



#TIETOKIRI

Tiedolla johtamisen tila
- arviointimalli organisaatiolle



Arviointimallin tausta ja kuvaus

Arviointimalli pähkinäkuoressa

- Arviointimalli on luotu Tietokiri-hankkeessa asiakastarpeen selvittämiseksi
- Malli on muotoiltu data-analytiikan kypsyystasoa mittaavan [DELTA-mallin](#) pohjalta ja on linjassa [Deloitte IDO-mallin](#) kanssa
- Arviointi tehdään tiedolla johtamista neljän osa-alueen avulla. Osa-alueet ovat:
 1. Tietoon perustuva **johtaminen, ohjaaminen ja organisaatiokulttuuri**
 2. Tiedolla johtamisen **osaaminen ja kyvykkyydet**
 3. Tiedolla johtamista tukevat **teknologiat ja työkalut**
 4. Tiedon ja datan **saatavuus ja hyödynnettävyys**
- Arviointimalli on hyödynnettävissä ilmaiseksi virastojen itsearviointivälineenä
 - Materiaalit saatavissa [tietokiri.fi](#)-sivustolla. Itsearviointi kannattaa tehdä suoraan tarjolla olevaan Excel-pohjaan.
- Avuksi on saatavissa Tietokirin konsultatiivista palvelua
- Arviointimallin avulla organisaatiossa voi muodostaa yhteisen ymmärryksen tiedolla johtamisen tilasta ja kehittämisestä itsearvioinnin osa-alueiden avulla

Arviointimallin osa-alueet

Johtaminen, ohjaaminen ja organisaatio-kulttuuri

- Mikä on tiedon rooli ja vaikutus toiminnan johtamisessa ja ohjaamisessa?
- Miten hyvin se palvelee johtamista ja ohjaamista eri toiminnan tasoilla?
- Miten läpileikkaavasti - kautta koko organisaatiomme - päätökset tehdään tietoon perustaen?

Osaaminen ja kyvykkyydet

- Millainen osaaminen ja kokonaiskompetenssi organisaatiollamme on toteuttaa tietoon perustuvaa johtamista ja asioiden valmistelua?

