen pääryhmiin. Päätöksen tekoon liittyvistä kysymyksistä pyrittiin selvittämään mitä mieltä luottamushenkilöt, kuntalaiset ja kunnan henkilöstö ovat kunnan päätöksentekoon liittyvistä asioista. Alla olevassa kuviossa 13 on esitetty päätöksen tekoon liittyvät kysymykset ja vastausten keskiarvot henkilöstöryhmittäin ja kokonaisuutena.



Kuvio 13. Päätöksen tekoon liittyvät kysymykset ja vastausten keskiarvot

Päätöksen tekoon liittyvät kysymykset sisällytettiin tutkimukseen johtamistavan taustojen selvittämiseksi. Kysymyksissä pyrittiin myös selvittämään vastaajien

kantoja eri näkökulmista, esimerkiksi kokouksien venyminen ja tehokas työskentely korreloivat keskenään ja vastauksien eroavaisuudet ovat tulkittavissa. Päätöksentekoon liittyvät kysymykset olivat monilta osin jokaisessa henkilöstöryhmästä heikoimpia keskiarvoja saanut ryhmä. Koko kysymysryhmän keskiarvoksi saatiin 1,9, joka on asetetulla arvoasteikolla 1–5 heikko tulos kunnan päätöksen teosta. Valtuutettujen osalta toisten valtuutettujen kunnioittaminen oli koko tutkimuksen heikoin tulos. Kokoukset myös venyvät tarpeettomasti, tiedonkulku on heikkoa ja yhteisiä pelisääntöjä ei joko tunneta tai ei noudateta.

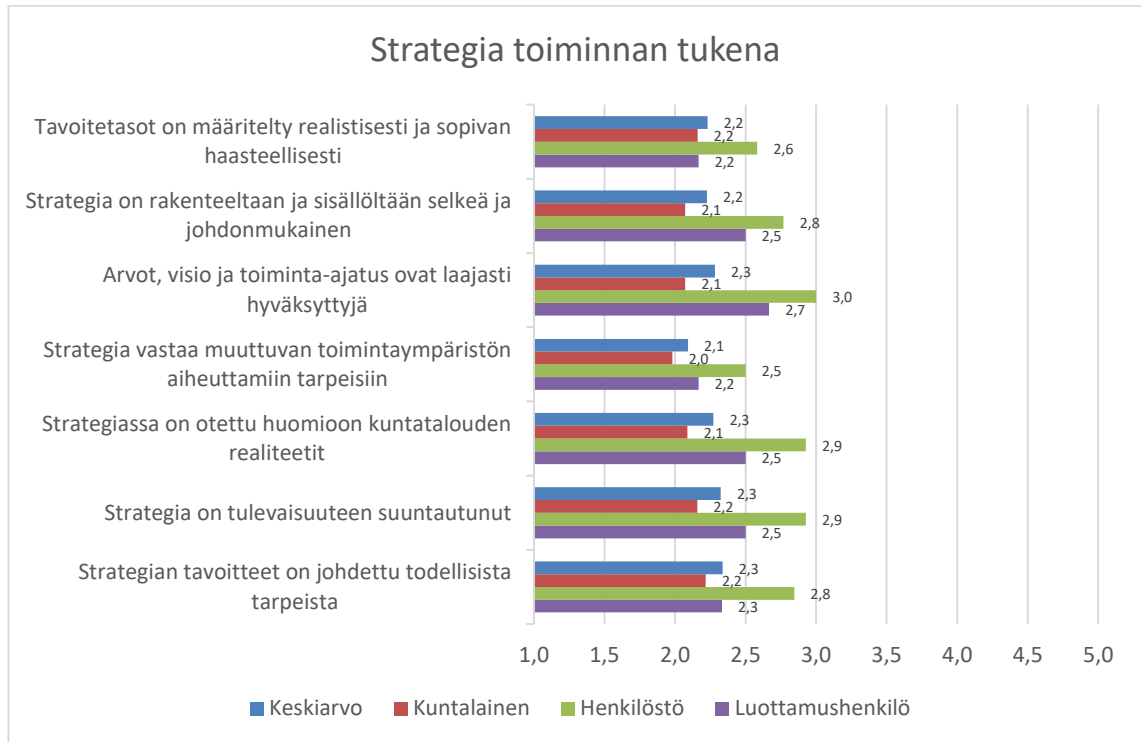


Kuvio 14. Yhteistyöhön liittyvät kysymykset ja vastausten keskiarvot

Yhteistyöosiossa selvitettiin henkilöstöryhmien välisiä näkemyksiä yhteistyöstä eri toimijoiden välillä. Yhteistyön sujuvuuteen liittyvissä kysymyksissä pyrittiin myös selvittämään miten tiedonkulku ja henkilöiden keskinäiset suhteet vaikuttavat strategiseen johtamiseen. Yhteistyö ja tiedolla johtamisen onnistuminen ovat edellytyksiä menestykselle strategiatyön johtamiselle. Yhteistyön sujuvuus oli kyselyssä parhaita arvosanoja saanut pääryhmä keskiarvolla 2,3. Yhteistyön sujuvuus nähtiin lähes identtisiksi eri toimijoiden välillä.

