

# PÖYTÄKIRJA ASIAKIRJANA JA STRATEGIAN VIESTINNÄN VÄLINEENÄ

Tapaustutkimus tietohallinnon näkökulmasta eräässä yksityisessä terveydenhuollon organisaatiossa

Liisa Murtonen

Tampereen yliopisto  
Informaatiotieteiden yksikkö  
Informaatiotutkimus ja  
interaktiivinen media  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2013

TAMPEREEN YLIOPISTO, Informaatiotieteiden yksikkö

Informaatiotutkimus ja interaktiivinen media

Murtonen, Liisa: Pöytäkirja asiakirjana ja organisaation strategian viestinnän välineenä. Tapaustutkimus tietohallinnon näkökulmasta eräässä yksityisessä terveydenhuollon organisaatiossa.

Pro gradu -tutkielma, 56 s.

Toukokuu 2013

---

Tässä tutkimuksessa tarkastelin erään organisaation pöytäkirjoja ja kokousmuistioita tietohallinnon näkökulmasta. Tietohallinto (sisältäen myös asiakirjahallinnon) on laaja sateenvarjokäsite, jonka voidaan katsoa kattavan sekä tietojohdamisen että tietoresurssien hallinnan. Tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää miten organisaation kokousten pöytäkirjoissa ja palaverimuistioissa toteutuu standardin SFS-ISO 15489-1 mukaiset asiakirjalle asetetut vaatimukset sekä onko näillä pöytäkirjoilla ja muistioilla nähtävissä tehtävää organisaation strategian viestinnän välineenä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui tutkimusorganisaation intranetista tutkimus- hetkellä saatavilla olleista vuoden 2012 esimies- ja yksikkötason pöytäkirjoista ja kokousmuistioista, yhteensä 88 kappaletta. Pöytäkirjoista ja kokousmuistioista muodostui neljä eri otosta, joihin aineisto valikoitui tutkimuskysymysten pohjalta. Tutkimustehtävän toteutustapana on aineistolähtöinen sisällönanalyysi ja otosten aineistolle tehtiin sisällön erittely eli sisältöä kuvattiin määrällisesti.

Tutkimuksessa ilmeni, että pöytäkirjojen ja kokousmuistioiden asiakirjallisiin ominaisuuksiin oli kiinnitetty varsin vähän huomiota. Kaikissa tutkituista pöytäkirjoista ja kokousmuistioista löytyi puutteita liittyen asiakirjalle asetettuihin vaatimuksiin. Tutkimusorganisaatiossa tulee kiinnittää erityistä huomiota asiakirjojen standardin mukaisten vaatimusten täyttymiseen siirryttäessä kohti asiakirjojen sähköistä säilytystä.

Tutkitut pöytäkirjat ja kokousmuistiot eivät näyttäneet sellaisina sisäisen viestinnän välineinä, että niillä olisi merkitystä organisaation strategian välittymisessä henkilöstölle. Pöytäkirjojen julkaisemisen viivästyminen aiheuttaa tietokatkoja ja sanoman siirtyminen monen hierarkiatason kautta altistaa tiedon muuttumiseen matkalla. Uudet toimintamallit, kuten organisaation sisäiset blogit, voisivat auttaa sisäisen viestinnän suuntaamisessa enemmän johdon ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen.

Kyseessä oli tapaustutkimus, jolla yleensä etsitään vastauksia todellisen elämän kontekstissa eikä sillä pyritä yleistettävyyteen. Tämä tutkimus on ”askel toimintaan” eli tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa käytännössä työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen keinoin.

Avainsanat: asiakirja, asiakirjahallinnon standardi, sisäinen viestintä, pöytäkirja, tietohallinto

# Esipuhe

Elämässä täytyy yrittää tehdä edes vähän sitä mistä pitää ja tehdä paljon sitä mikä on suotavaa. Välillä täytyy tehdä myös sitä, mikä on terveellistä ja välillä vähän sitä mikä on kannattavaa. Kaikkea kannattaa kuitenkin tehdä, etenkin kiivetä vuorille.

CARPE DIEM

Porrassalmella  
224 vuotta taistelun jälkeen

Liisa Murtonen

# Sisällysluettelo

1	JOHDANTO .....	1
2	TUTKIMUKSEN AIHEPIIRI JA KESKEISET KÄSITTEET .....	3
3	TIETOHALLINNON TEHTÄVÄ ORGANISAATIOSSA.....	8
	3.1 Tieto, tietämys ja tiedonkäyttö .....	10
	3.2 Tieto- ja asiakirjahallinnon normiympäristö .....	12
	3.3 Standardit.....	13
	3.4 Muut asiakirjalle asetetut vaatimukset .....	15
	3.5 Intranet asiakirjan säilytyspaikkana.....	17
4	VIESTINTÄ ORGANISAATIOSSA.....	19
	4.1 Sisäinen viestintä .....	21
	4.2 Strategian viestiminen .....	23
	4.3 Organisaatorakenne terveydenhuollossa .....	25
5	YHTEYS AIKAISEMPIIN TUTKIMUKSIIN .....	27
6	TUTKIMUSTEHTÄVÄ, AINEISTO JA -MENETELMÄT .....	29
	6.1 Tutkimustehtävä .....	29
	6.2 Aineistonhankinta.....	30
	6.3 Tutkimusmenetelmä .....	30
	6.4 Tutkimustulosten hyödyntäminen eli Askel toimintaan.....	32
	6.5 Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen.....	33
	6.6 Organisaation oppiminen.....	34
7	AINEISTON TARKASTELUN TULOKSET .....	37
	7.1 Yleistä.....	38
	7.2 Asiakirjojen ominaispiirteiden esiintyminen.....	40
	7.3 Esimiestason pöytäkirjat strategia viestinnän välineinä .....	44
	7.4 Yksikötason pöytäkirjat strategian viestinnän välineinä .....	47
	7.5 Johtopäätöksiä aineiston tarkastelun pohjalta.....	47
8	POHDINTA.....	50
9	LÄHDELUETTELO .....	52

## KUVAT, KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIO 1. Opinnäytetyön käsitekartta toteutettuna CmapTools-työkalulla. ....	3
KUVIO 2. Asiakirjaan liittyvä käsitekartta (Valtonen, 2005, s. 30). ....	5
KUVIO 3. Asiakirjaan liittyvät keskeiset entiteetit ja niiden väliset suhteet (SFS-ISO 23081-1,, 2007, s. 13). ....	6
KUVIO 4. Tietohallinnon merkitys organisaation arvoketjussa organisaatiotavoitteiden saavuttamisessa (Ihalainen, 2010, s. 21). ....	8
KUVIO 5. Tiedonkäytön kokonaisvaltainen jäsenys (Kari, 2010, s. 145). ....	11
KUVIO 6. Tiedottamispolku tutkimusorganisaatiossa .....	37
KUVIO 7. Tunnistetietojen esiintyminen tutkituissa asiakirjoissa (N=12). ....	41
KUVIO 8. Liiketoimintakontekstin ilmeneminen tutkituissa pöytäkirjoissa. ....	42
KUVIO 9. Valmiiksi laaditun pöytäkirjamallin mukaan käsitellyt asiat. ....	44
KUVIO 10. Esimiestason pöytäkirjojen julkaisemiseen kulunut aika viikkoina. ....	45
KUVIO 11. Näkökulmia kokouksiin (Erkkilä, 2012, s. 22). ....	48

# 1 JOHDANTO

Työpaikoilla pidetään kokouksia ja palavereja, ja näistä kirjoitetaan pöytäkirjoja ja muistioita, joita sitten talletetaan useimmiten organisaation intraan. Pöytäkirjojen tehtävä juridisessa mielessä on todistaa kokouksissa tehtyjä päätöksiä ja ne asiakirjoina toimivat todisteena organisaation toiminnasta (SFS-ISO 15489-1, 2007). Vaikka lähiesimies onkin ollut tutkimusten (Åberg, 2000, s. 180) mukaan tärkein tietolähde omaa työtä koskevan tiedon saantiin, niin myös pöytäkirjoilla on tehtävä organisaation sisäisen viestinnän välineinä. Pöytäkirjoilla on siten tiedottava, oikeudellinen ja historiallinen arvo.

Todistusvoimaiselle asiakirjalle on asiakirjahallinnan standardissa (SFS-ISO 15489-1, 2007) määritelty ominaisuuksiksi autenttisuus, luotettavuus, eheys ja käytettävyys. Asiakirjan olisi standardin mukaan myös tuettava sen liiketoiminnan tarpeita, johon se liittyy. Asiakirjat sisältävät tietoa, joka on arvokas organisaation resurssi ja tärkeä liiketoiminnan pääoma. Tiedon salaaminen luo pelon ilmapiiriä ja suomalaisissa työyhteisöjen tutkimuksissa tiedon kulun heikkous esitetään merkittävimpänä ongelmana ja kehittymisen esteenä (Eriksson, 2006, s. 230) Tiedon ja siihen liittyvän osaamisen merkitys keskeisenä kilpailutekijänä on kasvanut monilla aloilla. Pelkkä tieto ja osaaminen eivät kuitenkaan riitä, mikäli organisaatiossa ei pystytä niistä muokkaamaan vuorovaikutuksessa johdon ja työntekijöiden kanssa yhteistä tietämystä. Yhteisen strategian kirkkaus ja jaettu ymmärrys ovat avaimia onneen, kuten Erämetsä (2003) on todennut. Tiedon ja sen johtamisen tärkeydestä organisaation toimivuuteen on tehty tutkimusta eri teollisuuden aloilla (Uotila, 2010) sekä myös terveydenhuollossa (esim. Syvänen 2003, Kivinen 2008, Ryttilä 2011).

Organisaatioiden sisäinen viestintä, siihen liittyvät ongelmat ja kehitystarpeet ovat erittäin suorittu opinnäytetöiden aihe ja niistä on olemassa runsaasti tutkimustietoa. Organisaation viestinnässä, niin ulkoisessa kuin sisäisessäkin, on tutkimus kohdistunut paljolti henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen ja dialogin saavuttamiseen (esim. Erkkilä, 2012, Joensuu, 2006 ja Merta, 2011). Kokouksia on tutkittu kokousten jäsenten väliseen vuorovaikutukseen liittyen (Erkkilä, 2012). Intranet, eli organisaation sähköinen tiedonvälityksen kanava, on ollut organisaatioiden käytössä yleisesti koko 2000-luvun ja siihen

kohdistunut tutkimus on ollut pääntöisesti käyttäjiin kohdistuvaa haastattelututkimusta (Enwald, 2008, s. 2). Pöytäkirjoihin liittyvä tutkimus on yleensä kohdistunut niiden sisältämään aineistoon historiallisessa merkityksessä, eikä niinkään niiden merkitykseen organisaation arkisessa toiminnassa.

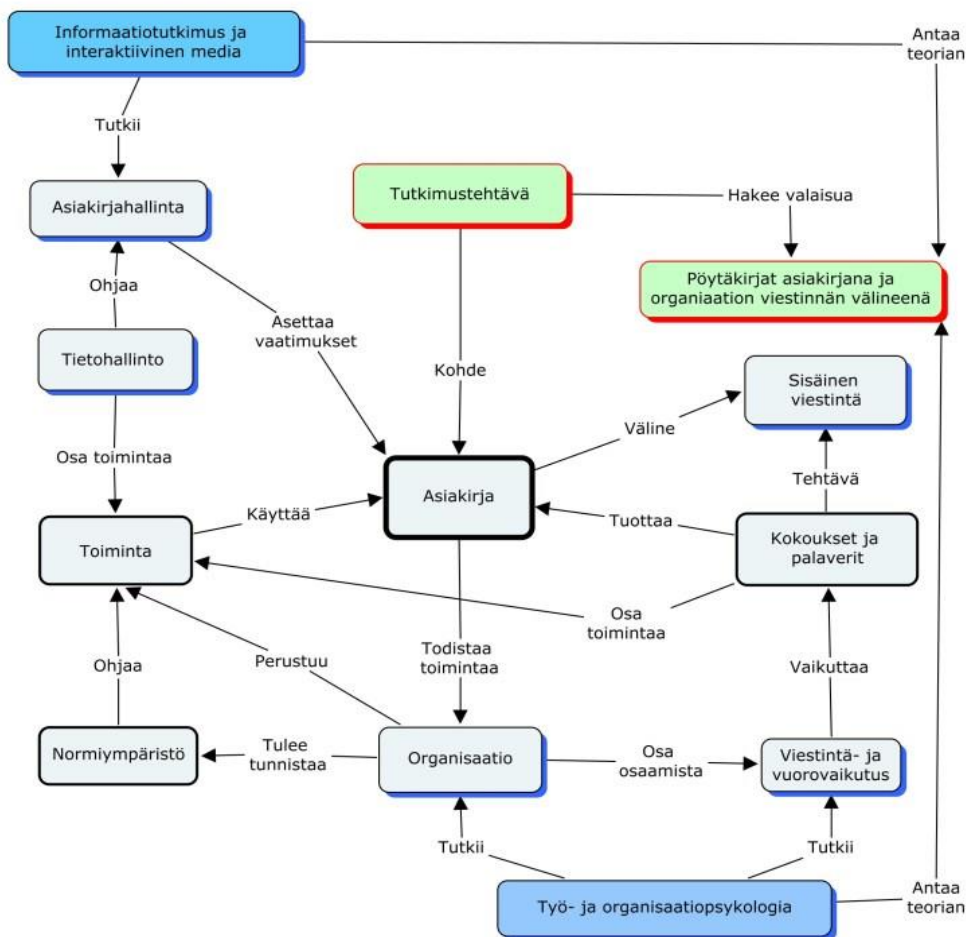
Kokouksien merkitys tiedon jakamisessa nähdään yleisesti kokoukseen osallistuvien näkökulmasta. Kaikilla organisaation työntekijöillä ei kuitenkaan ole mahdollisuutta osallistua kokouksiin. Vaikka viestintä organisaatiossa kuuluu kaikille, niin tästä huolimatta täytyy olla myös mahdollista tarkistaa asiat virallisista dokumenteista (Juholin, 2008). Silloin, kun viestinnän tehtävä on tiedon jakamisessa organisaatiossa, tärkeää on sen oikea-aikaisuus ja ymmärrettävyys (Åberg, 2006).

Arkistohallinnan (AHMO) maisteriopintoihini liittyvän pro graduni aiheeksi nämä pöytäkirjat ajautuivat sattumalta. Tutkimusorganisaatiossa ilmennyt tarve saada yhte-näiset ohjeet kokoustekniikasta ja yleensä kokouksiin liittyvistä tehtävistä sattui samaan aikaan opintoihini liittyvien organisaatioviestinnän opintojeni kanssa. Sain tehtäväkseni oppaan laatimisen ja sitä tehdessäni tuli tarpeelliseksi myös katsastaa nykyisten pöytäkirjojen tila. Tästä lähti ajatus tutkia pöytäkirjoja tarkemmin ja johti tämän opinnäytetyön kirjoittamiseen. Tässä työssä tarkoitukseni on tutkia pöytäkirjoja asiakirjoina sekä organisaation strategian viestinnän välineenä. Pöytäkirjoja tarkastelen tietohallinnon näkökulmasta ja tarkastelun kohteena ovat siis erään yksityisen terveydenhuollon organisaation intrassa olevat yhden vuoden pöytäkirjat. Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen toimii tässä työssä tietynlaisena toiminnallisena viitekehystenä, sillä tällä työllä on tavoitteena kehittää kyseisen organisaation toimintaa.

Ensimmäisenä työssä selvennän muutamia keskeisiä asiakirjaan liittyviä käsitteitä ja käsittekartan avulla pyrin selkeyttämään tämän opinnäytetyön kokonaisuutta. Tämän jälkeen käyn läpi tietohallinnon näkökulmasta asiakirjoihin liittyvää teoriaa sekä valotan hieman organisaation sisäistä viestintää sekä näiden molempien merkitystä organisaation strategian viestinnässä. Kappaleessa 7 puran pöytäkirjojen analyysin tuloksia ja viimeisessä kappaleessa pohdin tulosten merkitystä yleisesti.

## 2 TUTKIMUKSEN AIHEPIIRI JA KESKEISET KÄSITTEET

Tässä kappaleessa avaan työhön liittyvää aihealuetta ja selvennän keskeisiä asiakirjaan liittyviä käsitteitä. Käsittekartan tarkoitus on näyttää väittämien avulla, että käsitteiden välillä on mielekkäitä suhteita. Väittäjä taas on merkityskokonaisuus, joka on muodostettu yhdistämällä vähintään kaksi käsitettä (Novak & Gowin, 1996, s. 19). Käsittekartta on graafinen esitys, jonka avulla voidaan selvittää uusia asiakokonaisuuksia, etenkin opetuksessa käsittekartta on oiva väline. Kuviossa 1 kuvatun käsittekartan olen laatinut kuvaamaan tähän opinnäytetyöhön liittyvien asiakirjahallinnan ja työ- ja organisaatio-psykologian käsitteiden välisiä suhteita.



KUVIO 1. Opinnäytetyön käsittekartta toteutettuna CmapTools-työkalulla.

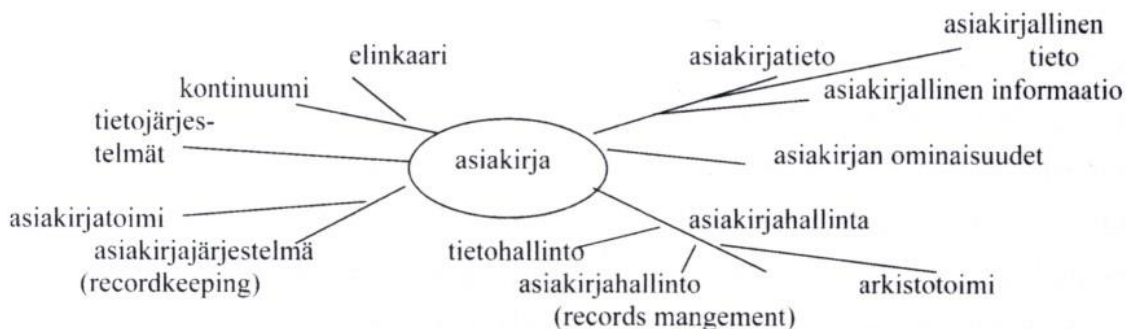


**Tietohallinto** on laaja sateenvarjokäsite, jonka voidaan katsoa kattavan sekä tietojohdantamisen että tietoresurssien hallinnan. Tietohallinnon ja siihen sisältyvän asiakirjahallinnon tehtävänä on tietoresurssien hallinnalla tukea liiketoimintaa tuottamalla organisaatiolle läpinäkyvyyttä, vastuullisuutta ja todennettavuutta, oikeusturvaa, vaatimustenmukaisuutta sekä tietoturvaa ja tietosuojaa. Tämän päivän haasteita tieto- ja asiakirjahallinnolle onkin tiedon jatkuvasti kasvava määrä ja monimuotoisuus, tiedon oikeellisuus ja tiedon pirstoutuneisuus sekä teknologiaympäristön muutokset. (Valtonen ym. 2009, 8.) Informaatiotutkimuksen oppiaineessa asiakirjahallinto ja arkistotoimi ymmärretään Valtonen (2005) mukaan myös osaksi tietohallinnon kokonaisuutta. Tietohallinnon tehtäviin yhtenä tärkeänä osana kuuluu huolehtia lainsäädännön asettamista vaatimuksista tietosuojaan ja tietoturvallisuuteen liittyen (Voutilainen, 2007, s. 10).

**Asiakirjahallinto**, kuten myös arkistotoimi, ovat Suomessa termeinä melko uusia. Asiakirjahallinto (eng. records management) on lähtöisin Yhdysvalloista, jossa sillä on teoreettisena taustana asiakirjojen jako *records*- ja *archives*-jaottelun pohjalta. Amerikkalainen asiakirjahallinto keskittyy nimenomaan ajankohtaisiin asiakirjoihin (records), historiallisten asiakirjojen (archives) kuuluessa arkistohoidon alueelle. Suomessa asiakirjahallintoa ja arkistointia pidetään läheisesti toisiinsa liittyvinä ja osittain samansisältöisinä toimintoina. Asiakirjahallinnosta ei kuitenkaan ole lain määrittelyä kuten arkistotoimesta (Lybeck, 2006, s. 19). Asiakirjahallintoa koskevaa määrittelyä puolestaan löytyy kansainvälisestä ISO-15489 – standardista. Asiakirjahallinto on standardin mukaan hallinnon osa-alue, jonka tehtävänä on tukea liiketoimintaan asiakirjojen laatimisen, vastaanottamisen, säilyttämisen, käytön ja säilytysajan mukaisten toimenpiteiden suorittamisen tehokkaalla ja systemaattisella ohjauksella ja valvonnalla. (SFS-ISO15489-1 2007, 9.)

Asiakirjahallinnon tehtävänä on toteuttaa **asiakirjahallintaa**, joka on asiakirjojen elinkaaren hallinta ja siihen liittyvät prosessit riippumatta siitä, missä asiakirjan elinkaaren vaiheessa niitä suoritetaan ja kuka vastaa niiden suorittamisesta (Arkistolaitos, 2009). Organisaatioiden tulee liiketoimintansa jatkuvuuden, toiminnan todennettavuuden ja ollakseen normiympäristönsä vaatimusten mukaisia laatia ja ylläpitää autenttisia, luotettavia ja käytettävissä olevia asiakirjoja sekä turvattava näiden asiakirjojen eheys niin kauan kuin on tarpeen ja tämän tehtävän hallinnoimisesta vastaa siis asiakirjahallinto asiakirjahallinnan toimilla. (SFS-ISO 15489-1, 2007, s. 12.)