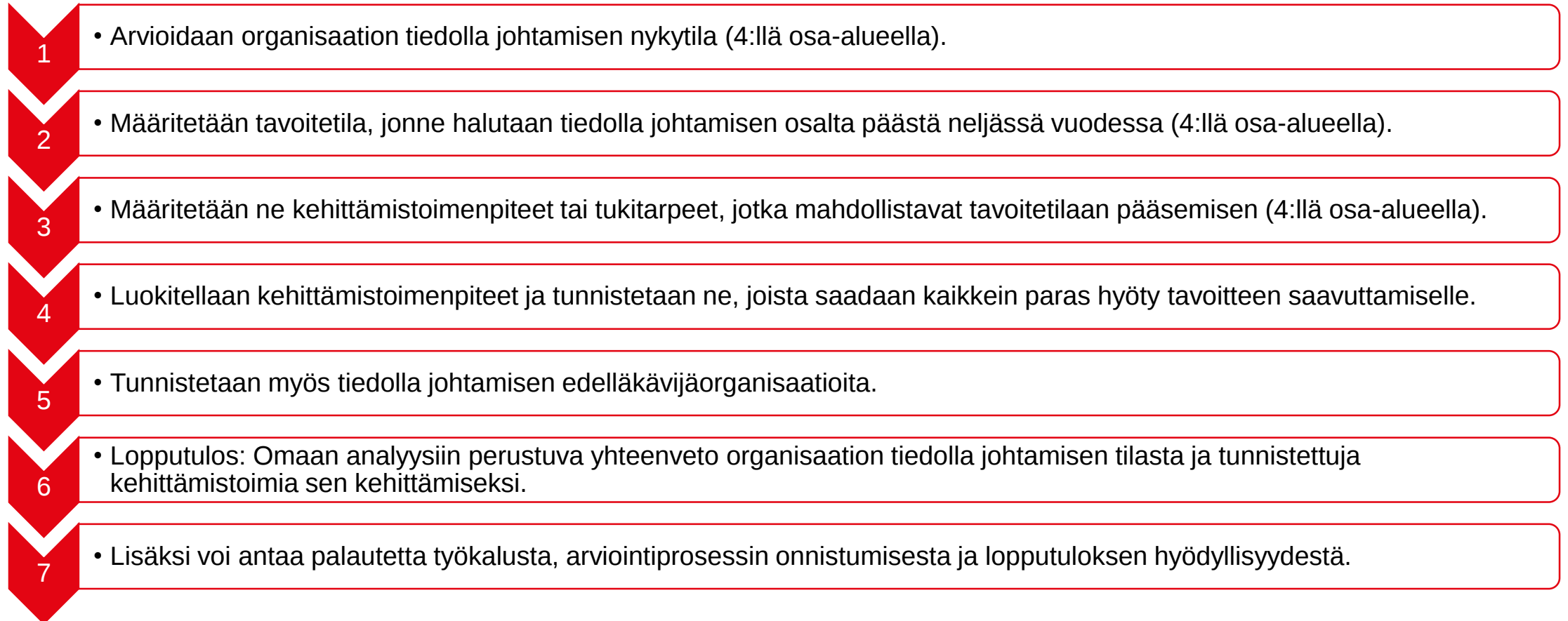
Tiedot: saatavuus ja hyödynnettävyys

- Kuinka hyvin johtamisen vaatimat tiedot on hyödynnettävissä ja saatavissa eri päätöksentekotilanteisiin?

Teknologiat: työkalut

- Miten käytössä olevat työkalut ja järjestelmät palvelevat kokonaisuutena organisaatiomme tiedolla johtamisen eri tarpeita?

Arviointitilaisuuden kulku





Tiedolla johtamisen osa-alueet - keskustelun tueksi arviointitilaisuuteen

(kuvaus Excel-pohjan sisällöstä)

Johtaminen, ohjaaminen ja organisaatio-kulttuuri

Nykytila	Tavoitetilä 4 vuodessa
0,0	0,0

KUVAUS:

Organisaatiollamme on kokonaisuuden johtamisen edellyttämä tietopohja käytössä ja sitä voi hyödyntää eri tarpeisiin (operatiivinen, taktinen, strateginen johtaminen).

Tiedon hyödyntäminen tukee johtamista hidastamatta organisaation toimintaa ja se on integroitu johtamisprosesseihin.

Organisaatiomme hyödyntää tietoa suorituskäytönsä parantamiseksi ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiedon hyödyntämisen vaikuttavuus johtamisen tehokkuuteen on mitattavissa.

Organisaatiomme hakee ja analysoi jatkuvasti tietoa ympäristöstä. Organisaatiomme myös jakaa tiedon ja analyysien tulokset tasoille, joiden johtamisen kannalta se on tarpeen.

Organisaatiomme kulttuuri edistää, tukee ja sitoutuu tietoon perustuvaan päätöksentekoon ja edellyttää, että päätösten perustana käytetään laaja-alaista ja analysoitua tietoa.

Perustaso (1)	Keskitaso (3)	Johtava taso (5)
1 Tiedon rooli johtamisessa on tunnistettu ja/tai siitä keskustellaan, mutta tietoa kerätään ja hyödynnetään hajanaisesti eri kohteisiin. Tiedon analyysi ja hyödyntäminen on tyypillisesti oma erillinen toimeksianto tai projekti. Tiedon hyödyntämisen vaikutukset päätösten laatuun tunnistetaan. Organisaation tiedolla johtamisen toimintakulttuuri on pääosin keskittynyt historialliseen tietoon ja sen raportointiin tukemaan toiminnan johtamista. Vallitseva tapa johtaa perustuu luottamukseen ja kokemukseen. TAPAUSKOHTAISUUS / REAKTIIVISUUS	2,5 Tiedon rooli johtamisessa on ymmärretty, mutta sen toimeenpano johtamisessa ei ole toteutunut kuin joillain osa-alueilla. Tiedon analyysi ja hyödyntäminen on joissakin toiminnoissa vakiintunut tapa, mutta ei läpi koko johtamisen. Organisaatio käyttää helposti saatavilla olevaa tietoa ja tekee siitä perustason analyysia. (Ns. "helpot voitot asenne"). Tiedon hyödyntämisen vaikutukset tunnistetaan, mutta ei vielä voida mitata. Organisaatiokulttuuri ei yksiselitteisesti varmista tai edellytä, että operatiiviset tai strategiset päätökset pohjautuvat analysoituun tietoon vaan päätöksiä tehdään edelleen valtaosin kokemuseräisesti.	4 Tietoa kerätään ja hyödynnetään systemaattisesti kaikilla johtamisen osa-alueilla ja tasoilla. Tiedolla johtaminen myös läpäisee organisaation kaikki päätöksenteon tasot. Tiedon analyysi ja hyödyntäminen on vakiintunut tapa ja kaikkien päätösten perustana on tietoon pohjautuva analyysi. Tiedon hyödyntämisen vaikutukset tiedetään ja on todennettavissa. Henkilöstö tietää, miten heidän päivittäinen toimintansa tiedon hyödyntämisessä vaikuttaa suorituskäytöksiin ja kannustimet ovat linjassa tiedolla johtamisen ja toiminnan tavoitteiden kanssa. Johto edellyttää ja varmistaa, että kunkin päätöksen taustalla on sen laadun varmistava tietopohja (ja sen analyysi). Tietoon perustuva johtaminen on organisaatiota kuvaava tunnusmerkki kaikilla tasoilla. PREDIKTIIVISUUS / TUOTTEISTETTU