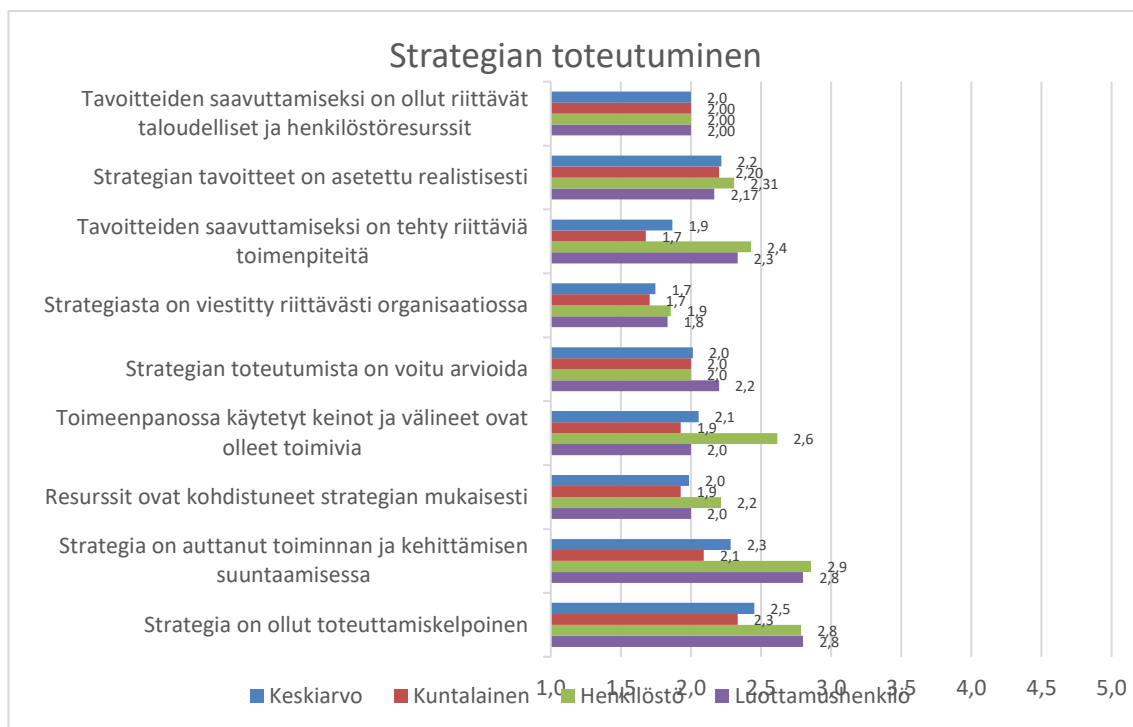
Strategia toiminnan tukena pääryhmän kysymykset keskittyivät edellisen strategian laatimisprosessin ja kuntastrategian päämäärien arviointiin. Oliko strategia

laadittu onnistuneesti ja oliko siinä huomioitu kunnan realiteetit siten, että strategia olisi selkeä, johdonmukainen ja toteuttamiskelpoinen. Myös strategia toiminnan tukena sai koko ryhmänä keskiarvoksi 2,3.



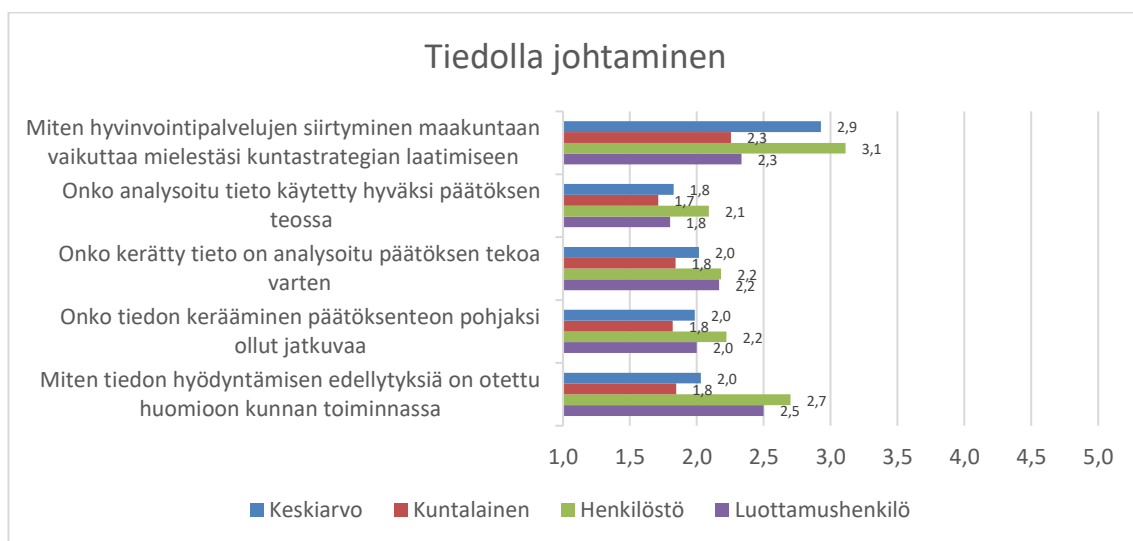
Kuvio 15. Strategia toiminnan tukena kysymykset ja vastausten keskiarvot

Strategian toteuttamiseen liittyvät kysymykset keskittyivät ryhmän nimen mukaisesti valmiin kuntastrategian toteuttamiseen. Kysymyksissä selvitettiin, onko aiemmin laadittu kuntastrategia ollut lähtökohdiltaan toteuttamiskelpoinen ja onko kunnan talousarviossa huomioitu strategian toteuttamiseen tarvittavat taloudelliset ja henkilöstöön liittyvät resurssit tarvittavin osin. Paraskaan kuntastrategia ei vie kuntaa eteenpäin, jos toteuttamiseen ei ole annettu tarvittavia resursseja. Strategian toteuttamiseen liittyvien vastausten keskiarvoksi saatiin 2,1.



Kuvio 16. Strategia toiminnan tukena kysymykset ja vastausten keskiarvot

Tiedolla johtamiseen liittyvät kysymykset tässä vaiheessa keskittyivät pääosin tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen johtamistyössä. Miten kunta on onnistunut ottamaan tiedon hyödyntämisen mukaan osaksi päivittäistä toimintaa? Onko tietoa kerätty jatkuvasti ja miten sitä on analysoitu päätöksen teon tueksi? Tiedolla johtamisen osion vastausten keskiarvoksi kaikkien kysymysten osalta tuli 2,2.