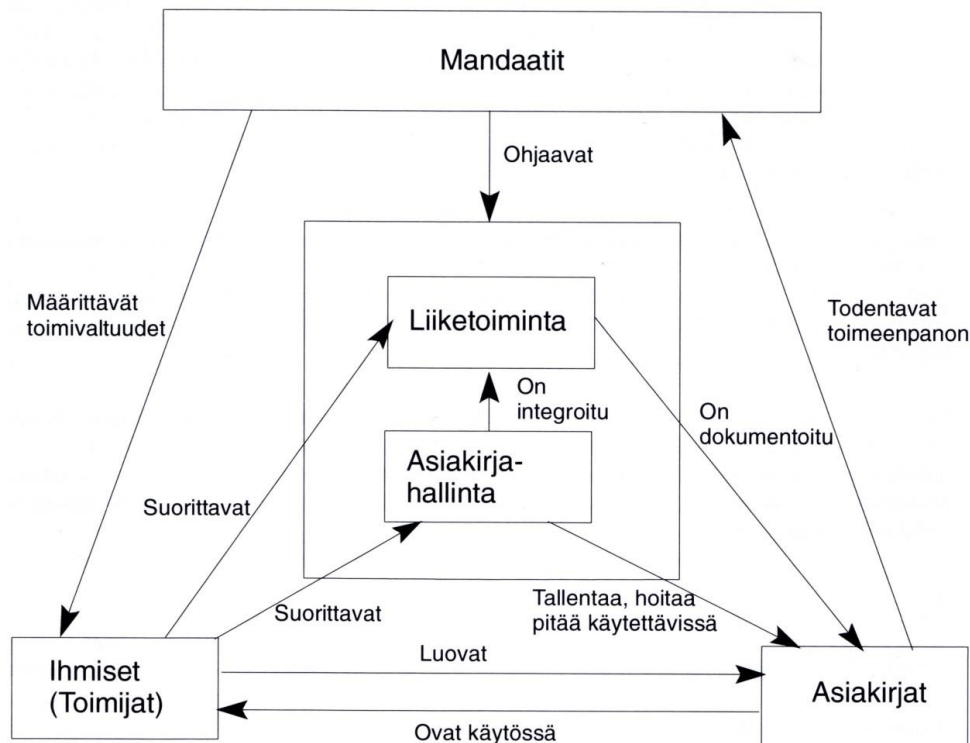
*Asiakirjan* määrittelystä on Valtosen (2005) mukaan käyty paljon keskustelua asiakirjahallinnon ja arkistoalan julkaisuissa ja asiakirjahallinnassa asiakirjan käsite on ylivoimaisesti tärkein. Asiakirjahallinnan alan väitöskirjassaan poliisin esitutkinnan dokumentoinnista Valtonen (2005, s. 30) on määritellyt asiakirjaan liittyvän käsittekartan.



KUVIO 2. Asiakirjaan liittyvä käsittekartta (Valtonen, 2005, s. 30).

*Asiakirja* on tieto, jonka organisaatio tai henkilö on tuottanut tai vastaanottanut osana laillista velvoitettaan tai liiketoimintaansa ja jota se säilyttää tietovarantona sekä todisteena, asiakirjoja laaditaan, vastaanotetaan ja käytetään siis osana liiketoiminnan tehtäviä. (SFS-ISO 15489-1, 9). Asiakirja siis on, kuten Valtonen (2006) on todennut, todiste toiminnasta. Asiakirjalla on siis tärkeä yhteys liiketoimintaan ja asiakirjahallinnon ensisijainen tehtävä on tukea organisaation päämäärätoimintaa. Liiketoiminnassa asiakirjahallinnon merkitys korostuu toiminnan tehokkuuden, tuottavuuden, kilpailuedun, strategisen merkityksen ja voitontuoton kautta.

Asiakirja sisältää *asiakirjallista tietoa*, joka on yhteisön tehtävien hoitamisen tai henkilön toiminnan tuloksena syntyvä tai saapuva tieto. Voidaan puhua myös toiminnallisesta tiedosta (Lybeck et al. 2006, 259). Asiakirjallisen tiedon *elinkaari* alkaa sen käsittelyprosessin käynnistyessä ja päättyy sen pysyvään säilyttämiseen tai hävittämiseen (Arkistolaitos, 2008, s. 7). Asiakirjahallinnan standardissa SFS-ISO 23081-1 on kuvattu asiakirjan keskeiset eniteetit ja niiden väliset suhteet. *Eniteetillä* tarkoitetaan mitä tahansa konkreettista tai abstraktia asiaa, joka on olemassa tai voisi olla olemassa, mukaan lukien yhteydet toisiin asioihin tai esineisiin.



KUVIO 3. Asiakirjaan liittyvät keskeiset entiteetit ja niiden väliset suhteet (SFS-ISO 23081-1,, 2007, s. 13).

**Asiakirjajärjestelmä** on tietojärjestelmä, joka ottaa talteen ja käsittelee asiakirjoja sekä mahdollistaa pääsyn niihin elinkaaren kaikissa vaiheissa (SFS-ISO 15489-1, 9). **Arkistojärjestelmä** on kokonaisuus, joka koostuu laitteistoista, ohjelmistoista, toimintaperiaatteista, menettelytavoista ja henkilöistä muodostuva organisoitu kokonaisuus, joka ylläpitää, säilyttää, hallinnoi ja pitää asiakirjoja saatavilla niiden elinkaaren kaikissa vaiheissa (SFS-ISO 23081-2, 5).

**Intranet (=intra)** on lähiverkko, joka on eristetty tietyn ryhmän käyttöön. Tavallisesti intranetillä tarkoitetaan organisaation lähiverkkoa, jota käytetään yrityksen tai yhteisön sisäiseen viestintään ja tietojenkäsittelytoimiin. Intranetiksi nimitetään usein pelkästään organisaation henkilöstön käyttöön rajattua sisäistä verkkopalvelua (Lintilä, 2002, s. 22).

**Kokouksilla** on tärkeä merkitys (Erkkilä, 2012, ss. 23-24) organisaatiossa. Erkkilän mukaan kokouksia voidaan kuvata, että ne ovat organisaatio pienemmässä mittakaavas-

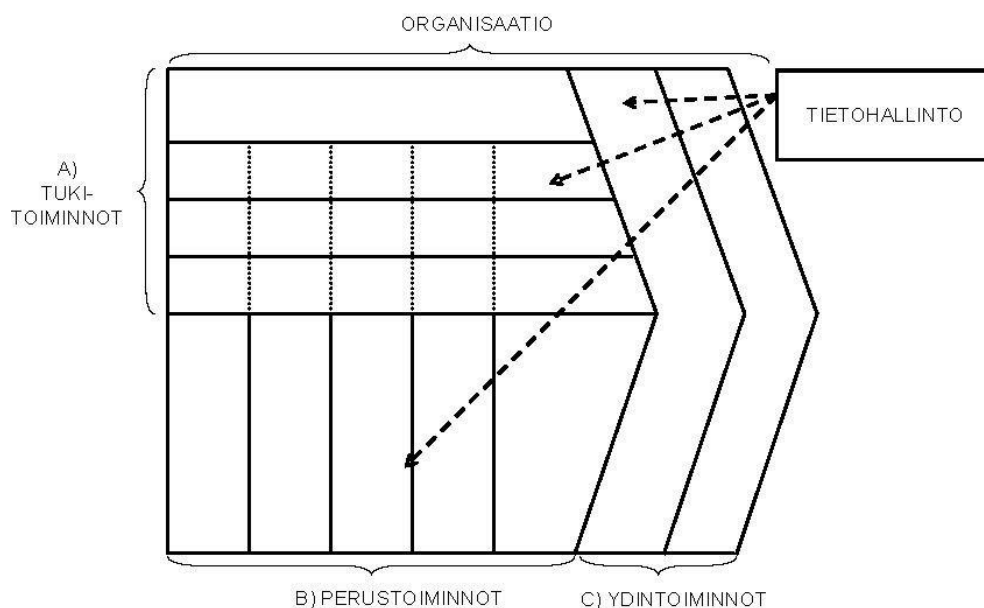
sa ja ne muovaavat organisaatiota ajan saatossa. Kokouksilla on tärkeä merkitys tiedon käsittelyn, organisoimisen ja merkityksentämisen kannalta ja kokousinstituutio täyttää jo itsessään monia johtamisen kannalta keskeisiä tehtäviä tuoden yhteen tiedonkulun ja päätöksenteon kannalta keskeisiä henkilöitä, tarjoten osallistujille mahdollisuuden päivittää omat tietonsa sekä saada selville, mitä merkityksiä muut osallistujat antavat tiedolle. Erkkilän (2012) on todennut, että kokous on keskeinen foorumi, jolla organisaation tavoitteet, suunnitelmat ja päätökset syntyvät jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Kokouksessa olennaista ei ole se, millaista tietoa osallistujilla on, vaan miten sitä tuodaan esiin ja miten siihen suhtaudutaan.

Kokouksista ja palavereista kirjoitettavat *pöytäkirjat ja kokousmuistiot* ovat eksplisiittistä tietoa, jota on helppo siirtää yksilöltä toiselle. Eksplisiittinen tieto on täsmällistä, tarkkaan määriteltyä, muodollista, konkreettista ja objektiivista. Sitä voidaan prosessoida ja tallentaa, viestiä ja jakaa suhteellisen helposti. (Kivinen, 2008, s. 48.)

### 3 TIETOHALLINNON TEHTÄVÄ ORGANISAATIOSSA

Tietohallinto -käsitteen tarkka määritelmä on häilyvä ja se voidaan Ihalaisen (2010, s. 23) mukaan määritellä viisikantaisesti tiedon, tietovarantojen, johtamisen, toimintaprosessien ja informaatioteknologian hallintana. Tietohallinto sisältää Valtosen ym. (2009, s. 103) mukaan ohjaustoiminnot, joiden tarkoituksena on kehittää, ylläpitää ja varmistaa organisaation tietojenkäsittelyä, tietovarantoja ja tietojärjestelmien yhteentoimivuutta, tietotekniikan ja tietotekniikkapalvelujen hankintaa ja tarjontaa sekä tietotoimintojen turvallisuutta ja taloudellisuutta. Informaatiotutkimuksen oppiaineessa asiakirjahallinto ja arkistotoimi ymmärretään Valtosen (2005) mukaan myös osaksi tietohallinnon kokonaisuutta. Tietohallinnon tehtäviin yhtenä tärkeänä osana kuuluu huolehtia lainsäädännön asettamista vaatimuksista tietosuojaan ja tietoturvallisuuteen liittyen (Voutilainen, 2007, s. 10).

Tietohallinto liittyy oleellisesti tämän päivän liiketoiminnan jokaiseen osa-alueeseen. Organisaatioissa tarvitaan yhteistä näkemystä liiketoiminnasta, organisaation johtamisesta ja informaatioteknologian mahdollisuuksista ja siksi tietohallinnon tulisi olla organisaation johtoryhmätyöskentelyssä tiiviisti mukana, toteaa Ihalainen (2010), joka on tutkinut tietohallintoa osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta.



soveltaen Porter 1991, 66

KUVIO 4. Tietohallinnon merkitys organisaation arvoketjussa organisaatiotavoitteiden saavuttamisessa (Ihalainen, 2010, s. 21).

Informaatioteknologian näkökulmasta tietohallinnon katsotaan sisältävän ohjaustoiminnot, joiden tarkoituksena on kehittää, ylläpitää ja varmistaa organisaation tietojenkäsittelyä, tietovarantoja ja tietojärjestelmien yhteentoimivuutta, tietotekniikan ja tietotekniikkapalvelujen hankintaa ja tarjontaa sekä tietotoimintojen turvallisuutta ja taloudellisuutta (Valtonen ym. 2009, 103). Tietoresurssien hallinnalla tietohallinto tukee liiketoimintaa tuottamalla organisaatiolle läpinäkyvyyttä, vastuullisuutta ja todennettavuutta, oikeusturvaa, vaatimustenmukaisuutta sekä tietoturvaa ja tietosuojaa. Tämän päivän haasteita tieto- ja asiakirjahallinnolle onkin tiedon jatkuvasti kasvava määrä ja monimuotoisuus, tiedon oikeellisuus ja tiedon pirstoutuneisuus sekä teknologiaympäristön muutokset. (Valtonen ym. 2009, 8.)

Tietohallinnon hallinnoima ja ylläpitämä organisaation tieto on organisaation tärkeimpiä voimavaroja. Tietohallinto integroi organisaatiossa käytettävän informaation ja tiedon käsittelyyn keskeisesti liittyvät toiminnot kokonaisuudeksi. Tämä keskeisten toimintojen integrointi kokonaisuudeksi ohjaa tietohallinnon roolia koko organisaation käsittäväksi infrastruktuuriksi tai keskeiseksi tukitoiminnoksi. (Ihalainen, 2010, s. 27.)

Ihalainen (2010) tutkiessaan tietohallintoa osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta on havainnut, että organisaation tietämyksenhallinta ei yleensä perustu yksinomaan dokumentteihin, vaan myös organisaation rutiineihin, prosesseihin, käytäntöihin ja normeihin. Hän esittää tutkimuksesaan kolmen muuttujan vaikutusta tietämyksen hallintaan organisaatiossa. Muuttujat ovat organisaation kulttuuri, organisaation rakenne ja informaatioteknologia. Organisaation kulttuuri sisältää vision, päämäärän, luottamuksen ja sosiaalisen tietoverkon. Organisaation rakenne sisältää keskittymisen, formalisoimisen ja suorituskeskeisen palkkajärjestelmän. Informaatioteknologia käsittää käytettävät ohjelmistot ja loppukäyttäjän näkökulman. (Ihalainen, alkuper. Kim & Lee 2004, 2.) Ihalainen on ryhmitellyt seitsemän tason tietämyksen (knowledge), jossa jokaisessa tasossa on kuvattu tietämykseen liittyvät avaintoiminnot. Tietämys on liitetty tai upotettu asiakas-, omistaja-, liiketoiminnan ympäristö-, organisaation muisti-, prosessi-, tuote- ja palvelurakenteisiin.

TAULUKKO 1. Tietämyksen seitsemän tasoa (Ihalainen, 2010, s. 50, alkuper. Gupta ym. 2004, 4).

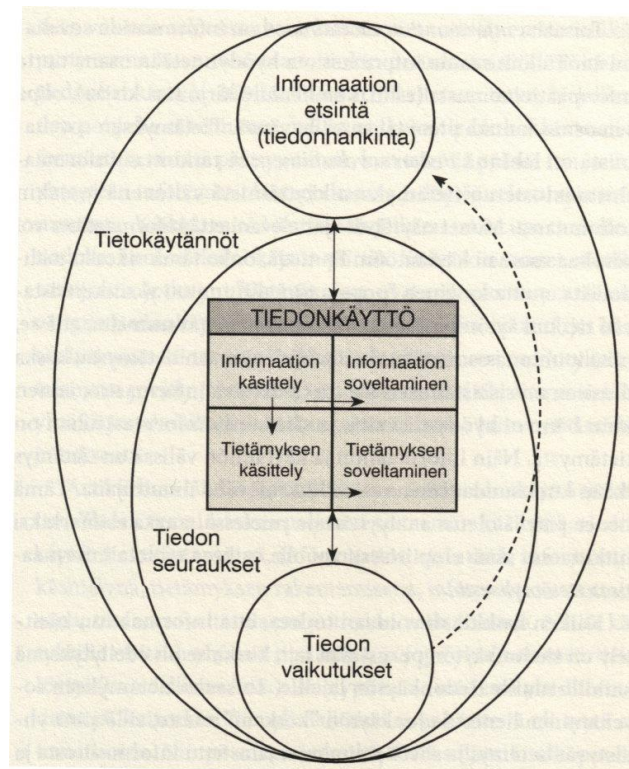
<b>TASO</b>	<b>AVAINTOIMINTO</b>
Asiakas tietämys	Kehittämisen syvyys, tietämyksen jakaminen eri toimijoiden kanssa, ymmärtää asiakkaiden asiakkuus tarpeet, ilmaista täyttämättömät tarpeet ja yksilöidä uudet mahdollisuudet
Suhteet omistajiin	Kehittää tietämyksen kulkua toimittajien, työntekijöiden ja omistajien välillä. Tällä tietämysosaamisella informoidaan avainstrategioista organisaatioiden omistajia.
Liiketoiminnan ympäristön käsitys	Liiketoiminnan systemaattinen analysointi, joka sisältää politiikan, talouden teknologian, sosiaaliset ja ympäristö trendit. Analysoidaan kilpailijoita ja markkinoita.
Organisaation muisti	Tietämyksen jakaminen. Parhaat käytänteet tallennetaan tietämyskantaan. Osaamisen johtaminen. Reaaliaikainen dokumentaatio toiminnoista ja keskustelufoorumit. Intranet
Tietämystä prosesseihin	Liiketoiminnan tietämys sisällyttää prosesseihin, johtamiseen ja päätöksentekemiseen. Käytännön ohjeita työntekijöille ja kasvattaa tietämyspohjaisia palveluita.
Tietämystä tuotteisiin ja palveluihin	Tietämyksen sisällyttäminen tuotteisiin esimerkiksi käyttöohjeiksi ja tietämykseen pohjautuvat intensiiviset palvelut.
Yksilöiden tietämys	Oikeudenmukaista tietämyksen jakamista, innovatiivisia työskentelyryhmiä ja oppimisen verkostumista. Tietämyksen kehittämistä yhteisöissä.

Taulukossa 1 mainituista tasoista organisaation muisti, prosessien tietämys sekä yksilöiden tietämys ovat asioita, joiden kehittymiseen organisaatiossa voidaan vaikuttaa keskinäisellä vuorovaikutuksella ja tiedonjohtamisen keinoilla.

### 3.1 Tieto, tietämys ja tiedonkäyttö

Tiedonkäyttöä tutkinut Kari (2010) on todennut, että tieto ja tiedonkäyttö ovat käsitteinä monitahoisia. Tiedonkäyttö tavallisimmin yhdistetään käsitteellisesti tiedonhankintaan, kyseiset ilmiöt nähdään saman prosessin erivaiheina ja oletetaan, että ensin tietoa haetaan ja sitten sitä käytetään (s. 117). Karin (2010, s. 143) määrittelemässä tiedonkäytön kokonaisvaltaisessa jäsennyksessä selvennetään mikä on tiedonkäyttöä ja mikä sitä ei ole sekä mitkä ovat tiedonkäytön perusteet ja miten ne suhteutuvat toisiinsa.

Kuviossa 5 on kuvattu tiedonkäytön ulkopuolelle tietokäytännöt, informaation etsinnän, tiedon seuraukset ja tiedon vaikutukset. Näin ollen tiedonkäytöstä jää jäljelle neljä lajia: *informaation käsittely* ja *informaation soveltaminen* sekä *tietämyksen käsittely* ja *tietämyksen soveltaminen*. Tiedonkäytön perustavin laji on informaation käsittely, se on edellytyksenä kaikille muille tiedonkäytön lajeille. Tiedon käytön ”korkein” muoto puolestaan on tietämyksen soveltaminen, sillä siinä yhdistyvät tietämys ja soveltaminen on jalostettu informaatiosta ja käsittelystä (mt. s. 146).



KUVIO 5. Tiedonkäytön kokonaisvaltainen jäsenys (Kari, 2010, s. 145).

Tiedonkäytön ja tiedonhankinnan sekoittuminen korostuu etenkin terveydenhuollossa, jossa korostetaan uuden tiedon hankintaa. Tiedonhankinta ei ole sama, kuin sen käyttö. Tiedon ja osaamisen johtamisen kirjallisuudessa korostetaankin tiedon ja osaamisen jakamiseen ja hyväksikäyttöön liittyviä kysymyksiä organisaation tehokkuuden parantamiseksi. (Kivinen, 2008, s. 70.) Tietohallinnolla on organisaatiossa tässä tiedon ja osaamisen jakamisessa keskeinen rooli.



### 3.2 Tieto- ja asiakirjahallinnon normiympäristö

Tieto- ja asiakirjahallinnossa on tärkeää tunnistaa se normiympäristö, joka vaikuttaa organisaation toimintaan ja toiminnan dokumentointiin. Eri liiketoiminta muotojen ja tarpeiden lisäksi juuri *normiympäristö* on tekijä, jonka seurauksena tieto- ja asiakirjahallinnon käytännön sovellukset ja menetelmät ovat erilaiset eri toimialoilla toimivissa organisaatioissa julkisella ja yksityisellä sektorilla. Asiakirjoillaan organisaatio osoittaa, että sen toiminta on normiympäristönsä vaatimusten mukaista, todetaan asiakirjahallinnon standardissa SFS-ISO 154891.

