

Tietojohtaminen esimiestyön haasteena



Haajanen, Tuure

2009 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Tietojohdaminen esimiestyön haasteena

Tuure Haajanen
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2009

Tuure Haajanen

Tietojohtaminen esimiestyön haasteena

Vuosi 2009 Sivumäärä 43

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli syventyä tietojohtamisen teoriaan ja selvittää, miten esimiestyötä tekevät henkilöt kokevat onnistuvansa omassa ammatissaan, minkälaisina he kokevat hyvän johtamisen mallit sekä tietotekniset ratkaisut työnsä apuvälineinä. Lisätavoitteena oli opinnäytetyön laatijan esimiestaitojen syventäminen sekä ammatillinen kasvu.

Tietojohtaminen ei liity pelkästään innovatiivisen työn suorittamiseen, vaan myös siihen miten jonkin osa-alan ammatillaisen osaaminen saadaan levitettyä julkiseksi tiedoksi esimerkiksi yrityksen sisäiseen käyttöön tuottaen liiketaloudellista lisäarvoa ja kilpailukykyä.

Esimies on osa yrityksen keskijohtoa ja toimii rajapintana yrityksen johdon sekä sen työntekijöiden välillä. Tästä johtuen esimiehet kohtaavat käytännön haasteita johdon määrittelemien tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiesten on omalla toiminnallaan ja esimerkillään kyettävä valjastamaan työntekijöiden osaaminen sekä tieto siten, että ne palvelevat organisaatiota mahdollisimman tehokkaasti.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen ja teoriakeskeinen. Tietoperustan lähteenä käytettiin tietojohtamista käsittelevää kirjallisuutta. Opinnäytetyössä suoritettiin myös kyselytutkimus, jonka avulla esimiestyötä tekeviltä henkilöiltä kerättiin suoraa tietoutta ja näkemyksiä heidän omasta ammatista, johtamistyyleistä sekä tietoteknisistä ratkaisuista työn apuvälineenä.

Prosessina opinnäytetyö oli haastava, mutta palkitseva. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin pääosin, etenkin ammatillisen kasvun osalta. Kyselytutkimuksen tuloksista ilmenee, että suurin osa vastanneista esimiehistä pyrkii toiminnallaan avoimeen yritysympäristöön sekä synnyttämään luottamussuhteita, jotka edesauttavat tiedon leviämistä ja uuden tiedon tuottamista. Tietotekniset ratkaisut koettiin yleisesti helpottavina ja tehostavina, joskin hie- man riippuvuutta luovina. Kyselytutkimuksen tulokset eivät silti ole ehdottoman päteviä eivätkä yleistettävissä johtuen vastausten vähyydestä.

Kehittämissuhteena opinnäytetyön laatijan työyhteisössä voitaisiin soveltaa tietojohtamista enemmän kodifioinnin näkökulmasta tarkasteltuna. Tiedon tallentaminen asiantuntijajärjestelmiin mahdollistaa tiedon ympärivuorokautisen saavutettavuuden.

Asiasanat asiantuntijuus, esimies, johtajuus, tietämys

Tuure Haajanen

Knowledge Management as a foreman's challenge

Year	2009	Pages	43
------	------	-------	----

The purpose of this study was to orientate to the theory of Knowledge Management and to investigate how people who are foremen perceive their own profession, what are good leadership practices in their opinion and how they view the means provided by information technology as a helping tool in their profession. A secondary purpose was to deepen the writer's own leadership skills and achieve occupational development.

Knowledge Management as a concept does not only relate to innovative work but also to how an individual's own expertise can be extracted and utilized to provide business value and competitive advantage.

A foreman is a part of the middle management within an organization and it is the foreman who has the role to create synergy between the organization's management and workers. This equation produces the fact that foremen face a number of challenges while trying to implement the goals set by the organization's management. With their own actions and examples, foremen must be able to deploy the knowledge and expertise of workers in such a way that it serves the organization efficiently.

This study is qualitative and theory based by nature. The theory part of the study is based on literature discussing Knowledge Management. Also a questionnaire survey was conducted in the study. The questionnaire survey enabled direct information and opinion collecting from people who are foremen by their profession. The survey included such questions that would state the participant's views of good leadership skills, their own view of being a foreman and how information technology solutions are seen by them.