Osaaminen ja kyvykkyydet

Nykytila	Tavoitetila 4 vuodessa
0,0	0,0

KUVAUS:

Organisaatiollamme on johtamisen tarpeita vastaavat tieto ja taidot tiedon hankkimiseen, analysointiin ja hyödyntämiseen.

Organisaatiollamme ja sen johdolla on riittävä osaaminen määrittää ja varmistaa analyysimallien oikeellisuus suhteessa asiaan, jota ollaan ratkaisemassa.

Organisaatiomme osaa käyttää tiedolla johtamista tukevia ohjelmistoja.

Pätevät IT-asiantuntijat auttavat valitsemaan, integroimaan, tukemaan ja ylläpitämään analytiikkatekniikoita ja -välineitä sekä antamaan analyytikoille tietoja toiminnan ja tukitoimintojen tarpeista.

Perustaso (1)	Keskitaso (3)	Johtava taso (5)
1 Tiedon hyödyntämisaosaaminen on pääasiassa raportointitiedon jalostamista johtamisen tarpeisiin ja vastaa kysymyksiin: MITÄ TAPAHTUI? On tunnistettu tarve kehittää tiedolla johtamisen kokonaisuutta tukemaan johtamista tietotarpeita. Johdossa ymmärretään tiedon rooli johtamisessa. On tunnistettu (ainakin osin) tiedolla johtamista tukevat asiantuntijat. Asiantuntijat tukevat johtoa tiedon hyödyntämisessä satunnaisesti ja/tai projektinomaisesti (reaktiivinen/ad-hoc).	2,5 Tiedon hyödyntämisaosaaminen on raportoinnin lisäksi perustason analyysien muodostamista ja vastaa kysymyksiin: MIKSI JOTAIN TAPAHTUI? JA MITÄ ON TAPAHTUMASSA? On tunnistettu tarve kehittää tiedolla johtamisen kokonaisuutta tukemaan johtamista, mutta sitä ei ole toimeenpantu kuin yksittäisissä kohteissa. Tiedolla johtamisen osaamista on sekä johdossa (kysyntä) ja asiantuntijatasolla (analyysi). On tunnistettu tiedolla johtamista tukevat asiantuntijat ja he käyttävät osan ajastaan tiedolla johtamisen tehtäviin. Asiantuntijat tukevat johtoa tiedon hyödyntämisessä säännöllisesti ja johdon osaamisen kehittäminen tiedon hyödyntämisen maksimoimiseksi on aloitettu.	4 Tiedolla johtaminen toteutuu kaikissa keskeisissä johtamisen prosesseissa koko organisaatiossa ja kattaa sekä historian että tulevaisuuden. Vastaa kysymyksiin: MITÄ MEIDÄN TULISI TEHDÄ ja MITÄ ME VOIMME TARJOTA (ASIAKKAILLE / SIDOSRYHMILLE)? Johto tekee päätökset aina tietoon pohjautuen ja vaatii informoituja päätöksiä ja varmistaa sen edellyttämän osaamisen olemassaolon. Tiedolla johtamista tukevat asiantuntijat on integroitu saumattomasti tuottamaan tietoa ja analyysia johtamisen tarpeisiin. Osaaminen kattaa sekä raportoinnin että ennakoivan analytiikan tarpeet. Asiantuntijat tukevat johtoa tiedon hyödyntämisessä säännöllisesti ja johdolla on tiedon hyödyntämisen edellyttämä osaaminen.