Eritasoisin normein säännellään, rajoitetaan ja ohjataan lähes kaikkea toimintaa yhteiskunnassa, myös toiminnan dokumentointia, dokumenttien hallintaa ja käyttöä. Toimiala- ja organisaatiokohtaisesti on tunnistettava, kartoitettava ja seurattava operationaaliseen toimintaan, tiedon tuottamiseen ja laatuun, käsittelyyn, käyttöön ja säilyttämiseen liittyviä normivaatimuksia. (Tiedonhallinnan normiympäristö.)

Standardin SFS-ISO 15489-1 (11) mukaan organisaation normiympäristö koostuu:

- a) liiketoimintaa yleisesti ja sektorikohtaisesti säätelevistä normeista, mukaan lukien lait ja muut normit
- b) noudatettavista toiminnan standardeista
- c) yleisesti hyväksytyistä parhaista käytännöistä
- d) yleisesti hyväksytyistä käytännesäännöistä ja eettisistä periaatteista
- e) yhteisön tunnistettavista odotuksista siitä, mitä tietyn toimintasektorin tai organisaation toiminnalta edellytetään, jotta sitä voitaisiin pitää hyväksyttävänä.

Normihierarkiassa jokaisella säännöksellä on paikkansa suhteensa toisiin säännöksiin. Ylemmän asteen normi syrjäyttää alemman asteisen normin. Samantasoisissa säännöksissä myöhemmin annettu säännös syrjäyttää aikaisemmin annetun ja erityissäännös syrjäyttää yleissäännöksen. (Pahlman 2010, 17). Kaikkien organisaatioiden tulee tunnistaa se liiketoiminnan normiympäristö, joka vaikuttaa oman organisaation toimintaan ja toiminnan dokumentointiin terävöitetään asiakirjahallinnon standardissa SFS-ISO 15489-1 (s.11).

### 3.3 Standardit

Standardit ovat konsensusperiaatteella laadittuja tunnustetun puolueettoman tahon hyväksymiä asiakirjoja, jotka on tarkoitettu yleiseen ja toistuvaan käyttöön. Niiden soveltaminen on vapaaehtoista, mutta viranomaiset voivat edellyttää päätöksissään niiden noudattamista. Standardien tarkoitus on hyödyntää yhteiskuntaa kaikilla aloilla mahdollistaen tuotteiden, palveluiden ja menetelmien sopivuuden siihen käyttöön ja niihin olosuhteisiin, joihin ne on tarkoitettu. Yhteisesti hyväksytyt käsitteet ja määritelmät nopeuttavat työtä, vähentävät virheitä ja väärinkäsityksiä sekä auttavat saamaan entistä parempia käytännön tuloksia. (SFS, 2010.)

Standardit laaditaan SFS:n, CENin tai ISO:n teknisissä komiteoissa tai niiden työryhmissä ja niiden tunnukset on kuvattu taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Standardien tunnukset (SFS, 2010).

SFS	SFS:n julkaisema puhtaasti kansallinen standardi
EN <i>European Standard</i>	eurooppalaisten standardisoimisjärjestöjen CENin, CENELECin tai ETSIn julkaisema standardi
SFS-EN	kansalliseksi SFS-standardiksi vahvistettu EN-standardi
ISO <i>International Standard</i>	kansainvälisen standardisoimisjärjestön ISO:n julkaisema standardi
SFS-ISO	kansalliseksi SFS-standardiksi vahvistettu ISO-standardi
SFS-EN ISO	kansalliseksi SFS-standardiksi vahvistettu EN- ja ISO-standardi

Standardisoinnista Suomessa vastaa Suomen Standardisoi misliitto SFS ry, joka on elinkeinoelämän järjestöjen ja Suomen valtion muodostama riippumaton, taloudellista voittoa tavoittelematon standardisoinnin keskusjärjestö. Standardisoi misliitto SFS ry on jäsenenä kansainvälisissä standardisoi misjärjestöissä (ISO, CEN) tavoitteena Suomen etujen edistäminen. SFS huolehtii Suomeen luotavasta maan tarpeita vastaavasta ja eurooppalaiset sopimukset täyttävästä standardikokoelmasta, ohjaa ja koordinoi kansallista standardisoi mistyötä sekä vahvistaa kansalliset SFS-standardit. (SFS 2010.)

Asiakirjahallinnon ja arkistotoimen alueelle standardit ovat tulleet vasta 2000-luvun vaiheilla. Ensimmäinen asiakirjahallinnon standardit hyväksyttiin Australiassa vuonna 1996 ja se on ollut pohjana vuonna 2001 hyväksytylle ISO -standardille. Tässä työssä esitellyt suomeksi käännetty standardit on hyväksytty Suomessa vuosien 2007 - 2010 välillä.

*SFS-ISO 15489-1 Tieto ja dokumentointi. Asiakirjahallinto. Osa 1: Yleistä.* Tämän standardin alkuperä on kansainvälinen ISO 15489-1:2001 Information and Documentation – Records management – General -standardi, joka on vahvistettu suomalaisiksi kansalliseksi standardiksi 15.5.2007. Tähän liittyy tekninen raportti ISO/TR 15489-2 Information and documentation – Records management – Guidelines, jota ei käännetä suomeksi. SFS-ISO 15489-1 Asiakirjahallinto – Yleistä on sekä julkisen että yksityisen sektorin kattava asiakirjahallinnon standardi ja siinä kuvataan asiakirjahallinnon toimintaperiaatteet eri toimialojen ja organisaatioiden erityispiirteistä riippumattomista yhteisistä ja yleisistä lähtökohdista. Tämä standardi tuo uusia käsitteitä ja uudenlaisia näkökulmia ja siinä käsitteellistetään asiakirjahallinnon ilmiöitä totutusta poikkeavalla tavalla, ei kuitenkaan ristiriidassa suomalaisen asiakirjahallinnan periaatteiden ja tavoitteiden kanssa. (SFS-ISO 15489-1 2007.)

*SFS-ISO 23081-2 Tieto ja dokumentointi. Asiakirjahallinnan prosessit. Asiakirjojen metatiedon hallinta. Osa 2: Käsitteelliset ja toteutukseen liittyvät kysymykset.* Tässä standardissa tarjotaan puitteet, joiden varassa metatietoelementit voidaan määrittellä yhteensopivasti standardissa ISO 23081-1 esitettyjen periaatteiden ja toteutusmahdollisuuksien kanssa. Tässä standardin osassa syvennetään metatietoskeemojen taustalla olevia käsitteitä, tarjotaan käytännön ohjeita skeemojen rakentamiseen organisaation näkökulmasta ja käsitellään toteutukseen ja metatiedon hallintaan elinkaaren eri vaiheissa liittyviä kysymyksiä. Standardit ISO/IEC 11179 (kaikki osat), ISO 15489-1:2007, ISO 23081-1:2007 ovat välttämättömiä tämän standardin soveltamiseksi. (SFS-ISO 23081-2 2010.)

*ISO/TR 26122:fi Tieto ja dokumentointi. Toimintaprosessien analysointi asiakirjahallinnan tarpeisiin.* Tämä on tekninen raportti, joka ohjeistaa toimintaprosessien analysointia asiakirjojen laadinnan, talteenoton ja hallinnan näkökulmasta. Toimintaprosessit muodostavat kaikkien organisaatioiden, koosta ja luonteesta riippumatta, liiketoiminnan. Liiketoiminnassa tuotetaan asiakirjoja, jotka ovat todisteita organisaation pää-

määristä ja tavoitteista sekä päätöksistä ja toimenpiteistä. Toimintaprosessien tuntemus auttaa tunnistamaan mitä asiakirjoja toimintaprosessien tulisi tuottaa, sekä käsittelemään asiakirjoja osana organisaation omaisuutta niiden elinkaaren kaikissa vaiheissa. Standardit ISO 15489-1:2001, ISO/TR 15489-2:2001 (EN), ISO 23081-1:2007 ja ISO/TS 23081-2:2008 ovat välttämättömiä tämän teknisen raportin soveltamiseksi. (ISO/TR 26122:fi., 2009.)

*SFS 5914 Asiakirjojen metatiedot.* Tässä standardissa määritellään yksittäisten asiakirjojen metatiedot. Tähän ei sisälly sähköisten asiakirjojen pitkäaikaissäilytyksen edellyttämiä metatietoja. Standardi on tietojärjestelmissä hallittavien sähköisten ja paperiasiakirjojen perusmetatietojen määrittely, jonka pohjalta voidaan rakentaa yksittäisen organisaation toiminnan ja asiakirjatiedon hallinnan edellyttämä metatietorakenne. (SFS 5914., 2007.)

### **3.4 Muut asiakirjalle asetetut vaatimukset**

Standardien lisäksi asiakirjoille on olemassa suosituksia. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA on valtiovarainministeriön yhteydessä toimiva julkisen hallinnon tietoyhteiskuntakehityksen edistämiseksi perustettu ministeriöiden ja Suomen kuntaliiton pysyvä yhteistyö- ja neuvotteluelin. Neuvottelukunnan tehtävät on mm. antaa julkisen hallinnon tietohallintoa koskevia julkisen hallinnon suosituksia (JHS), edistää ja ohjata julkisen hallinnon sähköisen asioinnin ja tietohallinnon kehittämistä, edistää tietoturvaa ja hyvää tiedonhallintatapaa. JHS-järjestelmän painopistealueet ovat: tietojärjestelmien yhteentoimivuus, yhteisten tietovarantojen hyödyntäminen, asiointikäyttöliittymät, tietojen käsittelyyn liittyvä tietoturva ja tietosuoja, palvelujen kehittämistä tukevat hyvät käytännöt.

Asiakirjaan ja sen hallintaan tulleet standardit ja suositukset ovat lähtökohtaisesti kohdennettu palvelemaan sähköistä asiakirjahallintaa sekä asiakirjojen sähköistä pitkäaikaissäilytystä asiakirjajärjestelmissä. JHS:n suosituksessa 176, taulukko 3, on käyty kysymysten kautta läpi asiakirjoissa olevan asiakirjallisen tiedon hallintaan liittyviä toimintoja.

TAULUKKO 3. Asiakirjallisen tiedon hallinnan keskeiset toiminnot ja niihin liittyvät kysymykset (JHS 176, 1).

Toiminnot	Kysymykset
Tietojen käytettävyys	Miten oikea tieto saadaan luotettavasti ja nopeasti esiin? Missä tietoa säilytetään? Onko tieto ymmärrettävässä muodossa? Onko organisaation julkinen tieto saatavissa? Mihin kokonaisuuteen tieto liittyy?
Asiakirjan muodostaminen tai vastaanottaminen	Kuinka asiakirjan metatiedot muodostetaan automaattisesti? Toimivatko kaikki eri asiointikanavat yhdenmukaisesti asiakirjoja vastaanotettaessa?
Tietojen laatu	Miten tiedon alkuperä, luotettavuus ja eheys varmistetaan? Mikä asiakirjan kopioista on ensisijainen ja uusin versio? Ketkä kaikki ovat käsitelleet asiakirjaa? Puuttuuko asiakirjasta sivuja tai onko tietosisältöä muutettu? Alkuperäinen vai kopio? Tarvitaanko kopioita?
Käsittelyprosessien tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus	Onko nykyisiä toimintatapoja mahdollista tehostaa? Tehdäänkö samaa tehtävää usealla eri tavalla ja välineellä? Käytetäänkö tehtävän suorittamiseen useampaa kuin yhtä tietojärjestelmää ja siirtyykö tieto järjestelmien välillä luotettavasti ja automaattisesti? Kuka on tiedon omistaja? Onko päällekkäistä arkistointia?
Tietosuojan toteutuminen	Miten varmistetaan siitä, että vain ne henkilöt, joilla on siihen oikeus, voivat lukea ja käsitellä tietoa? Voidaanko jälkikäteen nähdä, ketkä ovat lukeneet ja käsitelleet tietoa?
Säilyttäminen ja hävittäminen	Onko tietojen säilyttäminen toteutettu siten, että käytettävyys vastaa toiminnan tarpeita? Säilytetäänkö tiedot siten, että niiden laatu ei kärsi? Hävitetäänkö tieto, kun sen säilyttämiseen ei ole enää perusteita? Hävitetäänkö tiedon kaikki kopiot? Onko päällekkäistä arkistointia?

JHS:n suositus 176 liittyy osaltaan organisaation toiminnan kehittämiseen ja tietojen yhteentoimivuuden edistämiseen tavoitteena tukea organisaation asiakirjallisten tietojen käsittelyn, hallinnan ja säilyttämisen kehittämistä asiakirjan koko elinkaaren ajan (JHS 176, 1).

### 3.5 Intranet asiakirjan säilytyspaikkana

Organisaation toiminnan yhteydessä puhutaan monenlaisista tietojärjestelmistä. Liiketoiminnan järjestelmillä tarkoitetaan organisaation operatiivisessa toiminnassa käyttämiä järjestelmiä esim. potilastietojärjestelmä. Asiakirjahallinnassa puhutaan sekä dokumenttienhallintajärjestelmistä (EDMS = Electronic Document Management System) että sähköisistä asiakirjajärjestelmistä (ERMS = Electronic Record Management System). Molempia järjestelmiä käytetään tavallisten Word-, Excel- tai PDF-tiedostojen tallettamiseen (Henttonen, 2011). Järjestelmillä on kuitenkin eroja, kuten vertailusta taulukossa 4 käy ilmi.

TAULUKKO 4. Dokumentinhallintajärjestelmän ja asiakirjajärjestelmän erot (Henttonen 2011, alkuper. Gunnlaugsdottir 2006).

<b>Piirteet</b>	<b>Dokumentinhallintajärjestelmä (EDMS)</b>	<b>Sähköinen asiakirjajärjestelmä (ERMS)</b>
<i>Kuka valvoo?</i>	Dokumentin omistaja tai käyttäjä	Organisaatio
<i>Versionhallinta</i>	Dokumentteja voi muokata ja niistä voi olla useita versioita	Asiakirjojen muokkaaminen on estetty
<i>Hävittäminen</i>	Omistaja / käyttäjä voi poistaa dokumentin	Hävittäminen on mahdollista vain valvotusti
<i>Säilyttäminen</i>	Voi sisältää säilyttämisen hallintatoimintoja	Säilyttäminen hallittua ja valvottua (lokitytiedostot, siirto arkistojärjestelmään)
<i>Kattavuus</i>	Paperiasiakirjojen digikopioita ei tunnisteta myös paperilla säilytettäväksi	Samassa luokitusjärjestelmässä voidaan hallita myös paperiasiakirjoja
<i>Rakenne</i>	Voi sisältää luokitusjärjestelmän, jota käyttäjä / omistaja ylläpitää	Järjestelmän valvoja ylläpitää tarkasti valvottua luokitusjärjestelmää
<i>Merkitys</i>	Tukee organisaation päivittäis-toimintaa	On liiketoiminnan prosesseista todistavien asiakirjojen turvattu säilytyspaikka

Organisaatioissa usein tavallisilla toimisto-ohjelmilla tuotetut asiakirjat eivät ole missään asiakirjajärjestelmässä ja niitä voivat käyttää vain ne he henkilöt, jotka saavat ne käyttöönsä. Asiakirjoja säilytetään työntekijöiden omissa kansioissa tai organisaation

verkkolevyillä. Asiakirjojen säilytys ja käyttö tällaisessa muodossa onnistuu niin kauan kuin asiakirjojen määrä pysyy kohtuullisena ja käyttäjämäärät ovat suhteellisen pieniä. Yksinkertaisimmillaan organisaatioissa on siirretty näitä yksittäisiä dokumentteja käyttäjän toimesta organisaation intraan muiden työntekijöiden nähtäväksi. Intranetin alkutaipaleella ensimmäiset ohjelmistoversiot eivät olleet varustettu asiakirjojen säilyttämistä tukevilla toiminnoilla, intranetin käyttötarkoitus oli lähinnä tiedottaminen. Tänä päivänä intranet yhdistyy vahvasti organisaation asiakirjahallintaan.

Sähköisissä asiakirjajärjestelmissä (ERMS) on monia merkittäviä eroja perinteiseen dokumentinhallintajärjestelmään, kuten taulukosta 4 on havaittavissa. Sähköisessä asiakirjajärjestelmässä asiakirja yksilöidään metatietojen avulla. Asiakirjan metatieto dokumentoi asiakirjojen ja niitä laativien ja käyttävien toimijoiden väliset suhteet sekä olosuhteet, joissa asiakirjat laaditaan ja niitä käytetään, niillä nopeutetaan asiakirjan saamista käyttöön ja estetään luvaton käyttöä. Metatietojen liittämistä asiakirjaan kutsutaan nimellä talteenotto eli Capture. Digitaalisten asiakirjojen olemassaolo, hallinta ja käyttö tulevaisuudessa perustuvat metatietoon, joten niiden liittäminen asiakirjoihin on välttämättömyys (SFS-ISO 23081-2, 2010, ss. 6-8.)

Markkinoilla on tarjolla organisaatioille tänä päivänä monia kaupallisia sovelluksia, joissa on mahdollisuudet toteuttaa intranet niin, että myös asiakirjahallinnan vaatimukset toteutuvat. Asianmukaisen järjestelmän valinta onnistuu parhaiten, mikäli organisaatiossa on käytettävissä alan asiantuntemusta ja kykyä hahmottaa asiakirjahallinnan tulevaisuuden tarpeita, kuten esim. sähköinen pitkäaikaissäilytys. Tietojärjestelmäprojektit vaatii onnistuakseen tilaajalta selkeää näkemystä siitä mitä tavoitellaan. Useimpien epäonnistuneiden projektien ongelmana onkin ollut tilaajan ja toteuttajan erilainen näkemys siitä, mikä piti olla lopputuloksena.

## 4 VIESTINTÄ ORGANISAATIOSSA

Viestinnällä tarkoitetaan sanomien vaihtamista lähettäjän ja vastaanottajan kesken, se on siis viestien välityksellä tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta. Viestintä tulee käsittää myös merkitysten tuottamisena ja vaihtona. Parhaimmillaan viestintä on siis lähettäjän ja vastaanottajan vuorovaikutuksessa syntyneitä yhteistä ymmärrystä. (Alajärvi & Kumpu, 1999). Viestintään sisällytetään myös tiedottaminen (Niemi & Kumpu, 2006), joka tietyissä tilanteissa on lakisääteinen velvollisuus (Pesonen, 2012). Teorioissa, joissa viestintä ymmärretään ensisijaisesti tiedonvälityksenä, huomiota kiinnitetään kommunikaatioita välittäviin rakenteisiin (Lintilä, 2002, s. 19). Työyhteisöviestintä 2010 – hankkeessa (Juholin, 2007) selvitettiin viestinnän olemusta 2000-luvun tietoperustaisissa organisaatioissa, tässä uudessa agendassa työyhteisön viestinnän määrittelyksi muotoutui (s. 5):

*Viestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai –ympäristö, missä työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on **työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen**, mikä tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaation mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön.*

Viestintä on keskeinen strategisen johtamisen työväline. Sen avulla vaikutetaan työntekijöiden tietoihin, asenteisiin, taitoihin ja koko organisaation kulttuuriin ja yhteiseen tietovarastoon. Tärkeiden viestien tulisi olla näkyvästi ja ymmärrettävästi esillä ja kaikkien ulottuvilla. Viestintä tarvitsee tuekseen suunnitelmallisuutta ja järjestelmiä. Tiedotus ei ole erillinen kokonaisuus, vaan jatkuvaa toimintaa, jota jokainen organisaatioissa hoitaa. Viestinnän tulisi tarjota jokaiselle työntekijälle strategisen tason, operatiiviseen ja yksilön toimintaan vaikuttavia tietoja. Mitä läpinäkyvämpää yrityksen viestintätoiminta on, sitä paremmin siellä työskentelevät ihmiset voivat toimia tavoitteiden suuntaisesti (Strömmer, 1999, ss. 217-218). Strategian todeksi tekemisen tärkeä edellytys on sen ilmaiseminen niin, että kaikki ymmärtävät. Organisaation jäsenten täytyy tietää ja ymmärtää mitä heiltä odotetaan ja mihin strategialla pyritään, painottaa myös Juholin (2008, s. 112). Viestinnällä on välillisesti myös erittäin tärkeä merkitys organisaation tehokkuuteen organisaation jäsenten kautta (Syvänen, 2003, Pekkola, 2006).



Lintilän (2002)) mukaan tiedon jakaminen organisaatioissa perustuu kahteen oletukseen: tiedolla halutaan vähentää joko epävarmuutta tai monitulkintaisuutta. Hän on todennut, että epävarmuutta saadaan vähennettyä uuden tiedon lisäämisellä. Monitulkintaisuudella, jonka aspekteja ovat moniselitteisyys, monimutkaisuus ja epäselvyys, hän puolestaan tarkoittaa tilannetta, jossa informaatio voi saada useita vaihtoehtoisia, jopa ristiriitaisia tulkintoja. Tällaisessa tilanteessa uusi tieto voi jopa lisätä epävarmuutta. Tehtävässään epävarmuuden ja monitulkintaisuuden vähentäjänä tiedon voidaan nähdä toteuttavan organisaatioissa seuraavia tehtäviä (Lintilä, 2002, s. 20):

- se ohjaa käyttäytymistä näyttämällä hedelmällisimmän tavan tulkita ja toteuttaa tehtävät
- se mahdollistaa yhteistyön eri henkilöiden ja yksiköiden välillä
- se auttaa organisaation jäseniä, johtoa ja koko organisaatiota sopeutumaan ja vaikuttamaan organisaation ympäristöön ja siinä sekä organisaation sisällä tapahtuviin muutoksiin. Nämä yhdessä pitävät organisaation toiminnassa.