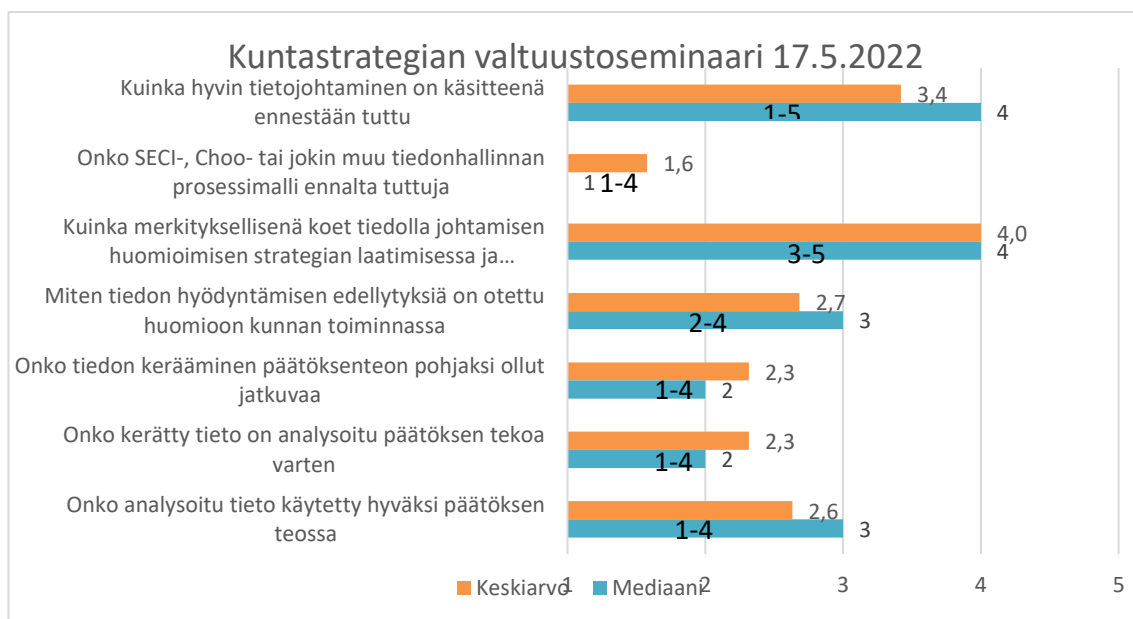
Kuvio 17. Tiedolla johtamisen kysymykset ja vastausten keskiarvot

Koko tutkimuksen osalta vastaukset olivat arvoskaalassa hyvin alaosassa. Vain kunnan henkilöstön osalta päästiin 5 kysymyksessä yli neutraalin keskikohdan (arvosana 3).

6.3 Tiedolla johtamisen työkalujen hyödyntäminen kuntastrategian päivittämisessä

Strategiatyö aloitettiin 8.4.2022 järjestämällä aloituspalaveri kuntastrategian päivittämisen aiheesta. 10.5.2022 johtoryhmän kokouksessa tehtiin SWOT-analyysi kuntastrategiaan liittyen johtoryhmän toimesta. Samassa yhteydessä käytiin läpi PESTEL-analyysiä valtuustoseminaaria varten. PESTEL-analyysi on yleinen toimintaympäristön analysointitapa, jossa käydään asiaan vaikuttavat ulkoiset tekijät läpi poliittisilta, taloudellisilta, sosiaalisilta, teknologisilta, ympäristöllisiltä ja lainsäädännön uhkilta ja mahdollisuuksilta. 12.5.2022 pidettiin valtuustoseminaari, missä käytiin läpi PESTEL-analyysin tulokset valtuutettujen kanssa.

Kunnanvaltuuston strategiaseminaariin 17.5.2022 osallistui yhteensä 19 valtuutettua viranhaltijoiden lisäksi. Tutkija piti valtuutetuille luennon tiedolla johtamisesta ja jonka jälkeen järjestettiin kysely valtuutetuille tiedolla johtamisesta. Alla olevassa kuviossa 18 on esitetty valtuutetuille esitetyt kysymykset ja vastausten jakauma, keskiarvot sekä mediaanit.



Kuvio 18. Valtuustoseminaarissa valtuutetuille tehdyn kyselyn tulokset

Tietojohtaminen oli hyvin yleisesti käsitteenä tuttu valtuutetuille (mediaani 4), joskin tulokset vaihtelivat 1–5 välillä ja keskiarvoksi tuli 3,4. Prosessimallit eivät olleet ennalta tuttuja tiedolla johtamiseen liittyen ja niiden läpi käyminen tilaisuudessa olikin hyödyllistä valtuutetuille. Tiedolla johtamisen merkityksellisyys strategiatyössä koettiin tärkeäksi. Tulokset olivat 3:sta 5:een ja keskiarvo sekä mediaani olivat 4. Tiedon hyödyntämisen edellytyksien huomioiminen nähtiin hieman puolivälin alle (ka 2.7) vastausten vaihteluvälillä 2–4. Tiedon kerääminen, analysoiminen ja hyödyntäminen saivat arvoja 1–4 ja keskiarvoina 2,3–2,6. Aiemmassa avoimessa internet-kyselyssä vastaavien kysymysten keskiarvot olivat tätä kyselyä noin 0,5 yksikköä matalammat.

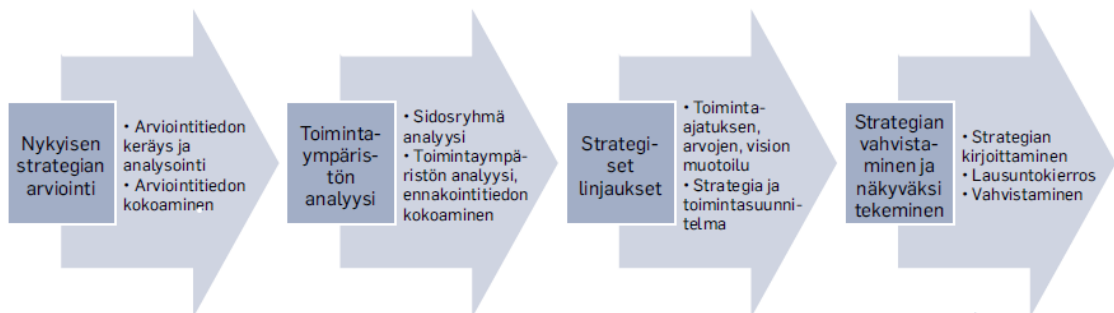
SWOT- ja PESTEL-analyysien lisäksi tutkijan pitämässä tiedolla johtamisen infossa käytiin läpi myös SECI-malli ja Choon tiedonhallintamalli. Tiedon luomisen mallia pyrittiin huomioimaan strategiaa luotaessa, mitä tietoa tarvitaan strategisten päämäärien asettamiseen ja saavutettavuuteen. Myös Choo:n tiedonhallintamallin sisältöä mietittiin toimintaohjelmien sisällön tuottamisen yhteydessä. Aikaisemman strategian huonon palautteen vuoksi keskityttiin myös pohtimaan, mitä tietoa on kerättävä ja analysoitava uusien tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuntalaisten osallistaminen, kunnan arvojen ja vision pohtiminen toimintaympäristön kannalta toi paljon tietoa ja vaihtoehtoja strategiaprosessissa huomioitavaksi. Myös taloudelliset edellytykset kuntatalouden kannalta otettiin huomioon toimenpideohjelmien laadinnassa. Sellaisten tavoitteiden asettaminen mihin kunnalla ei ole resursseja on itsensä huijaamista ja kunnan resurssien tuhlaamista. Kuntatalouden nykytila on seurausta kuntastrategian toimenpideohjelmien asettamisesta ja suorittamisesta. Erityisesti pienten ikääntyvien kuntien tulee etsiä toimenpiteitä, joilla saadaan kunnan ikärakennetta korjattua. (Maury, ym. 2021, 175.)