The process of the study was challenging yet rewarding. The goals set were mainly achieved especially in the field of the writer's own occupational development. The results of the questionnaire survey state that many of the respondents are actively trying to create open-minded organizational environments. Many of them also aim at creating trust in working environments and thus help to create new knowledge and spread the existing knowledge. Solutions provided by means of information technology were mainly seen as helpful and intensifying; however, some respondents observed that information technology solutions create dependency. The end results of the questionnaire survey are not absolutely fool proof and cannot be generalized due to the small number of participants.

As a development idea, Knowledge Management should be implemented more efficiently from the codification point of view in the writer's own working environment. This would make information and knowledge more easily achievable and they would not be restricted to working hours only.

Key words expertise, foreman, leadership, knowledge

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Aihe ja rajaukset.....	7
	2.1 Tutkielman tavoite ja rajaukset.....	7
	2.2 Tutkimusmenetelmät.....	7
3	Tutkielman aineisto ja keskeiset käsitteet.....	8
4	Yhteiskunnallinen rakenne.....	9
5	Asiantuntijuus.....	10
	5.1 Asiantuntijuuden kyseenalaistaminen.....	10
	5.2 Asiantuntijatiedon monistuminen.....	11
	5.3 Asiantuntijuus organisaatiossa.....	11
	5.4 Innovaatiot.....	11
6	Tietojohdaminen.....	12
	6.1 Konsultointi apuvälineenä.....	12
	6.2 Tiedon leviäminen.....	12
	6.3 Tietojohdaminen tieteenalana.....	13
	6.4 Tietojohdaminen ja tieto.....	13
	6.4.1 Tietojohdaminen innovoinnin välineenä.....	13
	6.4.2 Tiedon jakaminen.....	14
	6.4.3 Tietämyksen hallinta.....	14
	6.4.4 Tietojohdaminen organisaatiokulttuurissa.....	15
7	Tietopääoma.....	15
	7.1 Tietopääoman määritelmät (Pirjo Ståhle & Mauri Grönroos).....	15
	7.2 Tietopääoman määritelmät (Michael Koenig).....	16
	7.3 Tietopääoman määritelmät (Thomas Stewart).....	17
8	Tietojohdamisen tutkimukset.....	17
	8.1 Personointi ja kodifointi.....	17
	8.2 Tieto ja kyvykkyys sen hyödyntämiseen.....	18
	8.2.1 SECI-malli (Nonaka & Takeuchi).....	18
	8.2.2 SECI-mallin ongelma.....	19
	8.3 Organisaationaalisen tiedon luominen.....	19
9	Tutkimus.....	20
	9.1 Metodit.....	20
	9.2 Aineiston käsittely ja analysointi.....	21
	9.2.1 Vastaajien koulutustausta.....	21
	9.2.2 Vastaajien ikäjakauma.....	22
	9.2.3 Miten esimiehet kokevat työnsä?.....	23
	9.2.4 Koetaanko ammattitaitoisen työntekijän käsittely haastavaksi?.....	24

9.2.5	Kokevatko esimiehet olevansa alaisiaan asiantuntevampia?.....	25
9.2.6	Minkälainen on esimiesten oma työssäviihtyvyys?	26
9.2.7	Miten esimiehet kokevat itse onnistuvan työssään?	27
9.2.8	Mihin esimiehet kiinnittävät eniten huomiota työssään?	28
9.2.9	Kohtaavatko esimiehet usein alaisiaan?	29
9.2.10	Tuleeko samaan työporukkaan sijoittaa eritasoisia osajia?	30
9.2.11	Miten tietotekniikka koetaan työn tukena?.....	31
9.2.12	Tehostaako jatkuvasti kehittyvä tietotekniikka liiketoimintaa?	32
9.2.13	Miten tietotekniikan ja viestinnän uutuuksien ominaisuudet koetaan?33	
9.2.14	Miten välttyä auktoriteetin menetykseltä?	33
9.2.15	Mihin esimiehen tulee puuttua työsuoritukseen liittyen?	34
9.2.16	Millä pystyy välttämään kaveruussuhteiden liiallisen muodostumisen työntekijöihin?	34
9.2.17	Mikä on omasta mielestäsi asiantuntijuutta?.....	35
9.2.18	Mikä on ongelmallisinta asiantuntevan työntekijän käsittelyssä?	35
10	Arviointi ja pohdinta	36
	Kuvat	39
	Liite: Tietojohtaminen esimiestyön haasteena kysymyslomake	40