Viestinnän riittävyttä ja laatua tulisi organisaatiossa jatkuvasti kehittää. Yrityksen viestinnän kehittäminen edellyttää pysähtymistä ja analysointia. On pohdittava yrityksen strategisia tavoitteita sekä sitä, millaista viestintää strategiat tarvitsevat tuekseen. Yrityksen viestinnän ihannemallin hahmottelu on jo askel paremman viestinnän suuntaan. Viestinnän nykytilan selvittäminen kriittisellä ja tutkivalla otteella muodostaa Strömmerin (1999) mukaan hyvän lähtökohdan kehittämistoimille. Vastuu viestinnän kehittämisestä on hänen mukaansa yrityksen kaikilla työntekijöillä, vaikkakin viestinnän merkityksen ja kehittämissuunnan korostamisesta vastaa viime kädessä yrityksen johto. Yrityksen henkilöstöjohtamisessa tulisi Strömmerin (1999) mukaan kiinnittää työntekijöiden huomiota jokaisen vastuuseen tietojen toimittamisessa niille, jotka niitä tarvitsevat.

Erilaisten yhteisöjen, yritysten ja julkisyhteisöjen koko organisaation tavoitteista lähtevää johdettua ja ammattimaista viestintää kuvaamaan on suomen kieleen vakiintunut käsite *yhteisöviestintä* (Juholin, 2009). Käsitteitä organisaatioviestintä ja yhteisöviestintä käytetään yleisesti toistensa synonyyminä, vaikka ne eivät aivan samaa tarkoita. Organisaatioviestinnän voidaan katsoa Juholinin (2009, s. 22) mukaan sisältävän kaiken organisaatiossa tapahtuvan virallisen ja vapaamuotoisen viestinnän. Myös Åberg (2000, ss. 21-22) tekee eron näiden käsitteiden välillä siten, että organisaatioviestintä sisältää kaiken työyhteisön sisällä tapahtuvan viestinnän ja yhteisöviestintä kattaa myös ulkoi-

sen tiedotus- ja yhteystoiminnan. Raja-aitojen vetäminen eri viestinnän lajien välille ei tänä päivänä enää ole merkitsevää, vaan enemmänkin kyse on näkökulmasta, painotuksesta tai intressistä (Juholin, 2009, s. 23).

Viestintä jaetaan perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään viestinnän kohteen mukaan. Ulkoinen viestintä kohdistuu organisaation ulkopuoliseen yleisöön, vaikuttajiin ja asiakkaisiin. Sisäinen viestintä puolestaan kohdistuu kaikkiin organisaatiossa työskenteleviin ja on sekä johdon ja alaisten että alaisten keskeistä viestintää. Ulkoinen viestintä, voidaan nähdä tulkkina yrityksen johdon, työntekijöiden ja yleisön välissä. Toimiva ja hyvin järjestetty ulkoinen viestintä on elinehto yrityksille, sillä se mm. luo mielikuvaa yrityksestä sen asiakkaille. Yrityksen ulkoista viestintää voidaan toteuttaa kirjallisena, suullisena tai sähköisenä ja sen sisältö on paljolti yrityksen omassa harkinnassa. Laki kuitenkin säätelee yritysten kaupallista tiedottamista ja markkinointia, joka ei saa käyttää hyvän tavan vastaisia keinoja eikä olla asiakkaita harhaanjohtavaa. (Pesonen, 2012).

#### **4.1 Sisäinen viestintä**

Sisäisestä viestinnästä on olemassa monia määritelmiä riippuen mistä näkökulmasta asiaa tutkitaan. Joensuu (2006, s. 28) on selvittänyt alun perin Juholinin sisäisen viestinnän keskeiset ulottuvuudet, joihin katsotaan kuuluvaksi *johdon viestintä koko organisaatioita koskevissa asioissa*, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla, vaikuttaminen omaan työhön ja kehittymiseen, ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmän rakentaminen sekä materiaaliset edut. Samassa Joensuu (2006) toteaa myös, että sisäisellä viestinnällä on myös strateginen merkitys organisaation missioon, toiminta-ajatuksen, arvojen sekä asiakaspalvelussa ja suhdetoiminnassa noudatettavien periaatteiden saattamisessa kaikkien organisaatiossa toimivien tietoon.

Yritysjohdon ja esimiesten viestintä henkilöstölle voi tapahtua monia eri viestintävälineitä käyttäen ja koskee toiminnan tavoitteita, strategiaa, päätöksiä ja päivittäisten toimenpiteiden käskytystä (Pesonen, 2012). Oikean ja riittävän tiedon saanti on sananvapauden, demokratian ja päätöksenteon edellytys, vaikkakaan yleistä tiedottamisvelvollisuutta ei ole olemassa. Tiedottamisen katsotaan Pesosen (2012) mukaan kuuluvan hyvään henkilöstöpolitiikkaan enemmänkin kuin lakiin perustuvana oikeutena ja velvollisuutena, vaikka siihen lakisääteisiä velvoitteitakin kohdistuu. Myös Kauhanen (2003) näkee sisäisen viestinnän merkityksen tärkeyden sekä henkilöstöpoliittisena että lakisääteisenä velvoitteena. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä velvoittaa niin yritykset kuin

kunnat ja valtion työnantajana tiedottamaan tietyistä laissa erikseen mainituista henkilöstöasioista luottamusmiehille tai -valtuutetuille. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.30.3.2007/334, 2007).

Yleistä tiedottamisvelvollisuutta organisaation henkilökunnalle ei ole olemassa. Tietyistä henkilöstöasioista ja yrityksen muutostilanteista on yrityksen kuitenkin tiedotettava henkilöstölle lakiin kirjattujen erillisvelvoitteiden nojalla. Kuten on jo tullut mainittua, tiedottaminen kuuluu hyvään henkilöstöpolitiikkaan. Yrityksen tiedottamisvelvollisuuden henkilöstölle kuuluvat tilinpäätöksen tai tulostietojen antaminen sekä selvityksen antaminen kaksi kertaa vuodessa yrityksen taloudellisesta tilasta ja sen muutoksista. (Pesonen, 2012).

Pesonen (2012, s. 83) on koonnut kohtia, jotka tämän hetkisen yhteistoimintalain mukaan on käsiteltävä ja tiedotettava henkilöstölle, eivätkä mitkään tiedot saa olla **kolmea kuukautta** vanhempia. Näihin kohtiin sisältyy mm. sisäinen tiedottaminen (18 §). Yhteistoiminnassa käsiteltävien asioiden lisäksi yrityksen on tiedotettava työntekijöille eli henkilökunnalle mm. seuraavista asioista:

- taloudellinen selvitys ja kehitysnäkymät sekä niiden muutokset (10 §)
- lisäselvitys talous- ja kehitysnäkymistä, työsuhteista ja työvoimasta (14 §)
- kaikki yhteistoiminnassa käsitellyt asiat (26 §)
- yritystoiminnan muutokset ja henkilöstövaikutukset (40 §)
- liiketoiminnan luovutus (41 §)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta sisäisellä viestinnällä on todettu (Kauhanen, 2003) olevan aivan erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Sisäinen viestintä kohdistuu nimensä mukaisesti työyhteisön jäseniin ja on osa henkilöstöhallintoa. Kauhanen (2003) on todennut, että viestinnän tehoa ja merkitystä arvioitaessa törmätään usein kysymykseen siitä, miten sisäinen viestintä vaikuttaa työyhteisön tulokseen. Ongelmana on se, että vaikutus mitä todennäköisimmin on välillinen ja siksi sen suora mittaaminen on mahdotonta. Yleisti ottaen kuitenkin useimmat asiantuntijat yhtyvät seuraaviin johtopäätöksiin, joiden mukaan sisäinen viestintä:

- antaa henkilöstölle yhteisen tiedollisen perustan yhteistyölle
- lisää työmotivaatiota
- vaikuttaa työtyytyväisyyteen
- vaikuttaa oleellisesti työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin

Nämä edellä mainitut tekijät vuorostaan vaikuttavat oleellisesti työn tuottavuuteen (Kauhanen, 2003, ss. 173-174). Tuottavuutta uhkaavana toimii sisäisen viestinnän puuttumisesta seuraavat huhut. Viestinnän puutteesta syntyvien huhujen kustannukset voivat kohota yllättävän suuriin lukuihin, joihin kuitenkin harvoin organisaatiossa puututaan (Syvänen, 2003). Sisäinen viestintä nähdään keskeisenä tekijänä organisaation toiminnan tehokkuudessa. Tehottomuutta vanhuspalveluita tuottavissa työyhteisössä tutkinut Syvänen (2003) on havainnut, että vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet ovat olennainen tekijä tehokkuuden kannalta. Työyksiköiden kokoukset ovat foorumeita, joissa hänen mukaansa tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työyhteisöä koskevien asioiden käsittelyyn. Hänen tutkimuksessaan kuitenkin tuli ilmi, että näiden kokouksen ilmapiiri oli usein esteenä yhteiselle keskustelulle (dominoivat henkilöt, puhumattomuus, jäykkyys) ja tiedottaminen yleisistä asioista kytkeytyi paljolti esimiehen haluun ja mielenkiintoon.

Parhaita työpaikkoja esittelevässä kirjassa Kulttuuristrategia (Helsingin seudun Kauppakamari 2012), todetaan, että viestintä organisaatiossa on ennen kaikkea vuorovaikutteinen prosessi, jossa voidaan todeta kolme tasoa:

**I Puhuminen**, mikä tarkoittaa käytännössä tietojen jakamista ja tuloksena syntyy *tietoisuus asiasta*

**II Kuunteleminen**, mikä tarkoittaa kasvokkain keskustelua yhdessä ja työntekijöiden kysymyksiin vastaamista ja tuloksen syntyä *asian merkitys omalle työlle ja sen käytännön vaikutukset*

**III Osallistuminen**, mikä tarkoittaa työntekijöiden ideoiden ja ehdotusten tavoittelua ja palautteenantoa työntekijöille ja tuloksen syntyä *osallistuminen ja sitoutuminen*.

Tutkittaessa parhaita työpaikkoja on todettu, että niissä viestintä ei ole jäänyt vain tiedon jakamisen tasolle, vaan niissä viestiminen on viety edellä mainituille kolmelle tasolle (2012, ss. 123-124).

## 4.2 Strategian viestiminen

Strategia sanana on alun perin liitetty sodan käynnin taitoon. Strategian laadintaa ja rakennetta on tutkittu paljon ja siitä on olemassa kymmeniä määritelmiä. Strategiaan sanana liittyy monesti myös kielteisiä sivumerkityksiä (Juholin, 2008, s. 112), mutta se

voidaan aivan hyvin korvata sanoilla suunta, tavoitteet tai tapa toimia. Strandmanin (2009, s. 29) tutkimuksessa strategialla tarkoitetaan jaettua ymmärrystä organisaation päämäärästä. Hän korostaa sitä, että strategia on merkityksetön, ellei sitä saada muunnettua organisaatiossa jaetuksi ymmärrykseksi ja jokaisen organisaation jäsenen on tiedettävä organisaation päämäärä ja keinot, joilla päämäärä on toteutettavissa sekä ymmärtää oma rooli tässä päämäärän tavoittelemisessa.

Juholin (2008, s. 112) näkee strategian todeksi tekemisen edellyttävän, että se pystytään ilmaisemaan niin, että kaikki ymmärtävät. Organisaation jäsenten pitää siis tietää ja ymmärtää mitä heiltä odotetaan ja mihin strategialla pyritään. Tiivistetysti sanoen yrityksellä voi olla vain yksi suunta ja sen pitää olla kaikkien tiedossa ja mieluiten sen pitää olla laajasti hyväksytty. Laajemmin strategian käsitettä on selventänyt mm. Strandman (2009) tutkimuksessaan strategian viestinnästä kuntaorganisaatiossa.

Strategian viestiminen voidaan jakaa Juholinin (2008, s. 113) mukaan kolmeen vaiheeseen:

- 1) viestimiseen strategian sisällöllisestä määrittelystä, jossa tavoitteena on strategian ymmärrys
- 2) strategiaprosessista viestimiseen, jossa tavoitteena on tietämys strategiaprosessin etenemisestä ja vaiheista
- 3) strategian toteuttamiseen, jossa tavoitteena on strategian siirtyminen osaksi arjen tekemistä ja puheita.

Strategian viestintä on suhteellisen uusi tapa tarttua työyhteisöjen johtamisen ja tehokkuuden keskeisiin kysymyksiin. Tutkimustulokset osoittavat, että strategian viestintä on moninainen ja monitasoinen ilmiö, joka on vahvasti sidoksissa kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Se muodostaa kivijalan koko strategiaprosessille. Sisäisellä viestinnällä tavoitellaan henkilöstön sitoutumista, kun pitäisi puhua sisäisestä markkinoinnista. Sisäisen viestinnän tarkoitukset nähdään henkilöstöstä käsin, ei asiakkaasta. Tutkimuksen mukaan työntekijä ei enää sitoudu työantajaan, mutta sisäisellä markkinoilla on tarkoitus sitouttaa työntekijä asiakkaaseen. (Joensuu, 2006, s. 41.)

Organisaation päämäärät ohjaavat sitä, minkä tilan organisaation pyrkii saavuttamaan. Nämä peruspäämäärät ovat kuitenkin organisaation jäsenten näkökulmasta usein yläta- lossa ja irti päivittäisen työnteon todellisuudesta. Päämäärät ovat johdon asettamia, mut-

ta alempana hierarkiassa tulkinnat niistä muuttuvat ja tämän vuoksi yksilötasolla on hyvinkin poikkeavia käsityksiä organisaatiosta ja sen tavoitteista. (Lintilä, 2002, s. 21.)

Liiketoimintastrategia määrittää niitä keinoja, joilla yritys pyrkii kilpailemaan ja menestymään. Liiketoimintastrategian muuttaminen konkreettisiksi toimenpiteiksi vaatii yrityksen johdolta kykyä kääntää liiketoiminnan tavoitteet osaamisen johtamisen tavoitteiksi ja keinoiksi. Oikarinen & Kumpp. (2010, s. 77) liittyy osaamiseen myös kyvykkyyteen. Kyvykkyys liittyy yrityksen mahdollisuuteen ja/tai taitoon käyttää resurssejaan tehokkaasti saavuttaakseen tavoitellun tuloksen.

Ihalainen (2010) on selvittänyt, että organisaation tietämyksenhallinta ei perustu yksinomaan dokumentteihin vaan tietämyksen hallintaan vaikuttaa yrityksen organisaatiokulttuuri, organisaatorakenne ja informaatioteknologia. Organisaatiokulttuurin tekijöitä ovat visio, päämäärä, luottamus ja sosiaalinen verkosto. Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys työntekijöiden halukkuuteen tietämyksen jakamiseen organisaatiossa. Hierarkkinen organisaatorakenne rajoittaa tietämyksen jakamista ja estää kommunikointia niin työntekijöiden kesken kuin myös työntekijöiden ja esimiesten välillä. Tietämyksen luomista ja sen jakamista edesauttaa ei-hierarkkinen ja itsestään orientoitunut organisaatorakenne toteaa Ihalainen (2010, 50).

### **4.3 Organisaatorakenne terveydenhuollossa**

Organisaatio voidaan (Juuti, 2006, s. 204) pääsääntöisesti määritellä ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi ja perinteisesti on ajateltu, että ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara (Kivinen, 2008, s. 41). Organisaatorakenne kuvaa valta ja vastuusuhteita, kunkin hierarkkisen tason sisäistä työnjakoa sekä yksiköiden välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota (Peltonen, 2007, s. 33). Organisaatioteorioissa on siirrytty Taylorin (Takala, 1994) tehokkuusajattelusta luovuutta ja innovatiivisuutta korostaviin teorioihin (Kaivo-oja, 2011). Ihmisten olemassaolo organisaatiossa ei pelkästään riitä, tärkeää on organisaatiossa olevien ihmisten tietopääoma. Tietopääoma on organisaation strateginen ja operatiivinen kilpailuvallti ja tämä pätee myös terveydenhuoltoon (Rytilä, 2011, s. 49.)

Terveydenhuollon organisaatioita, tietointensiivisinä palveluorganisaatioina, luonnehditaan kompleksisiksi, niitä leimaa vahvojen alakulttuureiden olemassaolo sekä yksiköiden ja ammattiryhmien väliset raja-aidat (Isosaari, 2008, Kinnunen, 2010, Kivinen,

2008, Merta, 2011, Ryttilä, 2011). Organisaatorakenne on perinteisesti terveydenhuollossa ollut hierarkkisen organisaatorakenteen byrokraattinen malli. Terveydenhuollossa taylorismi oli hallitsevana rakenteena 1950–1960 luvulla ja jäänteistä siitä on nähtävissä vieläkin (Isosaari, 2008).

Terveydenhuoltoa ohjaavat valtakunnalliset yhdenmukaiset normit ja toimintalinjat. Linjavastuuperiaate ohjaa vallankäyttöä siten, että käskyvalta ja valvontavelvollisuus kulkevat ylemmältä tasolta alemmalle, jolla on taas raportointivelvollisuus alemmalta tasolta ylöspäin. Jokaisella asemalla on oma vastuualueensa ja työntekijällä on oltava aseman edellyttämät taidot. (Isosaari, 2008, ss. 12-18).

Byrokratia aiheuttaa monien tutkijoiden mielestä ongelmia niin henkilökunnalle kuin asiakkaillekin. Byrokratiassa sääntöjen ylikorostunut käyttö jättää jalkoihinsa henkilöstön omaehtoisen ajattelun, joka näkyy asiakkaalle kaavamaisena palveluna. Byrokraattisessa organisaatiokäyttäytymisessä voidaan tunnistaa mm. seuraavia haittoja (Juuti, 2006, s. 216):

- byrokratia ei mahdollista henkilöstön henkistä kehittämistä ja kasvua
- byrokratia aiheuttaa ongelmia sekä eri toimintojen väliselle yhteistoiminnalle että johdon ja henkilöstön keskinäisille suhteille
- byrokratian hierarkkinen rakenne vääristää viestintää organisaatiossa ja estää tehokasta tiedonkulkua
- henkilöstön osaaminen ei tule organisaation käyttöön, sillä byrokraattista organisaatiota leimaa tyypillisesti epäluuloisuuden, pelon ja alemmuuden ilmapiiri.

Terveydenhuolto on erityinen etenkin henkilöstön suhteen. Terveydenhuollon organisaatioissa on runsaasti eri ammattiryhmiä, työyhteisöjä sekä työntekijöitä. Tämä korostaa yhteistyön merkitystä, jota kuitenkin vaikeuttaa yksilöllisen asiantuntemuksen korostaminen. Terveydenhuollon organisaatioissa byrokratia on työnjaolla turvannut lääkäreiden valta-aseman ja lääkärit ovat pystyneet säilyttämään professionaalisen autonomian muihin ammatteihin nähden (Isosaari, 2008, ss. 12-18.).

## 5 YHTEYS AIKAISEMPIIN TUTKIMUKSIIN

Tieto- ja asiakirjahallinto sekä asiakirjat ovat tutkimusalueina vielä uusia ja niistä on olemassa vähän tutkimustietoa. Kokouksia on tutkittu paljon ja niissä kiinnostuksen kohteena on yleisesti ollut vuorovaikutus osallistujien kesken. Viestintä yleisesti ja etenkin sisäinen viestintä ovat kovin suosittuja opinnäytetöiden aiheena. Pöytäkirjoista organisaation asiakirjoina ei ole löydettävissä juurikaan tutkimustietoa, pöytäkirjoja tutkitaan yleensä historiantutkimuksen pohjalta liittyen pöytäkirjojen sisältöön.

Harri Ihalainen, 2010, Tietohallinto osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta.

- Ihalainen selvitti, että organisaation ja tietohallinnon välistä vuorovaikutusta pidettiin erittäin tärkeänä tekijänä organisaatiotoiminnassa ja tämän perusteella tietohallinnon tulisi olla organisaation johtoryhmätyöskentelyssä tiiviisti mukana. Tutkimuksessa tietohallinnon rooli sisäistettiin informaatioteknologian ja organisaatiotoiminnan yhdistävänä tekijänä.
- Ihalaisen mukaan tulevaisuudessa tietohallinnolta odotetaan laaja-alaista osaamista sekä hyvää ymmärrystä organisaation liiketoiminnasta. Tietohallinnon tehtävänä on toimia organisaation ydintoimintojen tukena. Organisaation siirtyessä muutosprosessiin tietohallinnon rooli vahvistuu muutoksen suunnannäyttäjäksi ja toteuttajaksi.

Tuula Kivinen, 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa.