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän tapaustutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan organisaatiossa tapahtunutta strategista johtamista ja tiedolla johtamisen huomioimista toiminnassa ja strategiatyössä. Tutkimuksen lopputuloksen selvittämiseksi käytettiin määrällistä tutkimusta kahden anonyymin kyselyn muodossa. Tutkimuksen osana oli myös strategiatyöhön osallistuminen ja prosessissa käytettyjen menetelmien huomioiminen.

7.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tuloksia ja Keminmaan kunnan kuntastrategian päivittämisen prosessia tarkasteltaessa on syytä perehtyä koko prosessin vaiheisiin aluksi. Alla olevassa kuviossa 19 on esitetty vertailuna käytettyyn prosessiin Menestyjäksi Lapissa – Maakunnallisen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategian päivittämisprosessin kuvaus.



Kuvio 19. Strategiaproessin kuvaus (Kangastie, Kantanen, Saari, 2017)

Kuten edellä esitetystä prosessimallista, tässäkin tutkimuksen kohteena olleessa Keminmaan kuntastrategian päivittämisprosessissa ensimmäiseksi tehtiin nykyisen strategian arviointi. Strategista johtamista ja kuntastrategiaan liittyvää kunnan johtamiskulttuuria selvitettiin myös tutkimukseen liittyneen avoimen kyselyn kautta. Kunnan toimintaympäristö selvitettiin SWOT- ja PESTEL-analyysien avulla strategiatyön alkuvaiheessa. Valtuustoseminaareissa tehtiin strategisia linjauksia arvojen ja visioiden kautta. Näistä muotoutui Keminmaan kuntastrategia, joka hyväksyttiin 17.11.2022 kunnanvaltuuston kokouksessa.

Avoimeen kyselyyn saatu vastausten määrä jäi odotettua vähäisemmäksi. Asia tuntui itselle ajankohtaiselta ja tärkeältä ja odotukset suuresta vastausten määrästä myös kuntalaisten, henkilöstön ja valtuutettujen osalta oli korkealla. Kuntastrategia on ollut aikaisemmin ainakin aika vieras aihe kaikille muille paitsi laatioille. Mauryn ym. (2021, 27) vuonna 2016 tekemän tutkimuksen mukaan vain 1 % kunnan työntekijöistä on tiennyt strategiset painopisteet kuntastrategiasta. Esihenkilöiden osalta tulos on ollut 4 % ja johdon ja päättäjien kohdalla vain 5 %. Sen jälkeen kunnat ovatkin kiinnittäneet asiaan enemmän huomioita ja uuden 2021 strategiakauden jälkeen tehtyjen tutkimusten mukaan tulokset ovat olleet hieman parempia. Kunnan johdossa toimivista henkilöistä jo 21 % on muistanut kuntastrategian tärkeimmät painopisteet. Valtuuston jäsenistä vain 9 % on tuntenut kuntastrategian ja 45 % ei ole muistanut ensimmäistäkään strategista painopistettä, vaikka päättäjinä ovatkin olleet strategiaa laatimassa ja osana kunnan jatkuvaa päätöksentekoprosessia. Edellä esitettyihin tutkimuksiin on osallistunut noin 200 organisaatiota ja liki 20 000 vastaajaa. (Maury, ym., 2021, 27-29.)

Edellä esitettyihin tutkimustuloksiin peilaten, myös Keminmaassa kuntastrategia on varmasti ollut tuttu vain hyvin pienelle ryhmälle. Mikäli kuntastrategia koetaan myös tavallisen kuntalaisen silmissä byrokraattiseksi asiakirjaksi, sillä on varmasti ollut myös suuri merkitys kyselyihin vastaamisen halukkuudessa. Avoimen internet-kyselyn kysymykset olisi myös voinut muotoilla eri lailla, jolloin vastaajien määrä olisi voinut olla suurempi. Tämä olisi tietenkin vaatinut myös lähestymiskulman muutosta tutkimukseen. Olisi ollut mielenkiintoista myös tutkia kuinka moni on aukaissut kyselyn, mutta jättänyt vastaamisen kesken. Tätä asiaa ei huomattu ottaa mukaan kyselyn järjestämisessä.

Tiedolla johtaminen on tuttu käsite monelle valtuutetulle, mutta mitä todellisuudessa ja kunnan käytännön työssä tarkoittaa, oli paljon harvemmillä tiedossa. Vastaajien osalta monilla varmasti on vaikea myöntää oma tietämättömyys asiaan liittyen ja sen vuoksi annetut vastaukset voivat olla korkeammat kuin todella tulisi olla. Sekä strategian toimeenpano, että sen ohella tiedolla johtaminen tulisi ottaa kuntien toimenpideohjelmissa paremmin huomioon. Näillä on monesti myös taloudellisia ja henkilöstöresurssien kannalta kunnan taloutta rasittavia vaikutuksia, joihin tulisi erikseen varautua. Jotta tuloksia saadaan toiminnassa aikaiseksi,

tulee toimintaan myös panostaa riittävät resurssit. Kuntatalouden haasteet tulisi ratkaista siten, että strategia saadaan vietyä toimintaan ja tiedolla johtaminen on huomioitu riittävästi päivittäisessä toiminnassa. Päätöksen teon kannalta haasteita tuo strategian toimenpiteiden näkyminen toiminnassa ja tuloksissa vasta pidemmän ajan kuluttua, joskus vasta useiden vuosien päästä. Kunnan imagon ja palvelujen parantuessa kunnan laskeva väkimäärä voi kääntyä hitaasti nousuun tai ainakin väkimäärän väheneminen pyritään minimoimaan.