1 Johdanto

Yhteiskunta sekä organisaatiot ovat välillisesti liitoksissa toisiinsa, ja tämä on viime vuosikymmenien aikana aiheuttanut sen, että yleinen käsitys organisaatioista sekä yrityksistä on muuttunut. Varsinaisen työn muoto on muotoutunut yhä enemmän ns. ajattelutyöksi ja tästä on muodostunut termi tietotyö. Jatkuvassa muutoksessa oleva maailmantilanne asettaa paineita yrityksille sekä niiden hallussa oleville henkilöresursseille. Kyseiset seikat ovat monimutkaistaneet jo ennestäänkin organisaatioiden mutkikasta toimintaa.

Vastoin yleistä luuloa organisaatiot ovat muuttuvia yrittäessään mukauttaa omia toimintojaan vastaamaan vallitsevia arvokäsitteitä. Viime aikoina vallitsevaan rooliin yritysjohtamisessa on noussut tieteellinen ajattelutapa. (Stähle & Grönroos 1999, 22-26) Tästä syystä on myös alkanut pohdinta siitä, minkälainen asema tietoteknisillä ratkaisuilla on nykypäivän toiminnassa. Näkemykset viittaavat siihen, että tietoteknisten ratkaisuiden käyttö ja käyttöönotto edistävät tietoyhteiskunnan syntyä.

Työtehtävät monipuolistuivat 1950-luvulla. Tämän seurauksena oivallettiin jakaa yrityksen pääoma fyysiseen sekä aineettomaan, inhimilliseen pääomaan. (Stähle & Grönroos 1999, 40) Tämä tarkoitti poistumista perinteisestä tuotannontekijäajattelusta ja toi mukanaan haasteita yrityksen inhimillisestä pääomasta koostuvan tiedon hallintaan sekä johtamiseen.

Nykypäivän liike-elämän tilanteet vaativat esimiehiltä, tiimipäälliköiltä sekä työnjohtajilta ymmärrystä ihmistason johtamiseen pelkkien toimintaan liittyvien prosesseiden lisäksi. Tietojohdamisen (Knowledge Management) teorit avaavat kokonaisuuden, jonka ymmärryksen avulla voidaan henkilöresursseja hallita tehokkaasti ja liiketoiminnan tuottavuutta parantaen. (Stähle & Grönroos 1999)

2 Aihe ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön aiheena on syventyä tietojohdamisen teoriaan ja selvittää, miten esimiestyötä tekevät henkilöt kohtaavat tietojohdamisen ja sen luomat haasteet. Tutkimusongelmana on selvittää, kuinka esimiestyötä tekevät henkilöt kokevat onnistuvansa työssään ja minkälaisena he kokevat hyvän johtamisen mallit sekä tietotekniset ratkaisut apuvälineinä työssään.

2.1 Tutkielman tavoite ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on selvittää:

- Miten esimiestyötä tekevät henkilöt kokevat onnistuvansa omassa ammatissaan?
- Minkälaisina esimiestyötä tekevät henkilöt kokevat hyvän johtamisen mallit?
- Minkälaisina esimiestyötä tekevät henkilöt kokevat tietotekniset ratkaisut työnsä apuvälineinä?

Tutkielman lisätavoitteena on syventää opinnäytetyön laatijan esimiestaitoja.

Tietojohdaminen ei liity ainoastaan innovoivan työn suorittamiseen, vaan myös siihen miten jonkin osa-alueen ammattilaisen osaaminen saadaan levitettyä julkiseksi tiedoksi esimerkiksi yrityksen sisäiseen käyttöön. (Stähle & Grönroos 1999) Tietojohdamista voidaan tarkastella painottamalla tietoteknisiä (kodifioivia) ratkaisuja, kuten tietojärjestelmiä ja ryhmätyökaluja. Tällöin tietoteknisten ratkaisuiden avulla pyritään tuottamaan sekä hallitsemaan uutta ja jakamaan jo olemassa olevaa tietoa. Toinen (personoiva) lähestymistapa tietojohdamisen tarkasteluun on ihmisläheisempi. Tällöin pyritään tuottamaan uutta sekä jakamaan jo olemassa olevaa tietoa poistamalla työyhteisöiden raja-aitoja painottamalla avoimen vuorovaikutuksen keinoja. Tässä opinnäytetyössä lähestytään tietojohdamista personoinnin näkökulmasta. Tutkielmasta rajataan pois yleinen henkilöstöjohtaminen.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkielmassa käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Tietoa kerättiin suorittamalla kyselytutkimus sekä perehtymällä kirjallisuuteen. Myös avoin vuorovaikutus esimiestyötä tekevien henkilöiden kanssa oli osallisena aineiston kokoamisessa.