- Kivinen tutki tiedon ja osaamisen johtamisen keskustelua, tutkimusta ja käytännön toimintaa terveydenhuollon tietointensiivissä palveluorganisaatioissa. Hänen tutkimuksensa toi esille puutteita organisaatioiden strategioiden ja käytännön toiminnan yhteydestä. Kivisen mielestä terveydenhuollon organisaatioita leimaa heikko tavoitteisiin suuntautuneisuus ja sitoutuneisuus. Tämä vaikeuttaa organisaation päämäärien mukaisen tiedon ja osaamisen johtamisen politiikan, strategian ja konkreettisten menetelmien kehittämistä ja toteuttamista.



- Kivinen on todennut myös, että tiedon ja osaamisen johtamisessa korostuu organisaatioiden erilaisten johtajien (linjajohto, henkilöstöjohto, tietohallinnon johto) uudenlainen yhteistyö strategioiden, konkreettisten tiedon hallintaa ja uuden tiedon ja osaamisen muodostamista edistävien toimintakäytäntöjen, menetelmien ja välineiden käytön suunnittelussa ja koordinoinnissa.

Sanna Joensuun, 2006, Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma.

- Joensuu tarkasteli perinteistä käsitystä työntekijästä lojaalisena ja organisaatioon ja työnantajaan sitoutuneena. Hän teki tutkimuksessaan johtopäätöksen, että uudessa postmodernissa organisaatiossa, jossa organisaatio ei sitoudu työntekijään, ei työntekijäkään sitoudu työnantajaan. Tutkimuksen mukaan sisäisen viestintä lähenee yhä enemmän sisäistä markkinointia ja sen tavoitteena on luoda avoimet kykymarkkinat organisaation sisälle ja mahdollistaa kriittisten äänten kuulumisen.

Marjo Rita Valtonen, 2006, Tapaustutkimus poliisin esitutkinnan dokumentoinnista: asiakirjahallinnan näkökulma.

- Valtonen analysoi tutkimuksessa asiakirjatiedon tuottamisen ja tallentamisen kulkua, käytäntöjä ja toimintaympäristön asettamia ehtoja. Esimerkitapauksena on poliisin esitutkintaprosessi. Tutkimus syvensi tietämystä asiakirjan tuottamiskäytännöistä, asiakirjasta toiminnan todisteena sekä kokonaisuudessaan asiakirjahallinnan laaja-alaisesta kentästä. Sekä asiakirjahallinnan kehittämisessä että tietojärjestelmien suunnittelussa ja käyttöönottamisessa tulisi lähtökohdaksi ottaa käyttäjien työtehtävät, on Valtonen todennut.

Näissä edellä mainituissa tutkimuksissa on lähemmin tarkastelu tähän tutkimukseen sisältyviä eri osa-alueita, toki tutkimusta näistä aiheista on tehty paljon enemmän kuin yllä mainitut tutkimukset. Nämä mainitut tutkimukset olivat itselleni oman tutkimukseni kannalta antoisia.

## 6 TUTKIMUSTEHTÄVÄ, AINEISTO JA -MENETELMÄT

Tässä luvussa esittelen tutkimustehtävän, siihen liittyvän aineistonhankinnan sekä käyttämäni tutkimusmenetelmät.

### 6.1 Tutkimustehtävä

Tämä tutkimuksen alkuun johti tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa todettu tarve koota opas kokouskäytäntöjä varten. Organisaatiossa monet työntekijät joutuvat toimimaan kokousten järjestelytehtävissä ja sihteereinä ja he olivat esittäneet toiveen saada yhteiset ohjeet kokouksiin ja palavereihin liittyvistä menettelytavoista. Kyseisen organisaation työntekijänä sain tehtäväkseni oppaan laatimisen. Oppaan laatiminen liittyi sopivasti työ- ja organisaatiopsykologiaan kuuluvaan kokous- ja neuvottelutaidon kurssiini. Tätä opasta kootessani syntyi tarve myös katsastaa organisaation nykyisiä kokousasiakirjoja, olisiko niistä tullut esille joitakin asioita, mitä tulisi ottaa mukaan oppaaseen.

Saatavilla olevia pöytäkirjoja silmäillessäni alkoi näyttää siltä, että näiden syvällisempi tarkastelu olisi tarpeen. Alkuperäisen suunnitelmani mukaan pro graduni aihe ei ollut aivan tämä, mutta niin kuin Hirsijärvi & kumpp. (2009, s. 67) neuvovat olemaan pitämättä jääräpäisesti kiinni aiheestaan, käänsin hieman tutkielmani suuntaa. Kuten Alasuutari (1994, s. 225) toteaa, joskus on vaikea tietää mistä tutkimus alkaa, niin tässäkin tapauksessa aiheisto oli valmiina ja siihen perehtyminen alkanut ennen kuin uuden suunnitelman pohjalta syntyi tutkimuskysymyksiksi seuraavat ratkaisua odottavat kysymykset.

Tutkimuskysymykset:

- 1) Miten organisaation kokousten pöytäkirjoissa ja palaverimuistioissa toteutuu standardin SFS-ISO 15489-1 mukaiset asiakirjalle asetetut vaatimukset?
- 2) Onko näillä pöytäkirjoilla ja muistioilla nähtävissä tehtävää strategian viestinnän välineenä?

Tarkastelun kohteena tässä tutkimuksessa on erään yksityisen terveydenhuollon organisaation kokousten pöytäkirjoja ja palaverimuistioita. Tutkimusaineisto koostuu organisaation intrasta kaikista hakuhetkellä saatavissa olleista pöytäkirjoista ja muistioista. Tarkoituksena ei ole ollut tutkia kaikkia organisaation pöytäkirjoja ja muistioita, vaan ottaa näyte näistä asiakirjoista. Organisaation toimintakäsikirjan ohjeistuksen mukaan työryhmien ja yksiköiden kokouspöytäkirjat talletetaan intraan. Organisaation intraan on kaikilla organisaation jäsenillä pääsy ja tutkimuksen kohteena olevat asiakirjat ovat siis kaikkien organisaation jäsenten käytettävissä.

## **6.2 Aineistonhankinta**

Tutkimusaineistona oli tutkimusorganisaation pöytäkirjoja ja muistioita, jotka olivat saatavilla kohdeorganisaation intrasta kyseisenä tutkimusajankohtana. Organisaation intrassa on omat kansiot eri työryhmille ja yksiköille, johon kokousten pöytäkirjat ja muistiot tulisi organisaation toimintakäsikirjan ohjeistuksen mukaan tallettaa vuosittain kansioihin. Jokaisesta talletetusta asiakirjasta kirjataan ns. nimiölehti, johon tallettaja merkitsee haluamallaan tavalla talletetun asiakirjan nimen. Lisätyn asiakirjan talletusajankohta kirjautuu automaattisesti, samoin kirjautuu päivämäärä, jos asiakirjaa muutetaan. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tutkia kaikkia organisaation pöytäkirjoja ja muistioita vaan saatavilla olevista asiakirjoista tein otannan.

## **6.3 Tutkimusmenetelmä**

Kyseessä on tapaustutkimus, joka vastaa yleisimmin kysymykseen miten, miksi, ja etsii yleensä vastauksia todellisen elämän kontekstissa. Tapaustutkimusta voidaan toteuttaa monien eri analyysimenetelmien avulla eikä sillä pyritä yleistettävyyteen. Tapaustutkimukset ovat usein ”askel toimintaa” eli niiden lähtökohta on usein toiminnallinen ja niiden tuloksia myös sovelletaan käytännössä. Tapaustutkimuksessa tutkittava tapaus voi olla hyvin monenlainen. Usein se kuitenkin ymmärretään jollain tavoin rajautuneeksi omaksi kokonaisuudekseen. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan tutkimukseen valitusta tapauksesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. (Metsämuuronen, 2003, ss. 169-171.)

Tutkimustehtävän toteutustapana on aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jossa analysoitava data koostui pöytäkirjoista ja muistioista. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jolla dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti (Tuomi & Sarajarvi,

2009, s. 103). Otosten pöytäkirjoille on tehty sisällön erittely. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 106) dokumenttien analyysiä, jossa sisältöä kuvataan kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Tutkimusorganisaation intrasta tarjolla olevasta aineistosta valikoitui otokseen aineisto seuraavasti:

**Otos 1:** kaikkien työryhmien tai yksiköiden 1sattumanvaraisesti valittu kokouspöytäkirja tai palaverimuistio vuodelta 2012, yhteensä 12 kappaletta.

**Otos 2:** yhden yksikön kaikki kokouspöytäkirjat ja palaverimuistiot vuodelta 2012, yhteensä 33 kappaletta.

**Otos 3:** Kaikki vähintään esimiestason pöytäkirjat vuodelta 2012, yhteensä 15 kpl.

**Otos 4:** Kaikki saatavilla olleet työyksiköiden pöytäkirjat ja palaverimuistiot vuodelta 2012, yhteensä 61 kappaletta. Tähän otokseen sisältyy myös otoksen 2 pöytäkirjat.

Otosten sisältö muotoutui koko aineistoon tutustumisen jälkeen. Aineistoa oli talletettu eri vuosille eri työryhmien ja työyksiköiden oman valinnan mukaan, eikä aineisto siten kattanut kaikkia organisaatiossa tuotettuja pöytäkirjoja. Käytössä ollut intra oli rakennettu lähinnä dokumenttien hallintaan eikä siinä ollut sähköiseltä asiakirjajärjestelmältä vaadittavia ominaisuuksia (vert. Henttonen, 2011). Aineistoon tutustumisen jälkeen tein päätöksen käsitellä vain vuotta 2012. Vuoden valintaa vaikutti se, että voisi olla oletettavaa, että sinne olisi talletettuna riittävästi aineistoa tutkimusta varten. Otosten sisältö määräytyi asetettujen tutkimuskysymysten pohjalta.

Otoksesta 1, johon sisältyy jokaisen työryhmän tai työyksikön yksi pöytäkirja, on tutkimuksen kohteena pöytäkirjan tai muistion asiakirjalliset ominaisuudet. Koska oli oletettavaa, että työryhmissä tai työyksiköissä kirjoitettaisiin pöytäkirjat aina samalla tavalla, ei olisi tarpeen tutkia kaikkia pöytäkirjoja, yksi pöytäkirja kustakin tapauksesta antaisi riittävän kuvan. Otoksella 1 hain vastusta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli miten organisaation kokousten pöytäkirjoissa ja palaverimuistioissa toteutuu standardin SFS-ISO 15489-1 mukaiset asiakirjalle asetetut vaatimukset.

Otokseen 2 sisältyy erään työyksikön kaikki saatavilla olleet vuoden 2012 kokousten pöytäkirjat. Kohteena olevassa työyksikössä on käytössä pöytäkirjalle vakio muotoinen pohja, johon on valmiiksi laadittu vuoden aikana käsiteltäviksi tarkoitetut pykälät. Otoksen 2 aineistosta pyrin selvittämään miten valmiin pöytäkirjan pohjan käyttö vaikutti sekä asiakirjan ominaisuuksiin että strategisen tiedon välittämiseen.

Otokseen 3 sisältyy saatavilla olevat vähintään esimiestason pöytäkirjat. Näistä tutkimuksen tarkoituksena on selvittää asiakirjan ominaisuuksia päätösten kirjaamisen osalta, organisaation strategiaan liittyvien asioiden esiintyminen sekä strategian viestintään liittyvänä pöytäkirjojen julkaiseminen.

Otoksella 4 on tarkoitus selvittää mainitaanko näissä pöytäkirjoissa edellisessä otoksessa esille tulleita organisaation strategiaan liittyviä asioita. Otoksilla 3 ja 4 haetaan vastausta tutkimuskysymykseen toimivatko pöytäkirjat ja muistiot organisaation strategian viestinnän välineinä.

Pöytäkirjojen ja muistioden analyysissä esiin tulevien kehittämiskohteiden jatkotyöstö toteutetaan organisaatiossa ja siihen tarvitaan yhteistä tekemistä ja uutta osaamista. Yhteisen tekemisen malleja ja oppimisesta organisaatiossa selvennän hieman tarkemmin kappaleissa 6.4 – 6.6.

#### **6.4 Tutkimustulosten hyödyntäminen eli Askel toimintaan**

Tapaustutkimukset ovat usein ”askel toimintaan” eli niiden lähtökohta on usein toiminnallinen ja niiden tuloksia myös sovelletaan käytännössä (Metsämuuronen, 2003, s. 170). Työyhteisön kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jolla tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämistoiminta voi kohdistua yksittäisiin työntekijöihin ja heidän ammatilliseen osaamiseen tai kehittäminen voi kohdistua myös rakenteisiin ja prosesseihin, sillä voidaan tarkoittaa myös tuotekehitystä. Kehittämistoiminta nähdään sosiaalisena prosessina, jossa edellytetään ihmisten aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Nykyisin kaikessa kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä ja siitä on tullut jopa eräänlainen muoti-ilmiö (Toikko & Rantanen, 2009.)

Työyhteisöjen kehittämiseen on ollut tarjolla erilaisia menetelmiä kuten kehittävää työntutkimusta (Engeström, 1995), tutkimuksellista kehittämistoimintaa (Toikko & Rantanen, 2009) ja työyhteisölähtöistä kehittämistä (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009). ***Kehittävä työntutkimus*** on alun perin 1980-luvun alussa virinnyt omintakeinen suomalainen lähestymistapa työyhteisöjen kehittämiseen (Engeström, 1995, s. 11). Kehittävä työntutkimus on osallistavaa tutkimusta, jota tutkijat tekevät yhdessä asianomaisen työyhteisön työntekijöiden kanssa ja refleksiivisyydellä on tärkeä osa (Engeström, 1995, s. 124). Toikon ja Rantasen (2009) ***tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa*** kehittämistoimintaa lähestytään kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmista.

## **6.5 Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen**

Tämän käsillä olevan tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää tutkimusorganisaatiossa sisällyttäen toiminnan kehittäminen päivittäiseen toimintaan. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä on kyse käytännöllisen toiminnan eli kehittämisen käsitteellistämisestä. Tässä kehittäminen ymmärretään yhteisen tekemisen, keskustelemisen ja oppimisen tuloksena tuotettua käytäntöä. Työyhteisölähtöisessä kehittämisessä kehittäminen ikään kuin elää työyhteisön jokapäiväisessä tekemisessä. Kehittämistä ei nähdä perustoiminnasta erillisenä kehittämisprojektina, vaan kehittäminen sulautuu kiinteäksi osaksi päivittäistä ammattityötä. Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä luodaan työyhteisöön malli, jossa se arjen toiminnan ohella välillä pysähtyy tutkimaan omaan toimintaansa ja sitä kautta löytää uusia kehittämisen kohteita ja jatkaa taas toimintakykyisempänä eteenpäin (Seppänen-Järvelä & Vataja, 2009.)

Työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen tukee dialogisuutta sekä siinä voi myös nähdä työyhteisöä voimaannuttavia piirteitä (Heikkilä & Heikkilä, 2005). Kehittäminen, joka lähtee alhaalta ylöspäin, on työntekijöitä motivoivaa sekä parantaa työhyvinvointia. Tässä työyhteisölähtöisessä kehittämistavassa ulkopuolisten toimijoiden, kuten konsulttien, rooli on vähäinen. Työyhteisölähtöisessä prosessikehittämisessä lähtökohtaisena ajatuksena on kaikkien työyhteisön jäsenten osallisuus eli voidaan myös puhua työyhteisön moniäänisyydestä (Seppänen-Järvelä, 2009). Kaikkien työyhteisön jäsenten mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua voimaannuttaa koko työyhteisöä ja voimaantuvassa työyhteisössä työntekijät uskaltavat ja haluavat panna koko persoonansa yksilönä ja työyhteisön jäsenenä peliin (Heikkilä & Heikkilä, 2005).

Työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen voi nähdä erittäin käyttökelpoisena työvälineenä. Käytännön työssä usein kohtaa sen ongelman, että jotakin kehittämistä varten perustetaan projekti ja siihen valitaan projektihenkilöitä. Muut tuntevat jääneensä ulkopuolelle ja heidän motivaationsa sitoutua tuleviin muutoksiin laskee. Kun kehityksestä ei tehdä mitään erillistä projektia, vaan kehittäminen tehdään jokapäiväisenä työnä, niin kaikki prosessin jäsenet ovat silloin siinä mukana ja kaikkien on myös mahdollista sitoutua uusiin toimintatapoihin. Erillisissä projekteissa kehitetyt toimintatapojen muutokset täytyy aina erikseen ”syöttää” työyhteisön jäsenille ja tässä ei aina hyvin onnistuta.

Seppänen-Järvelä (2009) painottaa, että johdon ja esimiesten asenne on tärkeä työyhteisölähtöisen prosessikehittämisen mahdollistamisessa. Työyhteisö ei lähde automaattisesti kehittämään prosessejaan, vaan siihen vaaditaan johdolta ja esimiehiltä kannustusta ja esimerkkiä. Toiminnan kehittyessä tulee työntekijöitä myös muistaa palkita aineetomasti tai aineellisesti. Johtamisella on Seppälä-Järvelän mukaan keskeinen rooli työyhteisölähtöisessä kehittämisotteessa.

## **6.6 Organisaation oppiminen**

Organisaation toimintojen kehittyminen liittyy vahvasti oppimiseen. Oppiva organisaatio, elinikäinen oppiminen ja tietopääoman johtaminen ovat innovatiivisiksi pyrkivien organisaatioiden tavoitteita. Tietopääomasta on tullut yrityksille tärkeä käyttöpääoma, joka toimialasta riippuen voi olla jopa sen ainoa todellinen omaisuususerä. On myös havaittu, että organisaation menestyminen on sidoksissa siihen, paljonko organisaatiolla on ns. ”oppivan organisaation” ominaisuuksia. Kun tiedosta, tietämyksestä ja osaamisesta on tullut tärkeä tuotannontekijä, myös sen hallinnan kysymykset nousevat organisaatiossa keskeisiksi. Tietämyksen hallinnalla tarkoitetaan organisaation toiminnan ja johtamisen käytäntöjä, jotka tukevat organisaation henkilöstön osaamisen kehittymistä ja osaamisen jakamista organisaation sisällä (Lindström & Leppänen, 2002, ss. 66-67.).

Tiedon johtamisessa ei ole kysymys hankkimisesta, varastoinnista ja mieleen palauttamisesta, nämä ovat informaatioon liittyviä kysymyksiä. Lindström & Leppänen (2002) mukaan todellisia tiedon johtamiseen liittyviä kysymyksiä ovat:

- 1) mitä tiedämme siitä, mitä pitäisi tehdä? Mikä on todellinen kapasiteettimme tehokkaaseen toimintaan, ja millaista on tehokas toiminta, joka on keskeistä arvontuotamisessa. Eli millaisia ovat perustehtävään liittyvät ydinkompetenssit?
- 2) Mitä yritämme oppia ja mikä tekee mahdolliseksi nopeamman ja syvällisemmän oppimisen?
- 3) Kuinka jotain tiettyä aluetta koskevaa tietoa voidaan käyttää perustana muita alueita koskevan tiedon luomiselle?

Merkittävän auktoriteetin osaamisen ja tiedon johtamisen alueella, japanilaisen Ikujiro Nonakan mukaan tieto ja osaaminen on hyvin inhimillinen prosessi, jonka kukoistus riippuu vuorovaikutuksesta, siitä, miten ihmiset jakavat ja antavat omaa osaamistaan muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan. Tätä voidaan tukea johtamisella ja järjestelmillä (Strömmer, 1999, s. 178.).

Älykäs organisaatio ohjaa jäseniään käyttämään älyllisiä resurssejaan mielekkäästi ja nojautumaan koko sosiaalisen yhteisön älyllisiin voimavaroihin. Tukemalla ja kannustamalla progressiivista ongelmanratkaisua, tällainen organisaatio ohjaa jäseniään toimimaan älykkäämmin kuin heille muutoin olisi mahdollista. Hakkarainen & kumppanit (2002) ovat sitä mieltä, että voidaan puhua myös organisaation tyhmyydestä. Byrokraatisessa ja ylhäältä ohjatussa organisaatiossa ihmisen rooli, tehtävät ja organisaatiossa selviytymisen strategiat saattavat ohjata hänet toimimaan vähemmän älykkäästi kuin hänen olisi mahdollista. Näin käy esimerkiksi silloin, kun työntekijä toteuttaa tehtäviensä asettamatta niiden mielekkyyttä milloinkaan kyseenalaiseksi. Olennaista progressiivisen ongelmanratkaisun omaksumisessa on yhteisön tai organisaation näkökulmasta se, että palkitaan ongelmanratkaisusta, mutta ei rangaista mikäli uudenlainen ratkaisuyritys epäonnistuu. (Hakkarainen & kumpp. 2002, s. 81.)

Tärkeänä osaamisen johtamisessa Sydänmaanlakka (2007, s. 171) näkee strategisen johtamisen näkökulman tärkeyden koko organisaation toiminnassa. Toiminnalla täytyy kuitenkin olla yhteinen strategia yhteisiin päämääriin, sillä päämäärättömyys ja tavoitteettomuus ovat sisäisen tehottomuuden lähteitä (Syvänen, 2003, s. 254). Älykkäässä organisaatiossa johdon tärkein tehtävä on hankkia, ylläpitää ja kehittää organisaation osaamista, toteaa Sydänmaanlakka (2007, s. 174).