7.1.1 Henkilöstöryhmien väliset eroavaisuudet

Päätöksen tekoon liittyvissä kysymyksissä eri henkilöstöryhmien vastausten keskiarvot olivat lähes samalla tasolla keskenään. Työntekijät kokivat yhteisten pelisääntöjen olemassaolon ja niistä kiinni pitämisen toteutuvan selvästi muita henkilöstöryhmiä paremmin. Luottamushenkilöiden osalta päätöksenteon perustuminen strategiaan näkyi selvästi muita henkilöstöryhmiä paremmin toteutuneena. Työntekijät kokivat valtuutettujen sitoutuvan tehtyihin päätöksiin, jopa valtuutettuja paremmin. Valtuutettujen mielestä kokoukset venyvät tarpeettomasti ja silti valtuuston kokouksissa työskentely on tehokasta heidän mielestään. Luottamushenkilöiden kunnioitus toisiaan ei ole näkynyt kuntalaisille samalla tasolla kuin mitä luottamushenkilöt ja työntekijät ovat arvioineet. Kunnanhallituksen venyvät kokoukset ja luottamushenkilöiden keskinäiset erimielisyydet ja niihin liittyvä sosiaalisessa mediassa kirjoittelu on todennäköisin syy päätöksentekoon liittyvien kysymysten heikkoon tulokseen kuntalaisten osalta.

Yhteistyöhön liittyvien kysymysten osalta tutkimuksessa tuli selkeästi esille kunnan työntekijöiden näkemys yhteistyön paremmasta sujuvuudesta eri toimijoiden välillä. Ainoastaan kahdessa kohdassa kymmenestä luottamushenkilöt näkivät yhteistyön sujuvuuden parempana kuin työntekijät. Nämä kaksi kohtaa olivat yhteistyö valtuustoryhmien sisällä ja valtuustoryhmien välillä. Koska vastaajista suurin osa oli kuntalaisia, myös heidän aiempi vastauksensa valtuutettujen kunnioituksesta toisiaan kohtaan näkyy myös tässä valtuustoryhmien yhteistyön tuloksissa. Kuntalaisten vastaukset yhteistyöhön liittyvissä kysymyksissä olivat jokaisessa kysymyksessä heikoin henkilöstöryhmä.

Strategia toiminnan tukena kohdassa kunnan työntekijät arvioivat strategian merkityksen jokaisessa kohdassa paremmaksi kuin muut ryhmät. Myös luottamushenkilöiden osalta edellisessä strategiassa sen arvot, visio ja toiminta-ajatus olivat paremmin toteutettuja kuin kuntalaisten mielestä. Myös tässä kysymysten ryhmässä kuntalaisten arviointi oli jokaisessa kohdassa heikoin.

Strategian toteuttamiskelpoisuus oli selkeästi paremmin arvioitu luottamushenkilöiden ja työntekijöiden osalta kuin kuntalaisten. Samanlainen tulos saatiin myös kysymyksissä ”Strategia on auttanut toiminnan ja kehittämisen suuntaamisessa” ja ”Tavoitteiden saavuttamiseksi on tehty riittäviä toimenpiteitä”. Kunnan työntekijöiden mielestä taas strategian toimeenpanossa käytetyt välineet olivat selkeästi olleet parempia kuin muiden ryhmien mielestä.

Tiedolla johtamiseen liittyvissä kysymyksissä kunnan työntekijöiden arviointi oli jokaisessa kysymyskohdassa paremmin arvioitu kuin muilla henkilöstöryhmillä. Tiedon hyödyntämisen edellytysten huomioiminen ei ole näkynyt kuntalaisille yhtä selkeästi kuin muille. Tiedon kerääminen ja analysoidun tiedon hyväksi käyttäminen päätöksenteossa näkyi myös työntekijöille muita henkilöstöryhmiä paremmin.

7.1.2 Avoin palaute kyselystä

Kyselylomakkeella pyydettiin myös avointa palautetta. Palautteen vähäisen määrän vuoksi varsinaista sisällönanalyysiä ei juurikaan voitu tehdä. Alla on esitetty kuitenkin muutamia palautteista nostettuja asioita henkilöstöryhmittäin.

Kyselyssä kuntalaisten antaman avoimen palautteen mukaan suurimmiksi ongelmiksi nähtiin henkilöstön vaihtuvuus, osallistamisen vähäisyys, elinvoiman parantamisen vähäiset resurssit ja valtuustoryhmien sekä valtuutettujen väliset erimielisyydet. Henkilöstön osalta avointa palautetta saatiin varsin niukasti. Palaute kohdistui johtavien luottamushenkilöiden omien etujen ajamiseen päätöksen teossa, joka selkeästi toteutuessaan haittaa kunnan kehittymistä ja vahingoittaa kunnan mainetta. Luottamushenkilöiden avoin palaute kohdistui pääosin strategian laatimiseen. Strategiaan tulisi kaikkien sitoutua ja sen tulisi olla mahdollisimman realistinen ja yksinkertainen toteuttaa.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettinen tiedekunta on laatinut tutkimuseettisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Sen mukaan tutkimuksessa tulee noudattaa yleistä huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä tutkimustyön eri vaiheissa (tulosten tallentaminen, esittäminen sekä tulosten ja tutkimusten arviointi) (Tutkimuseettinen tiedekunta 2021). Tässä tutkimuksessa huomioitiin muiden tutkijoiden tutkimukset asianmukaisella ja kunnioittavalla tavalla. Viittaukset tehtiin heidän julkaisuihinsa ja näiden tutkimusten merkitys tälle tutkimukselle tuli näin selväksi.

Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keruu tehtiin anonyyminä internet kyselynä, jossa vastaajien henkilöllisyyttä ei voida mitenkään selvittää. Aineistohallintasuunnitelman laatimisen yhteydessä pohdin tutkimuksen eettisyyden arvioinnin erillistä tekemistä. Anonyymien kyselyiden vuoksi tästä kuitenkin luovuin, koska arviointi ei olisi antanut yhtään tarkempaa tietoa tutkimuksen eettisyydestä. Tutkimuslupaa tutkimuksen tekemiseen ei tarvittu, eikä tutkimuksessa käsitelty yksilöityjä henkilötietoja.