Tiedot: saatavuus ja hyödynnettävyys

Nykytila	Tavoitetilä 4 vuodessa
0,0	0,0

KUVAUS:

Organisaatiollamme on johtamisen tarpeita vastaavat tieto ja taidot tiedon hankkimiseen, analysointiin ja hyödyntämiseen.

Organisaatiollamme ja sen johdolla on riittävä osaaminen määrittää ja varmistaa analyysimallien oikeellisuus suhteessa asiaan, jota ollaan ratkaisemassa.

Organisaatiomme osaa käyttää tiedolla johtamista tukevia ohjelmistoja.

Pätevät IT-asiantuntijat auttavat valitsemaan, integroimaan, tukemaan ja ylläpitämään analytiikkatekniikoita ja -välineitä sekä antamaan analyytikoille tietoja toiminnan ja tukitoimintojen targeista.

Perustaso (1)	Keskitaso (3)	Johtava taso (5)
 1 1,5 2 2,5 3 3,5 4 4,5 5 		
Ei ole selkeää tietoa siitä, millaista ja missä johtamisen vaatima tieto on ja miten se on saatavilla käyttöön organisaatio omista tai ulkoisista tietolähteistä.	Päivittäisen johtamisen vaatimat tiedonlähteet on tiedossa ja niihin on pääsy. Sisäisiä tietolähteitä hyödynnetään johtamisessa säännöllisesti.	Päivittäisen johtamisen vaatimat tiedonlähteet on tiedossa ja niihin on pääsy. Sisäisiä ja ulkoisia tietolähteitä hyödynnetään johtamisessa säännöllisesti.
Johtamisen vaatimaan tietoon pääsy ei ole mahdollista tai on liian hidasta erilaisista käyttöä rajoittavien sääntöjen vuoksi.	Johtamisen vaatimaan tietoon pääsy on pääosin mahdollista ja siihen on olemassa vakiintunut toimintamalli.	Johtamisen vaatimaan tietoon on olemassa pääsy ja sen rikastaminen erilaisilla sisäisillä ja ulkoisilla tiedoilla on vakiintunut tapa. Yhteiset tiedon määritykset mahdollistavat tiedon käyttämisen.
Tietoa käsitetään ja analysoidaan erillisissä järjestelmissä ja tiedon laatu/epäyhtenäisyydet haittaa merkittävästi tiedon hyödyntämistä johtamisen tarpeisiin.	Johtamisessa hyödynnetään järjestelmistä ja ympäristöstä kerättävään tietoon perustuvaa rajallista tilannekuvaa organisaatiosta.	Johtamisessa hyödynnetään järjestelmistä ja ympäristöstä kerättävään tietoon perustuvaa tilannekuvaa organisaatiosta, jota johto pystyy myös itse muokkaamaan ja rikastamaan oman johtamisen tarpeisiin.

Teknologiat: Työkalut

Nykytila	Tavoitetilä 4 vuodessa
0,0	0,0

KUVAUS:

Käytössämme olevat työkalut ja tekniset ratkaisut tekevät mahdolliseksi tietojen käyttämisen analysoinnin kaikille organisaation sidosryhmille.

Käytetyt teknologiat ja sovellukset tekevät mahdolliseksi tietojen hyödyntämisen eri käyttötarkoituksiin (visualisointi, johdon yhteenveto ja kehittynyt analytiikka sekä näitä toimintoja tukevat tietovarannot).