Sirpa Syvänen (2003) on tutkinut organisaatioiden tehottomuuden syitä ja toteaa mm., että tehokkuus syntyy ihmisten työkäyttäytymisen seurauksena ja että organisaation rakenteet ovat ihmisten välisiä viestintä- ja vuorovaikutussuhteita. Ihmiset osoittautuivat hänen tutkimuksessaan merkittäviksi tehokkuus- tai käänteisesti tehottomuustekijöiksi. Tehokkuutta ei saisi Syväsen mielestä nähdä pelkkinä määrinä, tunnuslukuina ja kustannusvertailuina, vaan siihen tulisi luontevasti liittyä myös työn ja palvelun laatu sekä keskeinen tehokkuustekijä eli ihmisen hyvinvoinnista huolehtiminen.

Kinnunen (2010), joka tutki virheistä oppimisen esteitä ja mahdollistajia terveydenhuollon organisaatiossa, toteaa, että oppivalle organisaatiolle tunnusomaista on koko organisaatiossa tapahtuva tehokas ja kattava tiedonkulku.

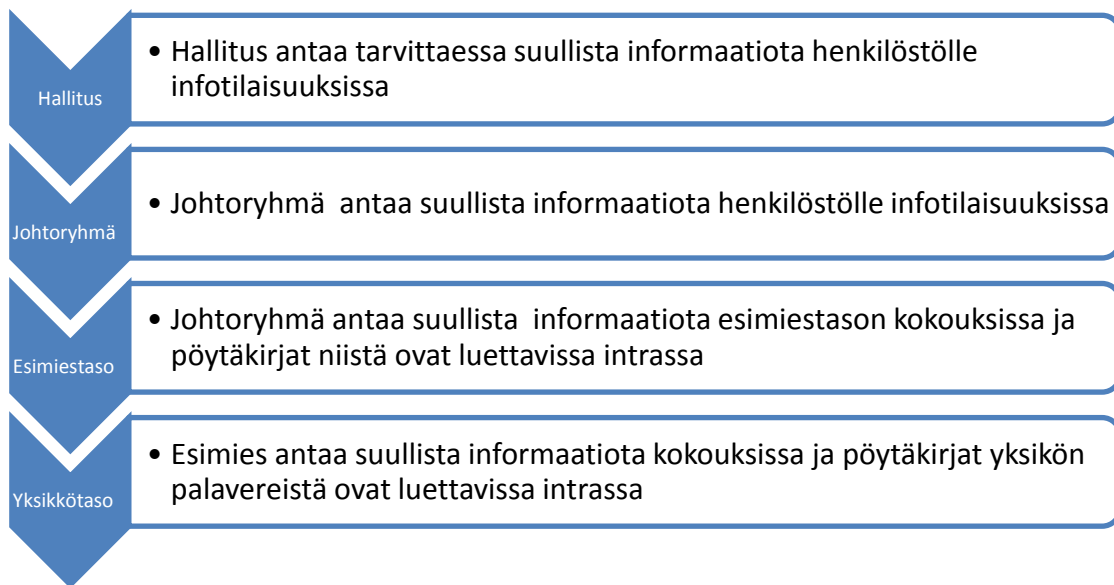
Tiedonkäytön johtamisongelmaa terveydenhuollossa tutkinut Valli (ent. Ryttilä, 2011) toteaa, että asiantuntijat käsittelevät ja muokkaavat tietoa sosiaalisissa verkostoissa, joissa muodostetaan edelleen uutta tietoa. Tämän sosiaalisen verkoston olemassa olon tärkeys tulisi ottaa terveydenhuollon organisaatiossa huomioon ja pyrkiä yhteiseen dialogiin, jossa tiedosta voisi muodostua yhteistä tietämystä. Valta-asetelmat ovat kuitenkin terveydenhuollossa voimakkaita ja tämä valta-asettelu toimii myös avoimen dialogin aikaansaamisen esteenä (Heikkilä & Heikkilä, 2005, ss. 25-26). Uuden tiedon käyttöönoton edellytys on kuitenkin tuon yhteisen ymmärryksen saavuttaminen keskinäisellä kommunikaatiolla ja käytäntöjen jakamisella (Eteläpelto & Kumpp. 2007, s. 183).

Viitala (2005, s. 170) korostaa hiljaisen tiedon merkitystä muutostilanteessa. Etenkin tilanteissa, jossa väkeä joudutaan vähentämään. Työntekijät Viitalan mukaan panttaavat mielellään tietoa yrittäessään näin säilyttää oman työpaikkansa. Myös Viitala korostaa vuorovaikutuksen merkitystä yrityksen menestystekijänä. Toiminnan muuttuessa tulisi kehittää toimintatapoja niin, että uusien toimintojen vaatima osaaminen ja niihin liittyvä tiedonhallinta saadaan yrityksessä käyttöön tehokkaasti ja yrityksen vision mukaisesti oikein. Tähän liittyvää tiedon ja osaamisen johtamisen ongelmaa terveydenhuollossa on pohtinut mm. Kivinen (2008, s. 203), joka on todennut, että tieto- ja osaamisresurssien hyödyntäminen edellyttää tietoista ammattiryhmien rajoja ylittävien toimintakäytäntöjen kehittämistä. Terveydenhuollon organisaatioissa on ollut perinteisesti hyvin tarkka työnjako eri ammattiryhmien välillä (Isosaari, 2008) sekä siihen liittyvä aseman määräytyminen auktoriteettihierarkian mukaan.

## 7 AINEISTON TARKASTELEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitän pöytäkirjoihin ja muistioihin kohdistuneen sisällönanalyysin tulokset teoreettiseen viitekehykseen peilaten.

Tutkimusorganisaatiossa ei ollut käytettävissä kirjallista viestintästrategiaa tai viestintäsuunnitelmaa. Organisaation toimintakäsikirjassa olevan tiedottamisohjeen mukaan organisaation strategisista suunnitelmista ja toiminnan tuloksista informoidaan suullisesti henkilöstöä infotilaisuuksissa sekä esimiehiä esimiestason palaverissa. Hallituksen pöytäkirjat eivät ole nähtävillä intrassa. Johtoryhmän kokouksista viestintä hoituu suullisesti esimiestasolle, johtoryhmän kokouksista eivät pöytäkirjat ole intrassa nähtävillä. Intrassa on nähtävillä esimies- ja yksikötason pöytäkirjat. Viestinnän onnistumiselle ei ole asetettu toimintakäsikirjassa arviointikriteereitä eikä mittareita.



KUVIO 6. Tiedottamispolku tutkimusorganisaatiossa.

Kuvio 6 kuvaa tiedon siirtymistä eri hierarkiatasoilta toiselle. Kuten kuviosta 6 on havaittavissa, siirtyy tietoa kahdelta ensimmäiseltä hierarkian tasolta henkilöstölle vain suullisesti. Tämä asettaa tiedonkululle sen vaatimuksen, että saadaksesen tietoa täytyy

olla paikalla sitä vastaanottamassa. Henkilöstölle järjestettävissä infotilaisuuksissa jaetua tietoa ei ole saatavissa kirjallisesti intrassa.

## 7.1 Yleistä

Asiakirjahallinnon standardissa SFS-ISO 15489-1 (2007, s. 13) todetaan asiakirjan ominaispiirteinä *autenttisuus, luotettavuus, eheys ja käytettävyys*. Asiakirjasta olisi lisäksi täsmällisesti selvittävä mitä sillä *viestitettiin tai päätettiin* ja asiakirjaa on standardin mukaan kyettävä käyttämään toiminnan *todennettavuutta ja vastuullisuutta* edellyttäviin tarkoituksiin.

Asiakirja on standardin SFS-ISO 15489-1 (2007, s. 13) mukaan *autenttinen eli alkuperäinen* kun voidaan todentaa sen olevan sitä, mitä sen pitäisi olla, laatijan identiteetti voidaan todentaa, sekä laatimis- ja lähettämisajankohta voidaan todentaa. Asiakirjan *luotettavuus* ilmenee standardin (s. 13) mukaan siinä, että asiakirjaan voidaan uskoa kattavana ja virheettömänä esityksenä toimenpiteistä, tehtävistä tai tosiasioista, joita se todistaa. Luotettavuuden säilymiseksi asiakirjat tulisi standardin (s. 13) mukaan laatia sen toimenpiteen tai tapahtuman yhteydessä, jota ne ilmentävät tai pian sen jälkeen. *Eheydellä* tarkoitetaan sitä, että asiakirja tulee suojella valtuuttamattomilta korjauksilta ja muutoksilta. Standardin SFS-ISO 15489-1 mukaan jokainen valtuutettu täydennys, lisäys ja poisto pitää osoittaa ja sen pitää olla jäljitettävissä (2007, s. 13). Asiakirjan *käytettävyydellä* standardissa (s.13) tarkoitetaan, että asiakirja kyetään paikallistamaan, hakemaan, esittämään ja tulkitsemaan ja asiakirja tulisi olla tunnistettavissa laajemmassa liiketoiminnan tehtävien ja toimintojen kontekstissa. Käytettävyyteen liittyen, toimintaketjua dokumentoivien asiakirjojen välisiä linkkejä tulisi ylläpitää, todetaan standardissa.

Tutkimusorganisaation intraan voidaan asiakirjoja lisätä, muuttaa ja siirtää ns. arkistoon eli nämä arkistoidut asiakirjat eivät ole näkyvissä. Lisättäessä asiakirjoja intraan, tallentuu sinne päivämäärä milloin asiakirja on sinne lisätty ja kuka lisäyksen on tehnyt. Järjestelmässä olevan asiakirjan sisältöä ei voi muuttaa, mutta tallennetun asiakirjan kokonaisuudessaan voi päivittää. Mikäli kyseistä asiakirjaa päivitetään, tallentuu järjestelmään muutoksen päivämäärä, mutta ei muutoksen tekijän nimeä. Tämä mahdollistaa sen, että kuka tahansa voi vaihtaa olemassa olevan asiakirjan paikalle toisen, eikä tekijästä jää merkintää. Jälkikäteen ei myöskään ole todennettavissa, onko intrassa oleva asiakirja alkuperäinen, vaihdettu tai muusta syystä tallennettu uudestaan.

Standardissa SFS-ISO 15489-1 (2007, s. 13) edellytetään, että kun asiakirja muodostuu erillisistä dokumenteista, niiden välisten linkkien tulisi säilyä. Tutkittavana olevan aineiston pöytäkirjoissa ja muistioissa ei ollut mainintaa liitteestä eikä niihin ollut liitetty mukaan muita asiakirjoja. Sisällönanalyysissä tuli kuitenkin ilmi, että pöytäkirjoihin oli kirjattu mm. seuraavasti:

*”xx asiaa käsittelevä kooste on jätetty kahvihuoneen pöydälle”*

*”palaute asiasta xx on luettavissa osasto x:n kansiossa*

*”x työryhmän tulosten yhteenveto on luettavissa kahvihuoneessa”*

*”x:n tehtäviin tullut muutos, luettu ääneen ja käykää lukemassa ohjeita”*

*”lääkkeiden kirjaamisesta ylilääkärin ohje”*

Kirjaukset kertovat siitä, että kyseisessä kokouksessa tai palaverissa on ollut käsittelyssä erikseen mainittu dokumentti. Dokumenttia ei ole liitetty kuitenkaan pöytäkirjaan tai muistioon mukaan, mistä sen voisi myös myöhemmin lukea. Pöytäkirjaa laadittaessa on ilmeisesti oletettu, että sen lukeminen tapahtuu melko välittömästi ja liitteet ovat luettavissa mainitussa paikassa. Pöytäkirjoja luetaan myös myöhemmin, esimerkiksi työntekijän palatessa lomalta ja muulta poissaololta, joissa tapauksissa kyseinen dokumentti todennäköisesti ei enää ole pöytäkirjassa mainitussa paikassa. Standardin mukainen perusolettamus asiakirjoille on, että ne todentavat toimintaa, tässä tapauksessa toimintaa ei millään pysty jälkikäteen todentamaan, koska pöytäkirjassa tai muistiossa mainittua dokumenttia ei millään voi jäljittää. Tutkimusorganisaatiossa tuotetaan ja talletetaan dokumentteja sähköisesti. Oletettavaa on, että kokouksessa käsittelyssä ollut dokumentti on myös sähköisessä muodossa, joten se olisi teknisesti ollut mahdollista liittää pöytäkirjaan tai muistioon.

Asiakirjojen haku onnistuu tutkimusorganisaation intrasta hakusanojen perusteella. Asiakirjaa talletettaessa on mahdollista laittaa enintään 10 hakusanaa, joilla asiakirjaa voidaan sen jälkeen hakea. Asiakirjan hakeminen muun tunnisteiden kuin annetun hakusanan perusteella ei ole mahdollista. Hakusanoista ei ole olemassa ohjeistusta, vaan jokainen käyttäjä valitsee hakusanat oman näkemyksensä mukaisesti.

## 7.2 Asiakirjojen ominaispiirteiden esiintyminen

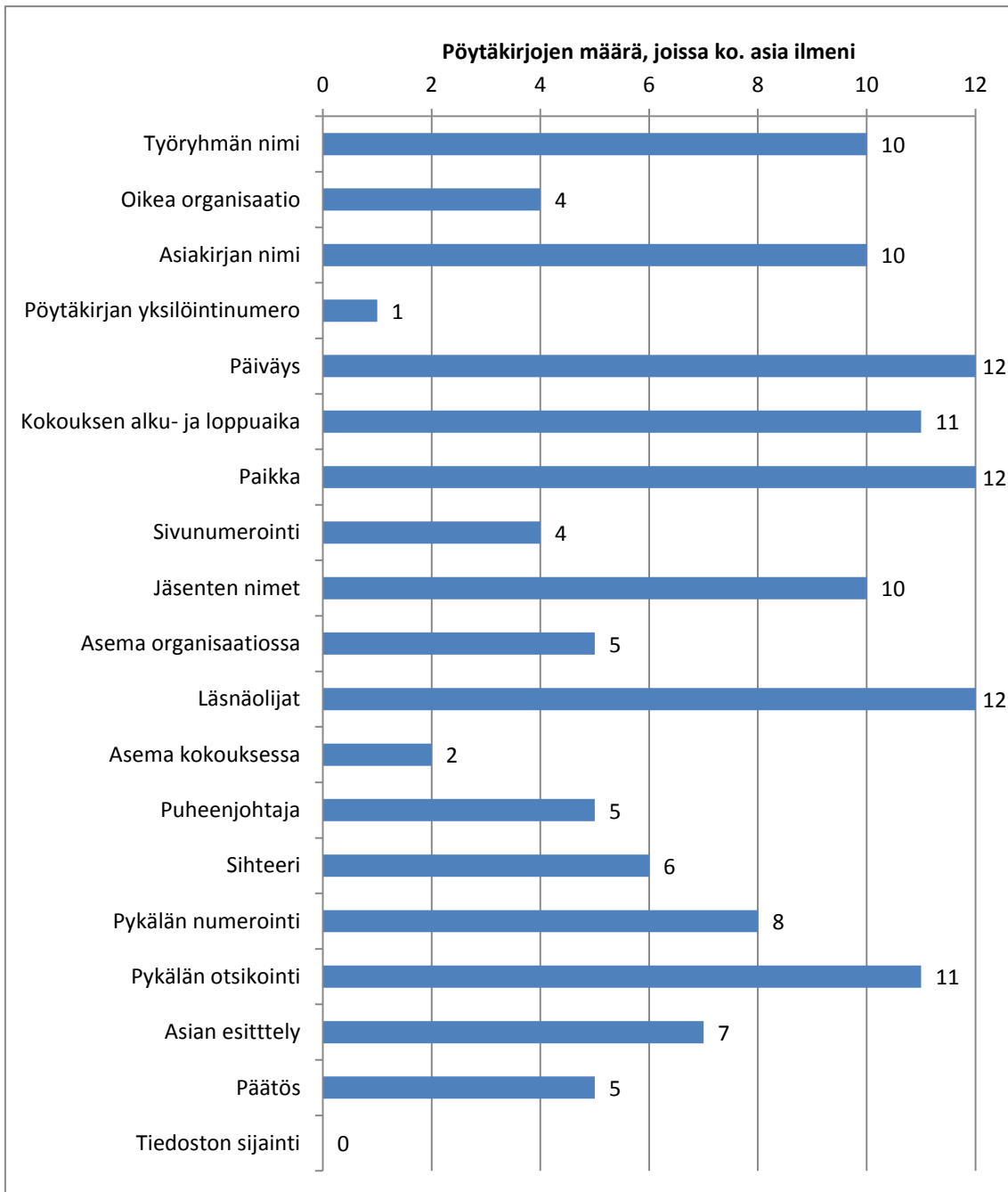
Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta kysymykseen miten organisaation kokousten pöytäkirjoissa ja palaverimuistioissa toteutuu standardin SFS-ISO 15489-1 mukaiset asiakirjalle asetetut vaatimukset. Tähän haettiin vastausta otoksesta 1.

Otokseen 1 sisältyi 12 kappaletta eri työryhmien ja työyksiköiden pöytäkirjaa tai kokousmuistiota. Kustakin ryhmästä oli käsitellyn kohteena siis vain yksi sattumanvaraisesti valittu pöytäkirja. Pöytäkirjoista tuli löytyä seuraavat 18 eri numeroitua tunnistetietoa:

- 1) työryhmän nimi
- 2) organisaation nimi
- 3) asiakirjan nimi
- 4) kokouksen päiväys
- 5) kokouksen alkuaika ja päättyminen
- 6) kokouspaikka
- 7) kaikkien työryhmään kuuluvien nimet sekä
- 8) asema organisaatiossa
- 9) paikalla olevien nimet sekä
- 10) asema kokouksessa
- 11) puheenjohtajan ja
- 12) sihteerin tai laatijan nimi
- 13) asiakirjan yksilöity numero (no/vuosi) sekä
- 14) sivunumerot
- 15) käsiteltävän pykälän numero ja
- 16) otsikko
- 17) asian esittely ja
- 18) päätös

Edellä mainittujen lisäksi huomioin myös oliko pöytäkirjaan tai muistioon mahdollisesti merkitty mistä alkuperäinen asiakirja löytyy ja miltä asiakirjan yleinen ulkoasu vaikutti. Numeroidut tunnistetiedot kirjasin MS Exceliin ja merkitsin jokaisesta pöytäkirjasta 1 tai 0 merkinnällä miten tunnistetieto pöytäkirjasta löytyi. Pöytäkirjojen ja muistioiden yleinen ulkoasu vaihteli. Tekstin fontti ja koko olivat kaikissa samat, tehosteena käytettiin lihavoitua ja alleviivausta, käsiteltyjen pykäläien otsikot olivat yleensä lihavoitu.

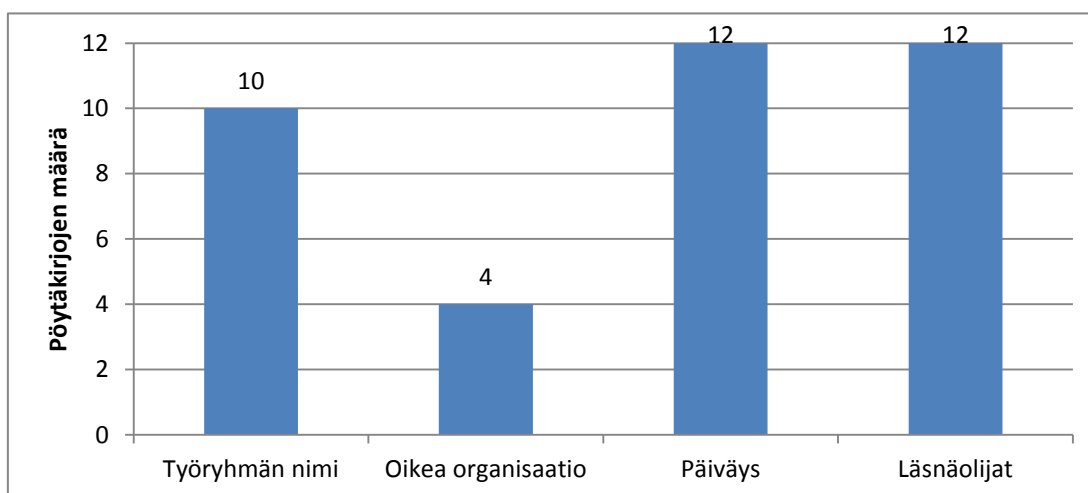
Kolmen pöytäkirjan teksti oli kokonaisuudessaan lihavoitu, kahdessa pöytäkirjassa oli lihavoituna osa laadituista pykälistä ja kahdessa pöytäkirjassa lihavoitua ei ollut ollenkaan. Pöytäkirjojen ja muistioiden yleisilme näkyi mainituista tekijöistä johtuen sekavana. Tällä voisi ajatella olevan merkitystä toimitettaessa asiakirjoja organisaation ulkopuolelle vaikkapa auditointitilanteessa. Kuviossa 7 on kuvattu, miten tunnistetiedot ilmenivät tutkituissa asiakirjoissa.



KUVIO 7. Tunnistietojen esiintyminen tutkituissa asiakirjoissa (N=12).