Vilka (2007) määrittelee määrällisen tutkimuksen arvioinnin reliabiliteetin, validiteetin ja kokonaisluotettavuuden kautta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli toistettavuutta. Tutkimus on tarkka, kun tutkijalla ei ole vaikutusta toistetun tutkimuksen tulokseen. Tarkastelussa keskitytään mittaukseen liittyviin asioihin ja toteutuksen tarkkuuteen. Validiteetti mittaa tutkimuksen onnistumista tutkittavien asioiden suhteen, onko tutkimuksessa saatu mitattua tavoitteiden mukaiset asiat. Validiteetti on hyvä, jos käsitteet on ymmärretty oikein ja systemaattiset virheet puuttuvat tutkimuksesta. Kokonaisluotettavuus muodostuu reliabiliteetin ja validiteetin kokonaisuudesta. Hyvän kokonaisluotettavuuden arviointitapana on käytetty yleensä uusintamittausta. (Vilka, 2007, 149–154.)

Tässä tutkimuksessa tulosten toistettavuus saatujen tulosten perusteella on aika hyvin toistettavissa. Henkilöryhmien väliset eroavaisuudet ja vastausten hajonta kaikkien vastausten suhteen oli suhteellisen vähäistä. Vaikka tutkimukseen vastanneiden pieni lukumäärä ei anna tutkimukselle haluttua tarkkuutta, vastausten nojalla voidaan todeta, että kaikkien kysymysten vastausten keskiarvot ovat kokonaisuudessaan hyvin alhaiset. Saatujen tulosten perusteella voidaan olettaa,

että uusintamittauksessa tulisi hyvin samankaltaisia tuloksia. Anonyymissä kyselyssä vastaaja voi antaa tarkoituksella väärää tietoa tutkimuksen tekijälle. Disinformaation antaminen ja tutkijan tarkoituksellinen harhaanjohtaminen on todennäköisempää määrällisen tutkimuksen kuin laadullisen tutkimuksen yhteydessä. Tällaisesta tutkijan harhaanjohtavasta toiminnasta ei kuitenkaan ollut tuloksien perusteella havaintoa.

Kyselyiden kysymysten asettelussa otettiin huomioon kysymysten ja valitun asteikon keskinäinen toimivuus. Päätöksen tekoa, yhteistyötä ja strategian laatimista ja toteuttamista sekä tiedolla johtamista tutkittiin monelta eri näkökulmalta. ja voidaan todeta, että tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti ovat hyvällä tasolla.

7.3 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Oma osaamiseni kehittyi opinnäytetyöprosessin aikana hyvin monipuolisesti. Osaamiseni kehittyi strategiatyön asiasisällön, strategiaprosessin ja strategian laatimisen suhteen hyvin paljon pitkälti siitä syystä, että itselläni ei ollut aiempaa kokemusta kunnan strategiatyöstä muuten kuin pinnallisesti aiemman työkokemuksen myötä. Koko strategiatyö prosessina tuli paremmin tutuksi ja se auttaa parempaan ymmärrykseen kuntastrategian tarkoituksesta sekä parantaa johdonmukaista työskentelyä kohti kunnan yhteisesti sopimia strategisia päämääriä.

Tiedolla johtamisen osalta opinnäytetyöllä ja tiedolla johtamisen asiantuntija -koulutuksella on myös ollut hyvin suuri merkitys. Opinnäytetyön laatimisen yhteydessä osaamiseni on syventynyt tiedon ja tiedolla johtamisen kirjallisuuteen perehtymisen myötä. Kansainvälisten lähteiden merkitys asiantuntijuuden kehittymiselle on myös ollut merkittävä. Monipuoliset ja vuosikymmenten aikana julkaistut kirjalliset lähteet ovat luoneet paljon laajempaa näkemystä opinnäytetyön aiheen teoriaosuuksiin, vaikka ajantasaisen ja uusimman tiedon merkitys onkin ollut opinnäytetyössä tärkeintä. Tieteellisen lähteisiin perustuvan tekstin tuottaminen tuotti alkuun hyvinkin suuria haasteita. Ajallisesti tieteellisen kirjoitustyylin omaksuminen ja sopivien lähteiden etsiminen vei paljon enemmän aikaa kuin mitä olin alun perin ajatellut.

Suorittamani kvantitatiivinen tapaustutkimus on osaltani ollut ensimmäinen tieteellinen tutkimus, jossa lähteiden etsiminen, kyselyjen suunnittelu ja toteutus,

aineiston tulkinta ja johtopäätösten tekeminen ovat olleet välissä ensikertalaiselle haasteellisia aikaisemman kokemuksen puuttuessa. Määrällisen tutkimuksen tulosten analysointi, tulosten esitystapojen kokeilu ja opiskelu ovat myös laajentaneet osaamistani data-analytiikan osa-alueella. Opitut analyysitavat ja tiedonhakumenetelmät ovat hyödynnettävissä laajasti myös opintojen päätyttyä työelämässä. Kokonaisuutena opinnäytetyön tekemisen hyödyt tulevat näkymään sekä omassa työskentelyssäni, että työn tilaajan organisaatiossa paljon monipuolisemman asiantuntijuuden muodossa.

Tilaajan organisaatiota tämän opintokokonaisuuden opintojen ja opinnäytetyön tekeminen hyödyntää merkittävästi tilaajaorganisaation prosessien kehittämisen näkökulmasta. Voin jatkossa jakaa osaamistani työyhteisössäni huomattavasti paremmin strategiatyöhön ja tiedolla johtamiseen liittyen. Tapaustutkimuksessa löydettiin vastaukset annettuihin tutkimuskysymyksiin ja niihin perustuen tapaustutkimusta voidaan pitää hyödyllisenä jatkotutkimuksen suunnittelua varten.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Tiedolla johtaminen strategiatyössä on hyvin laaja-alainen käsite. Jatkotutkimuksena olisi hyvä perehtyä tarkemmin, miten tiedolla johtaminen konkreettisesti näkyy kuntastrategian toteuttamistyössä. Pelkkään strategian laadintaan kohdistuessa tiedolla johtaminen ei suoranaisesti saa aikaan muutoksia, ellei strategian toteuttamisessa toimenpideohjelman yhteydessä asiaa oteta todella huomioon. Strategiatyön toimenpideohjelmien toteuttaminen, niiden seuranta ja analysointi ovat jäänyt tästä tapaustutkimuksesta ulkopuolelle työn rajauksen yhteydessä. Aihe oli käsitteenä jo niin laaja kokonaisuus, että työn tiukka rajaaminen oli tarpeen työn valmistumisen ja opintojen laajuuden vuoksi. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista saada selville, miten tiedolla johtamisen koulutus vaikuttaa strategian laadintatyöhön. Saadaanko strategiatyöhön osallistuvien toimesta toteutettua toimivampi kuntastrategia, jos osallistujat on koulutettu tiedolla johtamisen kurssilla/opinnoilla ennen strategiatyön aloittamista. Tällaisen tutkimuksen toteuttaminen vie kuitenkin hyvin pitkän ajan siitä syystä, että kuntastrategian tarkempi tarkastelu tehdään yleensä vain kerran valtuustokausittain.