Perustaso (1)	Keskitaso (3)	Johtava taso (5)
Erillisiä analytiikkajärjestelmiä ei ole tai ne ovat toiminnollisuuksiltaan rajallisia / rajoittuneita. Pääosin analyysia tehdään käsityönä toimistosovelluksilla (excel). Rajoittuneet mahdollisuudet tiedon analysointiin ja visualisointiin rajoittavat tiedon hyödyntämistä johtamisessa. Sisäiset tiedot on tallennettu erillisiin järjestelmiin ja vaatii laajaa aikaa vievää manuaalista työtä tuoda tiedot analysoitavaksi tai integroida tietoja. IT-tuki analyysille koostuu lähinnä järjestelmien ylläpidosta ja tietokantojen tuesta (ei työkalujen hyödyntämisen tukea).	Organisaatiolla on käytössä erikoistuneita analytiikkajärjestelmiä, mutta ne eivät kata toiminnollisuuksiltaan kaikkia tarpeita. Organisaatiolla on käytössä järjestelmä/ratkaisuja tiedon perustason analysointiin ja visualisointiin. Viraston sisäisten tietojen tuominen analysointijärjestelmiin on vakiintunutta, mutta tiedon täydentäminen ja rikastaminen muulla tiedolla on työlästä (esim. talous- ja henkilöstöhallinnon tiedot). IT-tuki pystyy avustamaan ratkaisujen peruskäytössä ja tietojen saamisessa käyttöön erilaisten vakiintuneiden rajapintojen kautta (tekniistä osaamista).	Organisaatiolla on käytössä useita analytiikkajärjestelmiä, jotka soveltuvat johdon erilaisiin tietotarpeisiin ja niiden analyysiin (numeerinen tieto, tiedon visualisointi, tekstianalyysi, ennakoiva analyysi). Organisaatiolla on järjestelmiä/ratkaisuja, jotka mahdollistavat tiedon analysoinnin ja kehittyneemmän (ennakoivan) mallinnuksen (data mining/ predictive analytics). Viraston sisäisten tietojen tuominen analysointijärjestelmiin on vakiintunutta ja ulkoisten tietojen tuominen analysoinnin tukeen on rutiinia. IT tukee kokonaisvaltaisesti tiedolla johtamista sekä työkalujen, että analysoinnin osalta (ml. tietojen saaminen ratkaisuihin analysoitavaksi ja järjestelmien käytön tuki).

Jokaisen edellä olevan osa-alueen (diat 7-10) yhteydessä Exceliin kirjataan perustelut ja kehitysideat:

Perustelut nykytilan kypsyystasolle	Kehitystarpeet ja -ideat osa-alueen kehittämiseksi
[Kirjaa tähän nykytilan perustelut]	[Kehittämistoimenpiteen, -tarpeen tai -idean kuvaus]