Kuviosta 7 on nähtävissä, että asiakirjan tunnistetiedot olivat hyvin vaihtelevasti kirjattu tutkituissa asiakirjoissa. Tutkitusta aineistosta ei löytynyt yhtään niin laadittua pöytäkirjaa tai muistiota, jossa olisi ollut löydettävissä kaikki mainitut 18 eri tunnistetietoa. Parhaaseen tulokseen ylsi yksi pöytäkirja, jossa puutteina oli vain oikea organisaatio ja pöytäkirjan yksilöintinumero. Tätä asiakirjaa ei voi kuitenkaan mainita esimerkillisenä, sillä siitä puuttuvat tunnistetiedot ovat asiakirjan hallinnan kannalta erittäin merkittäviä.

Asiakirjahallinnon standardissa SFS-ISO 15489-1 (2007, s. 13) todetaan, että asiakirjasta olisi selvittävä se liiketoiminnan konteksti, jossa asiakirja luotiin, mistä toimenpiteestä on kyse, ajankohta ja ketkä siihen osallistui. Kuviossa 8 käy selville, että päiväys ja läsnäolijoiden kirjaaminen oli otoksessa 1 (N=12) toteutunut järjestelmällisesti. Koko tutkimusaineistossa (N=61) löytyi kaksi pöytäkirjaa, joihin oli kirjattu väärä päivämäärä.



KUVIO 8. Liiketoimintakontekstin ilmeneminen tutkituissa pöytäkirjoissa.

Erittäin huolestuttavalta etenkin historian tutkimuksen kannalta oli se havainto, että peräti 77 prosentissa pöytäkirjoista (8 kpl) ei ollut mainittu oikeaa organisaatiota, jonka liiketoimintaan asiakirja kohdistui ja työryhmän, jonka toimintaan pöytäkirja kohdistui, nimi puuttui kahdesta pöytäkirjasta. Kahdessa pöytäkirjassa 12 tutkitusta puuttui sekä työryhmän nimi että organisaatio oli väärä. Nämä asiakirjat pystyi tunnistamaan tietyn yksikön pöytäkirjoiksi vain sen perusteella minkä työyksikön kansioon ne oli intrassa tallennettu. Organisaatiossa oli tapahtunut muutoksia organisaatioiden nimiin liittyen ja tämä oli todennäköisesti jäänyt korjaamatta näiden asiakirjojen mallipohjiin.

Sivunumerointi löytyi kolmasosassa pöytäkirjoista. Sivunumeroinnin puuttuminen vaikuttaa asiakirjan eheyden todentamiseen. Sivunumeroinnin puuttuminen aiheuttaa ongelmaa etenkin tulostetussa asiakirjassa, koska ei voi tietää monta sivua asiakirjaan pitäisi kuulua, mikäli sivut joutuvat erilleen. Koko aiheistossa yhdessäkään pöytäkirjassa tai muistiossa ei ollut mainittu mihin alkuperäinen asiakirja on tallennettu.

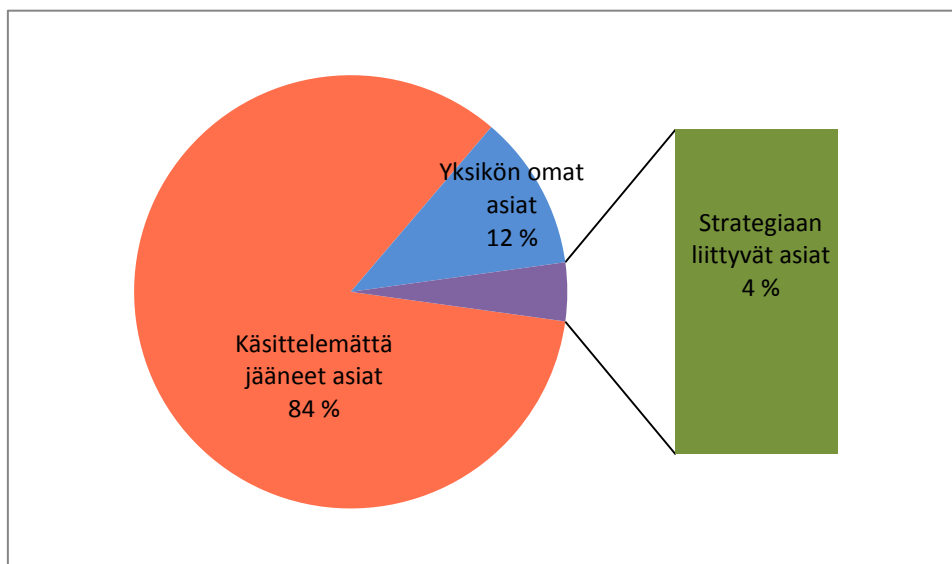
Otoksen 2 aineistona olivat pöytäkirjat työyksiköstä, jossa oli käytössä valmiiksi laadittu pöytäkirjapohja 15 eri käsiteltävälle pykälälle. Asioiden käsittely pohjautui toimintakäsikirjan mukaiseen vuosisuunnitelmaan, jonka mukaan tietyt asiat tulisi käsitellä vuoden aikana. Valmiin pohjan tarkoituksena oli helpottaa muistamista ottaa asiat käsitteelyyn. Pöytäkirjapohjaan oli siis valmiiksi laadittu pykäliin tietyt käsiteltäväksi tarkoitetut asiat. Näistä valmiiksi laadituista otsakkeista, joihin liittyviä asioita kokouksessa ei käsitelty, jäi pöytäkirjaan kuitenkin pykälän merkintä sekä otsikko laadittuna, mutta päätöksen kohta jäi tyhjäksi. Jokaisessa pöytäkirjassa oli siis aina nuo 15 pykälää, joista lukijan tuli sitten etsiä olisiko jonkun pykälän alle ollut jotain kirjoitettuna. Vuoden mittaan pöytäkirjaan oli lisätty valmiiksi vielä kaksi uutta käsiteltävää pykälää, joten vuoden lopussa valmiiksi laadittuja käsiteltäviä pykälää joka kokoukseen oli merkitty yhteensä 17 kpl.

Tutkimuksessa kävin kaikki kyseisen otoksen (N=33) pöytäkirjat läpi ja laskin kuinka monta kertaa missäkin pykälässä oli kirjoitettuna asian käsittelystä jotakin. Pöytäkirjapohjaan valmiiksi laaditut pykälät luokittelin vielä sen mukaan, kuuluiko siinä käsiteltäväksi aiottu asia organisaation strategisiin päätöksiin vai käsittelee se yksikön omia asioita. Organisaation strategiaan liittyvät asiat määrittyi organisaation toimintakäsikirjan tiedottamisohjeen mukaisesti, jonka mukaan sisäisesti tiedotettavia asioita ovat mm. liiketoimintastrategia ja siihen liittyvät suunnitelmat sekä liiketoiminnan tulokset ja seurantaliedot.

Otoksessa 2 tutkittavia pöytäkirjoja oli yhteensä 33, eli vuoden aikana yksikössä oli ollut 33 kokousta. Tutkituissa 33 pöytäkirjassa oli valmiiksi laadittuna yhteensä 505 pykälää. Jokaiseen pöytäkirjaan oli laadittu valmiiksi 15–17 käsiteltävää pykälää, mutta pöytäkirjoissa oli kuitenkin kirjoitettu asian käsittelystä keskimäärin vain 2-3 pykälän kohdalla pöytäkirjaa kohden. Tutkituissa pöytäkirjoissa jäi siis joka kokouksesta tyhjiksi 12–15 valmiiksi laadittua pykälää. Vuoden aikana kokouksissa oli käsitelty 85 pykälää ja ilman käsittelyä oli jäänyt 420 valmiiksi laadittua pykälää. Jokaisessa tutkitussa



pöytäkirjassa oli samanlainen teksti edellisen pöytäkirjan tarkastusta koskevan pykälän kohdalla, joka herätti epäilyksen siitä, että tämä teksti oli mahdollisesti jo valmiina pöytäkirjapohjassa. Mietityttämään jäi kaksi kokouspöytäkirja, jossa valmiiksi laadituissa pykälissä ei ollut kirjoitettuna mitään asioiden käsittelystä.



KUVIO 9. Valmiiksi laaditun pöytäkirjamallin mukaan käsitellyt asiat.

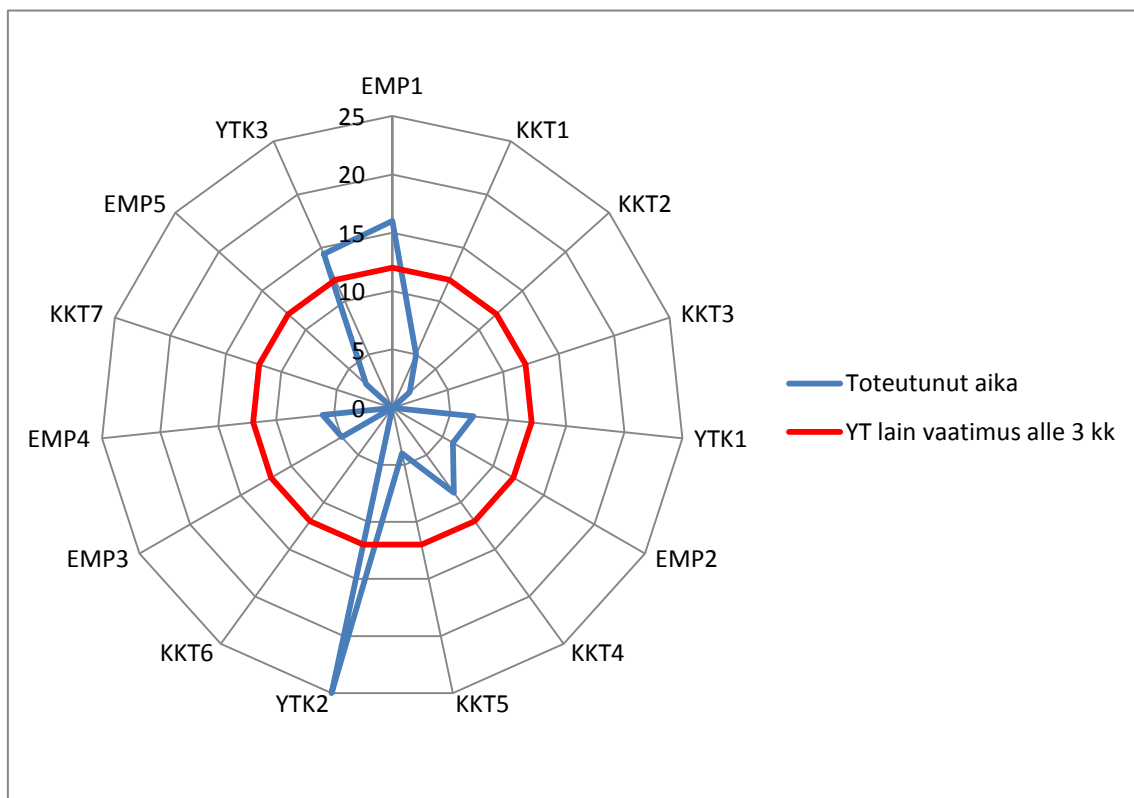
Kuviosta 9 on havaittavissa, että valmiiksi käsiteltäviksi määrätyille asioille oli kertynyt huomattavan vähän käsittelykertoja. Aineistoa tutkiessa tuntui turhauttavalta etisiä monisivuisesta pöytäkirjasta niitä pykäläitä, joissa olisi jotakin kirjoitettuna asian käsittelystä. Tämä pohjamalli ei toiminut mielestäni tässä tarkoituksessa tiedonvälitystä edesauttavana tekijänä, pikemminkin päinvastoin. Hämmästyttä herätti ne kaksi pöytäkirja, joiden yhdessäkään valmiiksi laaditussa pykälässä ei ollut mitään kirjoitettuna. Kokous oli kirjattu kestäneeksi tunnin, eli todennäköisesti jostakin kokouksessa oli keskusteltu. Valmis pohja on kuitenkin varmaan tässä tapauksessa toiminut tarkoitustaan vastaan. Keskusteltu asia ei ilmeisesti kuulunut valmiiden otsikoiden alle, joten se oli jäänyt kokonaan ilman kirjausta käsittelystä.

### 7.3 Esimiestason pöytäkirjat strategia viestinnän välineinä

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvitettävänä oliko näillä pöytäkirjoilla ja muistioilla nähtävissä tehtävää strategian viestinnän välineenä. Ensimmäisenä tähän kysymyksen

etsin vastausta otoksella 3, joka koostui esimiestason pöytäkirjoista. Hain vastausta tutkimalla kuinka pian esimiestason pöytäkirjat tulivat työntekijätason luettaviksi.

Tutkitut kaikki esimiestason pöytäkirjat (N=15 kpl) tulivat samaan otokseen ja ne järjestin kokouspäivän mukaiseen järjestykseen. Pöytäkirjoista otin ylös kokouksen päivämäärän sekä intraan tallentuneen päivämäärä asiakirjan sinne lisäämisestä. Laskin näiden päivämäärien välisen ajan ja muutin sen täysiksi viikoiksi ja näin sain julkaisemiseen kuluneen ajan viikkoina. Pisin julkaisemiseen kulunut aika oli 25 viikkoa ja lyhyin 1 päivä, julkaisemiseen kuluneen ajan asettuessa yleisimmin 4-7 viikon välille.



KUVIO 10. Esimiestason pöytäkirjojen julkaisemiseen kulunut aika viikkoina.

Kuviolla 10 on tarkoitus selventää miten julkaisuajat vaihtelevat tutkimusorganisaatiossa. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (Pesonen, 2012, s. 83) edellyttää, että asioihin liittyvät tiedot, joista henkilöstölle täytyy informoida tai keskustella eivät saa olla kolmea kuukautta vanhempia. Asiakirjahallinnon standardissa SFS-ISO 15489-1 (2007, s. 13) todetaan asiakirjan luotettavuuteen liittyen, että asiakirja tulisi laatia heti tai pian sen tapahtuman jälkeen jota asiakirja todentaa. Tiedon jakamisessa erittäin merkityksellistä

on todettu olevan myös säännöllisyydellä. Säännöllisyys tarkoittaa sitä, että työyhteisössä tiedetään, että pöytäkirja kokouksesta on esim. viikon sisällä luettavissa. Kuvioista 10 on nähtävissä, että pöytäkirjojen julkaiseminen intrassa vaihteli erittäin paljon. Huolestuttavinta on huomata, että pahimmillaan julkaisemiseen on kulut jopa 25 viikkoa eli puoli vuotta. Organisaation toiminnan kannalta tällä pöytäkirjalla on ilmestyessään enää tuskin mainittavaa merkitystä. Juholin (2008, s. 202) näkee hyvänä käytäntönä, että esimerkiksi johtoryhmäviestinnässä pöytäkirja viedään intraan jopa samana päivänä. Organisaation tehokkuuteen liittyy sen kyvykkyys käyttää hyväkseen kaikkia resurssejaan (Oikarinen & Pihkala, 2010, s. 77). Tutkimusaineistosta tein myös seuraavan havainnon:

*Eräissä 10.2.12 pidetyn yksikön kokouksen pöytäkirjassa oli maininta, että 7.2.12 olleen esimiestason pöytäkirja valmistuu lähiaikoina. Kyseinen esimiestason pöytäkirja julkaistiin intrassa kuitenkin vasta 31.5.12, eli 4 kk:n kuluttua kokouksen pitämisestä.*

Esimiestason kokouksista laadituissa pöytäkirjoissa ja kokousmuistioissa ei ollut erikseen merkittynä asioiden esittelyä ja kokouksissa tehtyjä päätöksiä. Asioista oli yleisesti kirjoitettu melko lyhyesti ja sillä oletuksella, että lukija tietää mitä asiassa on kysymys. Käsitellyistä asioista oli enimmäkseen kirjoitettu toteamisen tyyliin, eikä lukijalle välttämättä muotoutunut selkeää kuvaa miksi asiaa oli käsitelty ja oliko asiassa tehty jokin päätös. Strategiaan liittyviä asioita oli mainittu yhteensä 18 pykälässä näissä tutkituissa 15 kokouksen pöytäkirjoissa tai kokousmuistioissa.

Vaikeiden asioiden päättämistä auttaa, jos esityslistaan on kirjattu valmisteltu päätösehdotus. Tämän seurauksena tutut kokouksen jälkeiset ”naulakkokeskustelut” saadaan siirtymään kokousta edeltäville päiville ja jokainen voi tulla kokoukseen hyvin valmistautuneena. (Leppilampi, 2004, s. 13). Kirjallisen, etukäteen toimitetun asialistan on todettu merkittävästi vaikuttavan myös kokouksen tehokkuuteen (Erkkilä, 2012, s. 71). Hyvä käytäntö työpaikalla olisi Leppilammen (2004) mukaan sopia esimiesten kesken siten, että kaikki käyttävät samaa mallia kaikissa kokouksissa ja palaverissa, joissa ovat mukana (s. 15). Tässä tutkimusaineistossa ei ollut mukana kokousten esityslistoja, joten kokoukseen osallistuville jaetusta etukäteistiedosta ei tässä tapauksessa ollut tietoa. Kokouksista laadittujen pöytäkirjojen ja kokousmuistioiden kirjoitusasu ja asioiden

käsittely ei ollut yhteneväistä. Kokouksissa tehdyt päätökset oli erikseen kirjattu 44 % koko aineiston pöytäkirjoissa. Kokouksessa käsiteltävien asiain esittely oli kuitenkin kirjattu noin 2/3 osassa pöytäkirjoista.

#### **7.4 Yksikkötason pöytäkirjat strategian viestinnän välineinä**

Otoksessa 4 tutkimuksen kohteena olivat kolmen työyksikön kaikki saataville olleet pöytäkirjat (N=61), joista oli selvitettävänä oliko näillä pöytäkirjoilla ja muistioilla nähtävissä tehtävää strategian viestinnän välineenä. Johtoryhmäviestinnän suunnittelussa Juholin (2008, s. 202) näkee tärkeänä esimiesten tehtävän johtoryhmän päätösten viemisessä yksiköiden käsittelyyn. Tutkittavina olleissa yksikkötason 61 pöytäkirjassa vain 7 pöytäkirjassa oli maininta esimiestason kokouksessa käsitellystä strategiaan liittyvästä asiasta.

Yksikkötason pöytäkirjoissa oli enimmäkseen käsitelty yksikön päivittäiseen työhön liittyviä asioita. Kuten esimiestason pöytäkirjoissa, niin myös näissä yksikkötason pöytäkirjoissa asioiden käsittelystä ja tehdyistä päätöksistä oli kirjoitettu hyvin niukasti. Vaikkutti siltä, että mitä tutumpi käsiteltävä asia oli niin sitä laajemmin ja seikkaperäisemmin siitä oli kirjoitettu pöytäkirjaan. Lukijan kannalta asian olisi toivonut olevan juuri toisinpäin, että vaikeat asiat olisi selvitetty tarkemmin. Organisaation ohjeistuksessa työntekijöitä kehoitetaan etsimään tietoa oma aloitteisesti, näistä tutkituista pöytäkirjoista ja muistioista tietoa oli tämän tutkimuksen perusteella aika hankala löytää.

#### **7.5 Johtopäätöksiä aineiston tarkastelun pohjalta**

Tutkimuksen tulokset eivät olleet aivan ennako-odotusten mukaiset. Asiakirjahallinnon standardin SFS-ISO 15489-1 vaatimukset pöytäkirjoissa ja muistioissa toteutuivat vaihtelevasti, osin jopa aika huonosti. Perusolettamuksena olisi voinut kuvitella, että asiakirjojen perusominaisuudet olisivat olleet hallinnassa. Tutkimus todistaa taas sen tosinpäin, että mitään ei pidä pitää itsestään selvyytenä. Johtopäätöksenä voisi todeta, että tuloksellinen ja tehokas toiminta vaatii toiminnan jatkuvaa tarkastelua monista eri näkökulmista.

Toisena erityispiirteenä tässä tutkimuksessa tiedon välittymisessä nousi esiin pöytäkirjojen ja muistioiden erittäin pitkä julkaisemiseen kulunut aika. Yksikkötason pöytäkirjoissa ja muistioissa ei strategiaan liittyviä asioita ollut suuremmin selvitetty vaan ilmei-

sesti oli tukeuduttu julkaistaviin ylemmän hierarkiatason pöytäkirjoihin. Nämä kuitenkin julkaistiin huomattavan myöhään. Tutkimusorganisaation toimintakäsikirjan tiedottamisohjeen mukaan hallituksen ja johtoryhmän kokouksista viestintä eteenpäin hoidaan johtoryhmän toimesta henkilökunnan infossa ja esimiestason palaverissa, kirjallista informaatiota näistä ei ole saatavilla. Esimiesten tehtäväksi oli siten jätetty tiedon siirtäminen eteenpäin työntekijätasolle. Tutkimustuloksista kävi kuitenkin ilmi, että esimiestaso oli ainakin yksikötason pöytäkirjojen perusteella toteuttanut tiedottamisvelvoitettaan vajavaisesti.

Kangasharjun & kumpp. (2003) ovat tutkimuksessaan organisaation sisäisestä kokouksesta tiedon johtamisen välineenä todenneet, että tiedon yhteiseksi tekeminen on hyvin keskeinen esimiesten tehtävä kokouksissa. Organisaation sisäinen kokous on heidän mukaansa yksi keskeinen foorumi, jolla organisaation tavoitteet, suunnitelmat ja päätökset vähitellen syntyvät ja muokkautuvat jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Esimies voi erittäin merkittävästi vaikuttaa siihen, syntyykö kokouksessa dialogista keskustelua. Erkkilä (2012), joka tutki dialogia johtoryhmän työskentelyssä, on löytänyt kuviossa 11 esitellyt kolme erilaista näkökulmaa kokouksiin.