LÄHTEET

Aaltio I., 1999, Case-tutkimus metodisena lähestymistapana, Viitattu 29.3.2023, <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>

Ackoff, R.L. 1988. From Data to wisdom. Journal of Applied System Analysis. Volume 16/1989

Boxall, P. & Purcell, J. 2016. Strategy and human resource management. 4.painos. Basingstoke: Palgrave MacMillan. ISBN 978-1-137-40763-4

Finto Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. 2018a. Tieto. Viitattu 4.1.2023 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:au:tt:t117>

– 2018b. Tiedolla johtaminen. Viitattu 4.1.2023 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:au:tt:t90>

– 2018c. Tiedon jalostaminen. Viitattu 4.1.2023, <http://urn.fi/URN:NBN:fi:au:tt:t27>

Kaunismaa, E., Nerg, P., Karhunen, M. & Majava, J. 2021. Julkisen hallinnon strategia: Näin suomalaista julkista hallinto uudistetaan 2020-luvulla. Hallinnon tutkimus Vol 40 Nro 1 (2021)

Harjula, H. & Prättälä, K. 2015. Kuntalaki – tausta ja tulkinnat. 9., uudistettu painos. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-2593-6

Henry, N., 1974. Knowledge Management: A New Concern for Public Administration. Public Administration Review Vol. 34. No. 3. Wiley

Hey, J. 2004. The Data, Information, Knowledge, Wisdom Chain: The Metaphorical link

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere. Tammer-Paino Oy. ISBN 951-26-4184-4

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. ISBN 978-952-214-716-5

Jalonen, H. 2015. Tietoasiantuntija 2-2/2015 - Missä on informaatio, jonka olemme hukanneet disinformaatioon. Tietoasiantuntijat ry. Unigrafia Oy. https://www.tietojohdaminen.com/sites/default/files/tietoasiantuntija_2_3_2015.pdf

Jalonen, H., Laihonen, H. & Lönnqvist, A. 2012. Tietojohdaminen osaksi kunnan strategista johtamista. Vol 31 Nro 2 (2012). Hallinnon tutkimus

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva. PS-Kustannus. ISBN 978-952-451-698-3

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Helsinki. Otavan kirjapaino Oy. ISBN 978-951-1-23639-9

Juuti, P. & Luoma, M. 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen – Matka läpi maailmankuvien. Keuruu. PS-kustannus. ISBN 978-952-370-251-6

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki. Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-2283-6

Keminmaan kunta 2021a. Hallintosääntö. Kunnanvaltuusto 26.8.2021 69 §

– 2021b. Talousarvio ja -toimintasuunnitelma 2022–2024. Kunnanvaltuusto 16.12.2021 142 §

– 2022a. Talousarvio ja -toimintasuunnitelma 2023–2025. Kunnanvaltuusto 15.12.2022 133 §

– 2022b. Kuntastrategia 2025. Kunnanvaltuusto 17.11.2022, 124 §

Kangastie, H., Kantanen, M-S. & Saari, P. 2017. Menestyjäksi Lapissa - Maakunnallinen tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelujen strategia vuoteen 2025. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja 3/2017. ISBN 978-952-316-178-8

Kokko, T., Sajasalo, P., Takala, T. & Auvinen, T. 2017. Kuntajohtamisen jännitteet viranhaltijoiden ja poliitikkojen välillä. Artikkelitiedepolitiikka 1/2017

Kontiainen, T. 2021. Digiajan tietotyö ja tiedolla johtaminen julkisen hallinnon asiantuntijaorganisaatioissa. LapinAMK

Koskinen, J. 2021. Strateginen oppiminen. Helsinki. Ajantieto Oy. ISBN 978-952-69695-1-0

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Mikkeli, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Kuntalaki 10.4.2015/410. Viitattu 8.1.2023,
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150410>

Kuntaliitto. 2021. Kuntastrategia. Viitattu 8.1.2023,
<https://www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/johtaminen/kuntajohtaminen/kuntastrategia>

Kuntaliitto 2022a. Kestävän kehityksen strateginen johtaminen. Viitattu 6.1.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/verkkajulkaisut/kestava-kehityksen-strateginen-johtaminen>

– 2022b. Kuntajohtaminen. Viitattu 6.1.2023,
<https://www.kuntaliitto.fi/kehittaminen-ja-digitalisaatio/johtaminen/kuntajohtaminen>

Laihonen, H. & Lönnqvist, A. 2013. Tiedolla johtaminen ei ole tyhjä iskulause. Tietovirta. <https://tietovirta.wordpress.com/2013/10/28/tiedolla-johtaminen-ei-ole-tyhja-iskulause/>

Laihonen, H. 2013. Artikkelitiedepolitiikka 1/2013

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. Tietojohtaminen. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto. ISBN 978-952-15-3058-6

Laihonen, H., Huttunen, V. & Hurmola-Remmi, H. 2021. Tiedolla johtamisen kulttuuria ja osaamispohjaa rakentamassa. Tietovirta.
<https://tietovirta.wordpress.com/2021/03/09/tiedolla-johtamisen-kulttuuria-ja-osaamispohjaa-rakentamassa/>

Laki hyvinvointialueesta. 1.7.2021/611. Viitattu 6.3.2023.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611#O1L2P7>

Lakkala, M. & Ukskoski, A. 2021. Osaamisen johtaminen julkishallinnon organisaatiossa. LapinAMK, www.theseus.fi/handle/10024/507078