Tutkielman reliabiliteettia parantaa se, että kyselyyn vastaavat henkilöt ovat esimiestyötä suorittavia henkilöitä. Tutkielman validiteettia saattaa heikentää se, että henkilöistä riippuen esimiestyökokemuksen määrä vaihtelee. Työ on luonteeltaan teoriakeskeinen, koska siinä pyritään syventymään tietojohdamisen periaatteisiin. Työtä ei tuoteta yritykselle tai yhteisölle.

3 Tutkielman aineisto ja keskeiset käsitteet

Tutkimusaineistona käytettiin painettua kirjallisuutta (suomen- sekä englanninkielinen) sekä kyselytutkimuksella saatua aineistoa esimiestyötä tekeviltä henkilöiltä. Tutkielman keskeiset käsitteet ovat:

Asiantuntija

Henkilö, jolla on erityistä tietoutta tai ammattiosaamista jossain aihealueessa. Henkilö, joka tuntee jonkin osa-alueen tavallisia ihmisiä paremmin (Valpola 1961, 195).

Esimies

Toiseen nähden määräävässä asemassa oleva tai laitoksen johtoon kuuluva henkilö, päällikkö (Valpola 1961, 531).

Johtajuus

Vallan käyttö sosiaalisessa ryhmässä. Tietyt johtajanominaisuudet lisäävät yksilön mahdollisuutta tulla johtajaksi (Valpola 1966, 30).

Kodifiointi

Tietojohdamisen lähestymistapa, joka painottaa tietotekniikan systemaattista käyttöä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 164).

Personointi

Tietojohdamisen lähestymistapa, joka pyrkii tuomaan esille yksilötason tiedon ihmisten vuovaikutussuhteiden avulla (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 165-166).

Tieto

Oikea käsitys todellisuudesta. Alkeellisin tiedon laji on pelkästään asiasta selvillä oleminen. Sosiaalisesti merkitsevää tietoa on vain se, joka voidaan välittää toiselle henkilölle ja joka on yleispätevää (Valpola 1965, 42).

Tietopääoma

Yrityksen aineettomat omaisuuserät sekä kyky käyttää informaatiota ja osaamista uusien ideoiden ja innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen. (Stähle & Grönroos 1999, 50)

Taylorismi

1900-luvun alussa yleistynyt liikkeenjohdon oppi, jossa pidetään ehdottoman tärkeänä yksittäisiin työsuorituksiin paneutumista sekä niiden seurausta ja aikamääreiden luomista niiden suorittamiseen. (Stähle & Grönroos 1999, 66)

4 Yhteiskunnallinen rakenne

Anthony Giddens kuvailee yhteiskuntaa nykyaikaiseksi, asiantuntijatiedon varaan rakentuneeksi teknologiseksi yhteiskunnaksi. (Giddens 1995) Yhteiskunnan nojautuminen asiantuntijatietouteen ilmaisee huomattavan yhteiskunnallisen työnjaon. Tämänkaltaisessa työnjaossa asiantuntijuuden ehdoton edellytys on erikoistuminen. On toki myös huomioitava, että koulutustason kasvu sekä tiedon vapaa leviäminen ovat vähentäneet organisaatioissa korkeimpien johtoportaiden valtaa.

Suurin huomio on suunnattu aikaisemmin yritysten johtoon. Johdon alapuolisten tahojen tukemiseen muutoksessa ei ole suuremmin kiinnitetty huomiota ja tätä on perusteltu usein johdon päätösvallalla yhteisöön liittyvissä asioissa. On kiinnitettävä huomio siihen, että päätökset jotka koskevat muutoksia esitetään yleensä itsestään selvinä ja tätä perustellaan asiantuntemuksella.