Kokous teknikkana	Kokous vuorovaikutuksena	Kokous merkityksentämisenä
<i>Tarkoitus Kutsu Aika Paikka Asialista</i>	<i>Roolit Vuorot Ilmapiiri Aikataulut</i>	<i>Merkityksentäminen Yhteiset merkitykset Organisaatio puhutaan olevaksi</i>

KUVIO 11. Näkökulmia kokouksiin (Erkkilä, 2012, s. 22).

Kuten kuvioista 11 on nähtävissä, painottaa Erkkilä (2012) kokouksen tärkeyttä asioiden merkityksen selkiyttämässä. Tutkimusaineistosta voisi päätellä, että esimiehille oli jäänyt strategiaan liittyviä asioita hieman epäselviksi, koska niistä ei ollut viestitetty heidän toimestaan yksikötasolle. Tiedon liikkumisella organisaatiossa on merkitystä sen tavoitettavuudella. Saavatko kaikki osastot ja yksiköt yhtä hyvin, samanlaista ja samanaikaista tietoa. Tiedon liikkumista voi tarkastella myös avoimuuden kannalta,

mitä tietoa kerrotaan ja mitä jätetään kertomatta. Avoimuus kertoo luottamuksesta, luottamus puolestaan edellyttää rehellisyyttä ja avoimuutta. Toimiva tiedonkulku varmistaa riittävän ja olennaisen tiedon siirtymisen itse liiketoimintaan. (Erämetsä, 2003, s. 65). Myös Juholin (2008) korostaa etenkin johtoryhmäviestinnässä avoimuutta eli sama tieto kaikille mahdollisimman lyhyellä viiveellä, sisältöjen selkeys ja ymmärrettävyys ja etenkin kriittisissä asioissa asioiden välitön käsittely yksikkötasolla (mt. 202). Etenkin organisaation muutostilanteessa tällä on merkitystä, sillä hyvin muotoiltu ja perusteltu visio lieventää muutosvastarintaa ja vision onnistunut viestiminen luo aidosti motivaatiota, joka kannustaa organisaation jäseniä parempiin suorituksiin. (Mattila, 2008, s. 63).

Tässä tutkimuksessa tutkituissa yksikkötason 61 pöytäkirjassa vain 7 pöytäkirjassa oli mainintaa strategiaan liittyvistä asioista. Strategiaan liittyviä asioita oli mainittu 18 kertaa esimiestason pöytäkirjoissa. Esimiestason pöytäkirjojen julkaisemiseen kului paljon aikaa ja tämä väliaika on otollista huhujen liikkeelle lähtemiseen. Talouselämälehdessä (Tervola, 2008) käsiteltiin sisäisen viestinnän sudenkuoppia ja artikkelissa todettiin, että huhut pilaavat työilmapiirin ja halvaannuttavat tehokkuuden. Menetykselle on liiketoiminnallinen nimikin: huhukustannus. Artikkelissa kirjoitetaan organisaatioiden viestintää kehittävän Paraplyn toimitusjohtaja Maija Ilmoniemen laskeneen, että:

*"Jos 2 500 euroa ansaitseva henkilö käyttää 20 minuuttia työpäivästään huhujen vatvomiseen, kahdensadan henkilön organisaatiossa se tarkoittaa vuoden aikana yli kahdensadantuhannen euron menetystä".*

Tässä tutkimusorganisaatiossa oli käytössä kaikkien työntekijöiden käytettävissä oleva intranet, joka mahdollisti periaatteessa kaikkien tasapuolisen tiedon saannin. Ongelmana tässä tapauksessa ei ollut itse tietojärjestelmä vaan ettei järjestelmästä ollut saatavissa ajantasaista tietoa. Tiedon jakamiseen liittyy tutkitusti yleisesti ongelmia. Stenbergin tiedon jakamista organisaatiossa (2012, ss. 152-153) käsittelevässä tutkimuksessa tuli esille, että tietokatkot ja erityyppiset huhut näyttävät huolestuttavan organisaatiossa kaikkia johdosta työntekijöihin. Tiedon jakamisessa tärkeää ovat myös toimintaa tukevat tietojärjestelmät ja välineet. Tiedon muuttuminen eri tietokanavia käytettäessä koettiin Stenbergin (2012) tutkimuksessa merkittäväksi tiedon jakamista haittaavaksi tekijäksi etenkin keskijohdon ja työntekijöiden keskuudessa. Tiedonjakamista voidaan Stenbergin (2012) mukaan parantaa poistamalla tai ehkäisemällä estäviä tekijöitä, kuten esimerkiksi tietoon liittyvät laadulliset, sisällölliset ja tiedonvälitykseen liittyvät tekijät.

## 8 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa pöytäkirjojen olemusta tutkittiin sekä ulkoisilta että sisäisiltä ominaisuuksiltaan. Vaikka tällä tutkimuksella yksittäisenä tapaustutkimuksena ei voikaan olla suurempaa yleistettävää merkitystä, niin kyseisen tutkimusorganisaation kannalta tällä on merkitystä. Tutkimus toi esiin asioita, jotka päivittäisen työn tekemisessä ovat jääneet vaille huomiota. Kuten monesti on todettu, tieto- ja asiakirjahallintoa ei vielä osata nähdä toimintona, jolla voisi olla annettavaa monella tapaa organisaatiossa tapahtuvan toiminnan sujuvuuteen ja liiketoiminnan tehokkuuteen.

Tässä tutkimuksessa asiakirjojen säilytyspaikkana pidetty intra ei täytä asiakirjajärjestelmälle asetettuja vaatimuksia ja tästä syystä kyseistä järjestelmää ei näin ollen tule pitää standardin mukaisena luotettavana asiakirjojen säilytyspaikkana. Asiakirjoja on yleisesti laadittu sähköisesti jo vuosikymmeniä, mutta vielä ei olla havahduttu niiden sähköisen säilyttämisen ongelmiin. Pöytäkirjojen tunnistetietojen hallinta on alkutaival oppimisessa kohti sähköisten asiakirjojen metatietojen käyttöä.

Strategian esittämistä kirjallisesti tarvitaan, mutta tarvitaan uusia esittämismuotoja. Postmodernin ajan työyhteisössä esimiehet tulkitsevat strategian oman mielensä mukaan (Suominen, 2011), työntekijät ovat kiinnostuneita vain omista uristaan (Joensuu, 2006) ja yksilötasolla on hyvinkin poikkeavia käsityksiä organisaatiosta ja sen tavoitteista. (Lintilä, 2002, s. 21.). Organisaatiot eivät selviä ilman yhteisessä vuorovaikutuksessa muodostuvaa dialogia, mutta dialogia ei voi syntyä ilman informaatiota, josta muokata yhteistä ymmärrystä.

Pöytäkirjoja tarvitaan hallinnollisten päätösten oikeudellisuuden vuoksi, mutta olisiko päätösten viestinnässä aika siirtyä uusiin välineisiin. Perinteiset pöytäkirjat ovat tiedonvälityksen kannalta kankeita, kuten tässäkin tutkimuksessa tuli huomattua. Intranetin tullessa organisaatioiden sisäisen viestinnän välineeksi tapahtui viestinnässä mielestäni muutos vain teknisessä alustassa. Aikaisemmin pöytäkirjat oli luettavissa mapeista, joista ne vain siirrettiin sähköisessä muodossa intranettiin. Itse tietoon ja sen siirtymiseen niille, jotka sitä tarvitsevat, ei useinkaan ole kiinnitetty riittävää huomiota. Sähköisillä asiakirjajärjestelmillä voidaan parantaa merkittävästi niin asiakirjojen hallittavuutta kuin tiedonvälitystä. Pöytäkirjoihin olisi mahdollista lisätä älykkäitä ominaisuuksia (Pehu-Lehtonen, 2002), ratkaisut ovat paljolti kiinni vain organisaation innovatiivisuudesta.

Uusina viestinnän muotoina voisi olla organisaation sisäiset blogit. Johdon edustajat voisivat kertoa organisaation visioista ja strategisista suunnitelmista sekä selventää tehtyjä päätöksiä laajemmin joko kirjallisesti tai YouTuben tapaan videoilla. Näitä blogeja voitaisiin käydä läpi yksikköjen omissa palavereissa ja tarkennusta vaativia kysymyksiä voisi kirjoittaa johdolle suoraan palaverista. Näin toteutuisi vuoropuhelu johdon ja työntekijöiden välillä. Blogeissa käyty keskustelu olisi myös kaikkien muidenkin organisaation jäsenten luettavissa ja näin välttyttäisiin asioiden moninkertaisilta käsittelyiltä ja kaikilla olisi saatavilla samanlainen tieto asioista. Tällä blogikeskustella ei olisi tarkoitus korvata kokouksissa ja palavereissa tärkeää yhteistä dialogia, vaan ainoastaan parantaa sisäistä viestintää tehtyjen päätösten osalta. Kokouksissa ja palavereissa toteutunut osallistujien välinen dialogi on kuitenkin tärkeintä yhteisen ymmärryksen saavuttamisessa.

Uudet tavat työskennellä vaatii uuden oppimista ja oppivan organisaation kulttuuria. Uuden oppiminen voi elää jokapäiväisessä yhteisessä tekemisessä, jossa tekemisen, keskustelemisen ja oppimisen tuloksena tuotetaan uutta käytäntöä. Tiedon ja osaamisen kukoistus organisaatiossa riippuu vuorovaikutuksesta, siitä, miten ihmiset jakavat ja antavat omaa osaamistaan muille ja vastaanottavat sitä toisiltaan. Tätä vuorovaikutusta voidaan tukea johtamisen ja tieto- ja asiakirjahallinnan yhteistyöllä.

Filosofi Maija-Riitta Ollila on todennut, että ”*anteliaisuus on yksi tulevaisuuden arvoista. Tieto on hyödyllistä silloin, kun se on kaverillakin. Silloin sitä voidaan yhdessä kehittää.*” (Leppilampi, 2004).



## 9 LÄHDELUETTELO

- Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H. & Yrttiaho, L. (1999). *Työelämän viestintä*. Porvoo: WSOY.
- Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus* (2. uudistettu p.). Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Arkistolaitos. (2008). *SÄHKE 2 Määräys. Sähköisten asiakirjallisten tietojen käsittely, hallinta ja säilyttäminen*. Arkistolaitos: <http://www.arkisto.fi/fi/saehke2-maeaeraeys/>. Viitattu 11/2012.
- Arkistolaitos. (2009). *Asiakirjahallinnon opas organisaatiomuutostilanteisiin. AL/6640/07.01.01.00/2009. Liite 1 keskeisiä käsitteitä*. <http://www.arkisto.fi/fi/asiakirjahallinnon-opas-valtionhallinnon-organisaatiomuutostilanteisiin/>. Viitattu 11/2012.
- Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Enwald, H. (2008). Kehittämiskohteena intranet. *Informaatiotutkimus* 27 (4), 94-107.
- Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Eriksson, M. (2006). Viihtyykö pelolla johtaminen asiantuntija-organisaatioissa? Teoksessa Jokivuori, P., Latva-Karjanmaa, R. & Ropo, A. *Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus* (ss. 222-244). [http://www.työnhakukeskus.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt309.pdf#page=223](http://www.työnhakukeskus.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt309.pdf#page=223). Viitattu 3/2013.
- Erkkilä, P. (2012). *Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyösekkentelyssä. Akateeminen väitöskirja*. Vaasan yliopiston julkaisusarjat: <http://www.uwasa.fi/julkaisusarjat/luettelo/>. Viitattu 3/2013.
- Eteläpelto, A., Collin, K., & Saarinen, J. (Toim.). (2007). *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY.
- Hakkarainen, K., Lonka, K., Lipponen, L., Nevakivi, L. & Raami, A. (2002). *Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen*. Porvoo: WSOY.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2005). *Voimaantumisen työyhteisön haasteena*. Helsinki: WSOY.
- Helsingin seudun Kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja Asta Rossi. (2012). *Kulttuuristrategia*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Henttonen, P. (2011). *Asiakirjatiedon organisointi- ja kuvailumenetelmät. Luentomoniste*. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen ja interaktiivisen median laitos.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uudistettu p.). Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

- Ihalainen, H. (2010). *Tietohallinto osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta. Akateeminen väitöskirja*. Rovaniemi.
- ISO/TR 26122:fi. (2009.). *ISO/TR 26122:fi Tieto ja dokumentointi. Toimintaprosessien analysointi asiakirjahallinnan tarpeisiin (Information and documentation. Work process analysis for records)*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- Isosaari, U. (2008). *Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta*. Vaasa: Akateeminen väitöskirja. Universitas Wasaensis.
- Joensuu, S. (2006). *Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma*. Jyväskylä: Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä University Printin hause.
- Juholin, E. (2007). Työyhtiesöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestinnän uusi agenda: <http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/julkaisut/Tyvi%202010%20raportti%20II,%202007.pdf>. Viitattu 4/2013.
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. (2009). *Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- JUHTA. (2010). *JHS 176 Sähköisten asiakirjallisten tietojen käsittely, hallinta ja säilyttäminen*. JHS-suositukset JUHTA Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS176/JHS176.pdf>. Viitattu 10/2012
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Otava.
- Kaivo-oja, J. (2011). Johtaminen, organisaatioteoriat ja tulevaisuuden tutkimus: <http://www.foresight.fi/2011/05/06/johtaminen-organisaatioteoriat-ja-tulevaisuudentutkimus/>. Viitattu 3/2013.
- Kangasharju, H., Nikko, T. & Säntti, R. (2003). Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. *Aikuiskasvatus 4/2003*, 260 - 268. <http://helios.uta.fi:2258/se/a/0358-6197/23/4/organisa.pdf>. Viitattu 3/2013.
- Kari, J. (2010). Mitä on tiedonkäyttö? Teoksessa Serola, S. *Ote informaatiosta. Johdatus informaatiotutkimukseen ja interaktiiviseen mediaan* (ss. 116-154). Vantaa: Hansaprint.
- Kauhanen, J. (2003). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- Kinnunen, M. (2010). *Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatioissa*. Vaasa: Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia.
- Kivinen, T. (2008). *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. Kuopio: Akateeminen väitöskirja. Kopijyvä.

- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.30.3.2007/334. (2007). Finlex. Lainsäädäntö.  
Ajantasainen lainsäädäntö : <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Viitattu 3/2013.
- Leppilampi, A. (2004). *Yhteistoiminnallinen johtaminen - Avain organisaation menestymiseen ja henkilöstön jaksamiseen*. Asko Leppilampi Oy:  
[http://www.leppilampi.com/materiaali/koulutusmateriaalia/yhteistoiminnallinen\\_johtaminen.pdf](http://www.leppilampi.com/materiaali/koulutusmateriaalia/yhteistoiminnallinen_johtaminen.pdf). Viitattu 4/2013.
- Lindström, K. & Leppänen, A. (Toim.). (2002). *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lintilä, L. (2002). *Organisaation sisäisen tietoverkon hyödyntäminen tiedonhankintaan ja viestintään*. Tampere: Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy Juventus Print.
- Lybeck, J. et al. (2006). *Arkistot yhteiskunnan toimiva muisti. Asiakirjahallinnon ja arkistotoimen oppikirja*. Helsinki: Arkistolaitos.
- Mattila, P. (2008). *Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Merta, S. (2011). *Yhdessä tietämisen episodeja - Terveysthuollon kompleksiset työympäristöt*. Akateeminen väitöskirja. [http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/69686/Mertala\\_Doria\\_Acta73.pdf?sequence=1](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/69686/Mertala_Doria_Acta73.pdf?sequence=1). Viitattu 10/2012.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä (2. uudistettu p.)*. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Niemi, T., Nietosvuori, L. & Vitikko, H. (2006). *Hyvinvointialan viestintä*. Helsinki: Edita.
- Novak, J. D., & Gowin, D. B. (1996). *Opi oppimaan*. (P. Lehto-Kaven, Käänt.) Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Oikarainen, T. & Pihkala, T. (2010). Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen yhteyttä rakentamassa - casetutkimus prosessiteollisuudesta. Teoksessa Uotila, T-P. *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen konkonaisuuteen* (ss. 74-91). [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf). Viitattu 3/2013.
- Pehu-Lehtonen, H. (2002). *Älykkäät pöytäkirjat - projektikokouksissa syntyvän tiedon hallinnan tehostaminen rakenteisen dokumentinhallinnan avulla*. Diplomityö. [http://media.tkk.fi/visualmedia/publications/msc-theses/DI\\_Heidi\\_Pehu-Lehtonen\\_2002.pdf](http://media.tkk.fi/visualmedia/publications/msc-theses/DI_Heidi_Pehu-Lehtonen_2002.pdf). Viitattu 5/2013.
- Pekkola, S. (2006). *Suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen organisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tutkimusraportti 14*. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31070/TMP.objres.426.pdf?sequence=1>. Viitattu 4/2013.
- Peltonen, T. (2007). *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Keuruu: KY-palvelu Oy.

- Pesonen, P. (2012). *Yritysviestinnän säännöt*. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Rytilä, M. (2011). *Tietoperustainen johtaminen palvelutoiminnan suunnittelussa julkisella terveydenhuoltoalalla*. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Seppänen-Järvelä, R. (2009). Kehittämisen johtaminen ja organisoiminen. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä, R & Vataja, K. *Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä* (ss. 69-77). Juva: WS Bookwell Oy.
- Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (2009). Mitä työyhteisölähtöinen prosessi-kehittäminen on? Teoksessa Seppänen-Järvelä, R & Vataja, K. (Toim.). *Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä* (ss. 13 - 29). Juva: WS Bookwell Oy.
- SFS. (2010). *Standardisointi > Miten standardit syntyvät? > Mitä julkaisuja syntyy?*  
SFS: [http://www.sfs.fi/standardisointi/miten\\_syntyvat/mita\\_julkaisuja/](http://www.sfs.fi/standardisointi/miten_syntyvat/mita_julkaisuja/). Viitattu 10/2012.
- SFS 5914. (2007.). *SFS 5914 Asiakirjojen metatiedot (Metadata for records)*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- SFS-ISO 15489-1. (2007). *SFS-ISO 15489-1 Tieto ja dokumentointi. Asiakirjahallinto. Osa 1: Yleistä (Information and documentation. Records management. Part 1: General)*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- SFS-ISO 15489-1. (2007). *SFS-ISO 15489-1 Tieto ja dokumentointi. Asiakirjahallinto. Osa 1: Yleistä (Information and documentation. Records management. Part 1: General)*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- SFS-ISO 23081-1. (2007). *SFS-ISO 23081-1 Tieto ja dokumentointi. Asiakirjahallinnon prosessit. Asiakirjojen metatieto. Osa 1: Periaatteet (Information and documentation. Records management processes. Metadata for records. Part 1: Principles)*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- SFS-ISO 23081-2. (2010). *SFS-ISO 23081-2 Tieto ja dokumentointi. Asiakirjahallinnon prosessit. Asiakirjojen metatiedon hallinta. Osa 2: Käsitteelliset ja toteutukseen liittyvät kysymykset (Information and documentation. Managing ...Part 2: Conceptual and implementation issues)*. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- Stenberg, M. (2012). *Tiedon jakaminen organisaatiossa - kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan*. Akateeminen väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis : 1211: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8831-3>. Viitattu 3/2013.
- Strandman, K. (2009). *Se vain ilmestyi - Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa*. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

- Suominen, K. (2011). Keskijohto strategian kuluttajana. Teoksessa Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta* (ss. 52-63). Helsinki: WSOYpro Oy.
- Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio*. Talentum Media Oy, Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.
- Syvänen, S. (2003). *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset*. Tampere: Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino.
- Takala, T. (1994). *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tervola, M. (03. 12 2008). *Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat*. Talouselämä. Työelämä.: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773>. Viitattu 5/2013.
- Tiedonhallinnan normiympäristö*. (ei pvm). AHAP - Asianhallinnan perusteet: [http://www.sis.uta.fi/iti/kurssit/tahap/m1/m1\\_3\\_normihierarkia.html](http://www.sis.uta.fi/iti/kurssit/tahap/m1/m1_3_normihierarkia.html). Viitattu 3/2013.
- Toikko, T. & Rantanen, T. (2009.). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta* (3. korjattu painos p.). Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uudistettu p.). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Uotila, T.-P. (Toim.). (2010). *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kononaisuuteen*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Valtonen, M. R. (2005). *Tapaustutkimus poliisin esitutinnan dokumentoinnista: asiakirjahallinnan näkökulma*. Vaajakoski: Akateeminen väitöskirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Valtonen, M. R. (2006). Asiakirja - todiste toiminnasta. *Informaatiotutkimus* 25 (3), 82 - 84.
- Valtonen, M. R., Roos, C-M., Palonen, O., Toivonen, R., Järn, S. & Vuorela, V. (2009). *Vuodesta sataan -sähköisten asiakirjojen hallinta ja säilyttäminen*. Helsinki: Liikearkistoyhdistys ry.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Voutilainen, T. (2007). *Hyvä sähköinen hallinto*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Infoviestintä.
- Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.