Lane, J-E. 2000. New public Management: An Introduction, Taylor & Fransis Group

Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M. & Ståhle, P. 2007. Tietojohtaminen tutkimusalueena. Pilot-kustannus Oy, ISBN 978-952-464-722-9

Manu, S., Lähteenmäki-Smith, K., Siltanen, K. & Huttunen, J. 2020. Kuntastrategiat paikallisen elinvoiman tekijöinä ja sanoittajina. TERRA 132:3 2020

Maury, M., Loukomies, T. & Bärlund A. 2017. Kunnat kuntoon. Helsinki. Kisspublishing, ISBN 978-952-68620-2-6

Maury, M., Peltola, E. & Valkamo, J. 2021. Vaikuttava Kuntastrategia. Kisspublishing. ISBN 978-952-69284-3-2

Meri-Lapin Kehittämiskeskus. 2022. viitattu 6.3.2023. <https://meri-lappi.fi>

Niiranen, V., Joensuu, M. & Martikainen, M. 2013. Millä tiedolla kuntia johdetaan. Kunnallisalan kehittämissäätiön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 74. Sastamala. Vammalan Kirjapaino Oy. ISBN 978-952-5801-81-1

Nieminen, N. & Salenius, M. 2020. Hyvinvoinnin tietojohtaminen kunnissa. Tekoälyn mahdollisuudet ja haasteet. Kuntaliiton julkaisusarja Uutta kunnista 2/2020. Suomen Kuntaliitto

Nurmi, M. & Pyykönen, J. 2022. Viisauden hierarkia. viitattu 14.11.2022.
<https://blogs.helsinki.fi/yhdenvertainen-liikunnallinen-lahio/tag/tiedolla-johtaminen/>

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2., uudistettu painos. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3009-1

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy. ISBN 978-952-99050-5-5

Ritvanen, H., Sinipuro, J. & Hotti, V. 2014. Kohti kansalaiskeskeistä palveluiden kehittämistä – miten yhdistää tiedolla johtaminen ja kokonaisarkkitehtuuryö? Finnish Journal of EHealth and EWelfare, 6(2-3).
<https://journal.fi/finjehew/article/view/45259>

Rytilä, M. 2011. Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla. Lapin Yliopistokustannus. ISBN 978-952-484-478-9

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki. Talentum. ISBN 978-952-14-2250-8

Tienari, J. 2018. Johtamistyö kunnissa: haasteita, ratkaisuja ja oppimista. Kuntaliiton julkaisusarja nro 8/2018

Tienari, J. & Harviainen, J.T. 2020. Strategiaopas kuntien päättäjille. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-4186-8

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2021. Kuntien avainluvut 1987–2021. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 9.11.2022
https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/Kuntien_avainluvut/Kuntien_avainluvut__2021/kuntien_avainluvut_2021_aikasarja.px/

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta – Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon, Tampere, Tampereen Yliopistopaino Oy, ISBN 978-951-44-7732-4

Tutkimuseettinen tiedekunta. 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 3.2.2023.
<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Vilka, H. 2007. Tutki ja Mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-951-26-5641-7

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy. ISBN 978-951-885-306-3

Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto P. 2015. Tiedolla johtaminen. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. ISBN 978-951-44-9755-1

Vuorinen, T. 2013 Strategiakirja 20 työkalua. Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-2061-0

Wikipedia. 2022. DIKW-pyramid. Viitattu 6.3.2023.
https://en.wikipedia.org/wiki/DIKW_pyramid

LIITTEET

Liite 1. Henkilöstön, kuntalaisten ja luottamushenkilöiden kyselylomake

Liite 2. Valtuustoseminaarin 17.5.2022 kyselylomake ja taulukot

Keminmaan kuntastrategia päivittäminen

Haluamme päivitysprosessin aikana osallistaa kuntalaisia, henkilöstöä ja luottamushenkilöitä ja muita sidosryhmiä ottamaan kantaa kuntastrategiaan tämän kyselyn muodossa. Kuntastrategiassa määritellään kunnan suuret linjat, tavoitteet ja toimenpiteet – Mielipiteesi on tärkeä!

Sähköpostiosoitteita ei kerätä ja vastaajat käsitellään anonyymisti. Mikäli alla näkyy sähköpostiosoitteesi, sitä ei yhdistetä vastaukseesi (sähköpostiosoite voi näkyä selaimen muistista).

*Pakollinen

1. Vastaajan henkilöryhmä *

Merkitse vain yksi soikio.

- Kuntalainen
- Henkilöstö
- Luottamushenkilö

2. Koulutustaso *

Merkitse vain yksi soikio.

- Peruskoulu
- Ammattikoulu
- Korkeakoulu

8. Strategian painopisteet: Laita omasta mielestäsi strategian painopisteet tärkeysjärjestykseen 5 eniten tärkeä - 1 vähiten tärkeä

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

	1 Vähiten tärkeä	2	3	4	5 Eniten tärkeä
Ikäihmisten palvelut ikääntyvässä väestörakenteessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lapsiperheiden palvelut tulevaisuuden veronmaksajina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ympäristö: katujen ja yleisten alueiden rakentaminen ja kunnossapito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vapaa-aika ja kulttuuripalvelut hyvinvointia lisäävänä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ulkoiluun ja liikuntaan panostaminen myös matkailun toimintojen mahdollistajana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Muu vapaaehtoinen palaute kuntastrategiaan liittyen

Kuntastrategia tiedolla johtaminen

Kysely valtuutetuille 17.5.2022

*Pakollinen

1. Tiedolla johtaminen *

Merkitse vain yksi soikio riviä kohden.

	1 Erittäin vähän	2	3	4	5 Erittäin paljon
Kuinka hyvin tietojohdaminen on käsitteenä ennestään tuttu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko SECI-, Choo- tai jokin muu tiedonhallinnan prosessimalli ennalta tuttuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka merkityksellisenä koet tiedolla johtamisen huomioimisen strategian laatimisessa ja toteuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miten tiedon hyödyntämisen edellytyksiä on otettu huomioon kunnan toiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko tiedon kerääminen päätöksenteon pohjaksi ollut jatkuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko kerätty tieto on analysoitu päätöksen tekoa varten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onko analysoitu tieto käytetty hyväksi päätöksen teossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