Tietoyhteiskunta pystytään mieltämään ihmisten sekä tietoteknisten ratkaisuiden vuorovaikutteisuudeksi. Tällöin tietotekniikan avulla ihmisille avautuu runsaasti keinoja toteuttaa itseään sekä kehittää omaa osaamistaan. Keskustelut tiedosta sekä tietoyhteiskunnasta muodostavat helposti illusion, jossa tieto sinänsä on käyttökelpoista, suoraan sovellettavaa sekä liikuteltavissa paikasta toiseen. Täten organisaatiot pystyisivät lisäämään kilpailukykyään kehittämällä uusia tehokkaita toimintatapoja, jotka rakentuisivat tiedon hallinnasta ja teknologisten ratkaisuiden hyödyntämisestä. Tämän kaltaisessa kehityksessä nousee pinnalle asiantuntijuus ja sen tuoma valta, sillä se liittyy suoraan tietoon ja tämän hyödynnettävyyteen.

Tietoyhteiskunnan kärkialat elävät jo uudessa taloudessa perinteisten alojen tullessa kohtalaisen välimatkan päässä perässä. Yksinkertainen totuus kuitenkin on, että tietotekniset ratkaisut ovat välineitä vain heille, joilla on kyvykkyyttä ja ensinnäkin mahdollisuus niiden käyttöön. Organisaatioiden sekä yritysten tulee joka tapauksessa olla valmiita sopeutumaan muutoksiin.

5 Asiantuntijuus

Asiantuntemus tarkoittaa enemmän tietoa kuin taitoa. On syytä huomioida että asiantuntija ei välttämättä ole itse tiedon tuottaja, vaan hän vain käyttää ennalta olemassa olevaa tietoutta. Asiantuntijan titteli ei vielä välttämättä edellytä tieteellisen tuotannon luomista, eikä toisaalta välttämättä ammattitaito sinänsä takaa asiantuntijan roolia. Tiedemies terminä kuvastaa paremminkin uuden tiedon tuottajaa, asiantuntija saattaa olla useimmin tekemisissä käytännön ympäristön elementtien kanssa. Tiedemies on jotakin muuta kuin pelkkä ammattilainen, hän pystyy sanomaan jotakin, jonka muotoa ja sisältöä ei kukaan ole vielä esittänyt.

Nykyaikaisessa yhteiskunnassa asiantuntijaksi voidaan tulkita kenet tahansa, kuka pystyy todistamaan pätevyytensä ja omaa erityisiä taitoja tai tietoja jonkin tehtävän suorittamiseen. (Giddens 1994, 84) Asiantuntijuuteen sisältyy yleisissä käsityksissä oletus siitä, että asiantuntijatieto on ehdottoman ”oikeaa”. Asiantuntemusta voidaan myös tarkastella valmiiden tietojen ja taitojen kimpaleena. Tästä seuraa se, että jokainen kykenee olemaan asiantuntija josain asiassa mutta silti on ns. maallikko muissa asioissa. (Giddens 1994, 84) Asiantuntijuuteen tarvitaan kompetenssia, sekä koulutus pohjaista tietoa että myös käytännön toiminnallista osaamista. On myös huomioitava ettei käytännön toimista hankittu osaaminen aina välttämättä riitä, sillä haasteet muuttuvat nopeasti ja tieteelliselle tiedolle tulee tämän vuoksi kysyntää.

Professori Turo Virtanen painottaa asiantuntijan määrittelyn vaatimuksena sitä, että tämä on kykenevä paneutumaan johonkin oman alansa tieteellisen tutkimuksen tuloksiin ja arvioimaan sekä myös soveltamaan niitä omaan käytännölliseen toimintaansa. (Virtanen 1994, 33) Tutkimuskirjallisuudessa on pohdittu tiedon sekä taidon välistä suhdetta ja kokemuksellisuuden sekä tieteellisyyden merkitystä. Thomas Brante määrittelee tieteellisen tiedon olevan liian yleistä ja näin ollen sitä ei välttämättä voi suoranaisesti hyödyntää jokapäiväisten ongelmien selvittämiseksi. (Brante 1988, 131) Näin jääkin usein juuri asiantuntijoiden tehtäväksi muokata tieteellinen tieto käytäntöön sopivaksi. (Freidson 1986, 215-217)