Arviointi ja yhteenveto

Arviointi ja yhteenveto

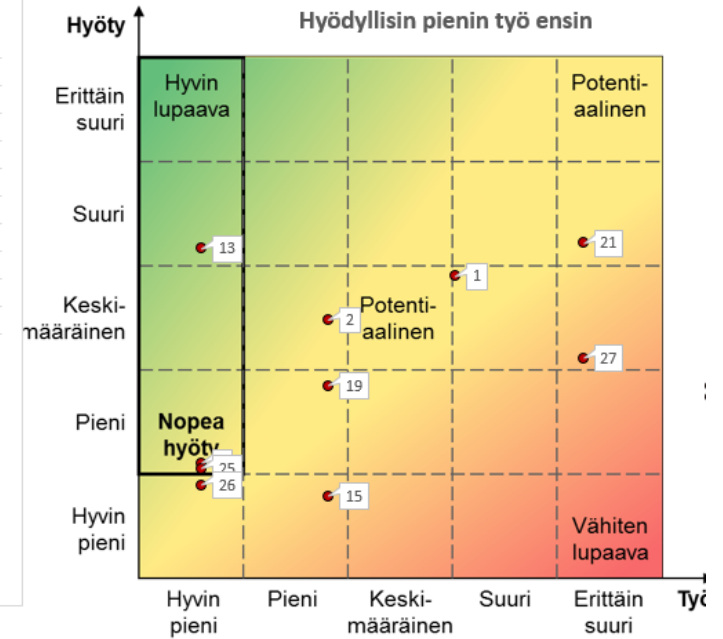
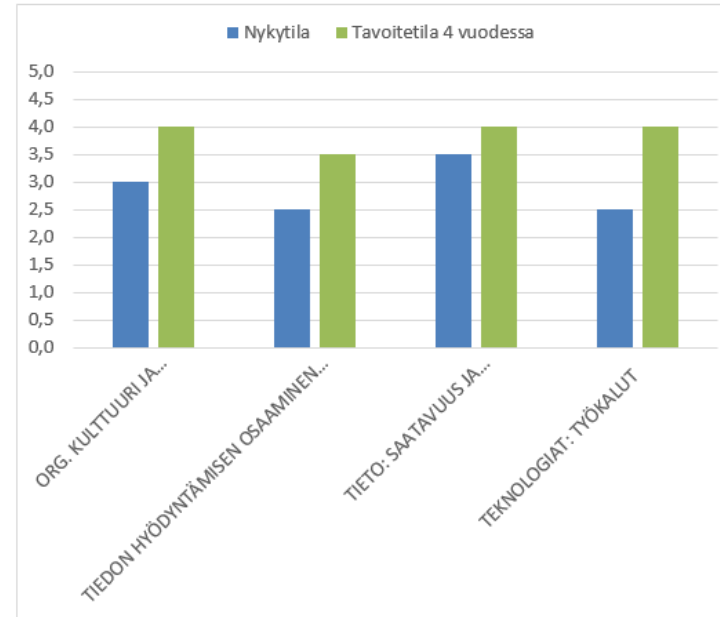
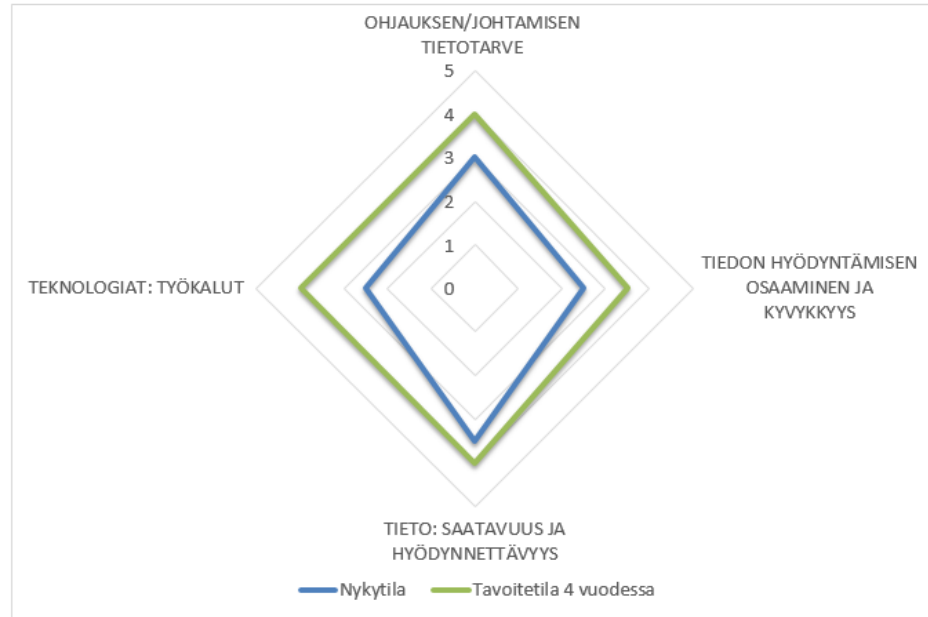
- Organisaatio kirjaa arviointitilaisuudessa kehittämistoimenpiteet Excel-tiedoston avulla.
- Kehittämistoimenpiteiden potentiaalin arviointia varten Exceliin on rakennettu laskenta, joka tuottaa yhteenvetona myös visualisoidun osioittaisen kuvan nyky- ja tavoitetilan erosta sekä kehittämistoimenpiteiden potentiaaleista.
 - Huom. Nopeiden voittojen lisäksi on hyvä tunnistaa myös merkittävämpiä muutostarpeita, jotka voivat vaatia suurempia panostuksia.
- Arviointi auttaa organisaatiosi tietojohdamisen kehittämisessä. Tähän kannattaa panostaa!

Organisaatio voi arviointiexcelin avulla arvioida suunnittelemiensa kehitystoimenpiteiden potentiaalit ja saada siten arvokasta tietoa, mitä ja missä järjestyksessä tietojohdamisen kehittämistä kannattaa lähteä tekemään käytännössä.

Tarjolla tueksi on myös Tietokirin konsultatiivista palvelua arvioinnin toteuttamiseen.

Organisaation yhteenveto –esimerkki

4.1 YHTEENVETO



Anna palautetta

Mikä toimi? Mitä voisi kehittää?

Lähetä meille palautetta:

analysointipalvelut@valtiokonttori.fi



Lisätietoja arviointimallista ja konsultointipalvelusta Valtiokonttorista!

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

Palk^{ee}t

HANSEL 



VALTIOVARAINMINISTERIÖ