5.1 Asiantuntijuuden kyseenalaistaminen

Saattaa olla, ettei asiantuntija välttämättä tiedosta sitä, mille tiedolle ja taidolle hänen toiminta perustuu. Tämä voidaan selittää intuitiolla, henkilön asiantuntemus on usein sellaista jonka alkuperää ei voida määritellä. Asiantuntijalle on tyypillistä tarjota ongelmanratkaisuun useamman kuin yhden ratkaisun sangen vaikeasti hahmoteltavassa sekä syvällisessä muodossa. (Stenvall 1995, 16) Ratkaisumalleihin kuuluu yksityiskohtaisia syitä sekä joskus myös yksityiskohtaisia selontekoja ongelman aiheuttajasta. Asiantuntemus pystytään määrittelemään kor-

kea-asteiseksi tiedoksi ja taidoksi, jonka ansiosta henkilö voi suoriutua alaansa kuuluvista monimutkaisista tehtävistä. (Stenvall 1995, 16)

5.2 Asiantuntijatiedon monistuminen

Asiantuntijatiedon levittämisessä on useimmiten kyseessä jonkin sisällöstä riippuvan erityisosaamisen muuntamisesta konkreettiseen muotoon jotta maallikot pystyvät ymmärtämään sitä. Tästä voidaan pitää esimerkkinä asiantuntijatiedon synnyttämää käyttöohjetta jossa käytännössä kuvaillaan jokin toimintamalli maallikonkin ymmärtämällä tavalla.

5.3 Asiantuntijuus organisaatiossa

Organisaatio tai yritys pystyy hankkimaan asiantuntijuuden, jota tarvitaan toimintojen kehittämiseen kahdella eri tavalla. Tietoa voidaan luoda joko yrityksen sisällä tai se voidaan ostaa ulkopuoliselta toimijalta. Täten on muodostunut runsaasti tahoja, jotka ovat erikoistuneet ainoastaan tiedon luomiseen, jotta he voisivat myydä sitä.

Uusi tieto sekä uudenlaiset ideat ovat varsin korostuneessa asemassa nykyaikana, sillä niiden avulla voidaan saavuttaa liiketoiminnallinen kilpailuetu. Tieto on kuitenkin erilainen hyödyke kuin jokin käsin kosketeltava, toisin sanoen tieto on aineetonta. (Stähle & Grönroos 1999) Tieto voidaan tunnistaa siitä, että se ei vähene itseltä, vaikka sitä antaisi muille. Tieto myös leviää helposti.

5.4 Innovaatiot

Innovoinnilla tarkoitetaan kykyä luoda uutta, joko ”nyhjäisemällä tyhjältä” tai jalostamalla jo opittuja asioita uudeksi kokonaisuudeksi. (Stähle & Grönroos 1999) Jos kyetään tuottamaan jokin mullistava innovaatio, voidaan sitä kutsua hyperinnovaatioksi. Yleisesti tarkastellen, innovoivat yhteisöt tai yritykset menestyvät kilpailijoitaan paremmin. Innovoivat yhteisöt tai yritykset voidaan tunnistaa seuraavista tekijöistä:

- Avoimuus
- Ihmisystävällinen henkilöstöstrategia
- Kannustus- ja palkitsemisjärjestelmät (saattavat aiheuttaa eriarvoisuutta)
- Kehittymis- ja oppimismahdollisuudet
- Tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus
- Tasapaino työ- sekä siviilielämän välillä
- Vapaasti leviävä tieto

6 Tietojohtaminen

Organisaatio tai yritys on sekä taloudellinen että sosiaalinen järjestelmä ja sen kehittämisestä on muodostunut vahva ilmiö. Organisaatioita uudistetaan ja kehitetään jatkuvasti, tähtäimenä päästä erilaisiin tavoitetiloihin. Organisaatioiden kehitykseen vaaditaan runsaasti erilaisia toimintoja. Nämä toiminnot liittyvät yksinkertaisesti teollisen tuotannon mukanaan tuomiin tehokkuuden tarpeisiin.

Etsittävät muutokset ovat verrattain dramaattisia, sillä tämänhetkiset toimintatavat ovat pitkäaikaisen teollistumisprosessin seurausta. (Stähle & Grönroos 1999) Kehittäminen liittyy tiukasti sosiaalisessa ympäristössä muodostuviin ajan ilmiöihin. Kehitystrendit muovaavat haussa olevaa tavoitetilaa ”terveestä yrityksestä” ja ovat liitoksissa yhteiskunnallisiin valtavirtoihin.

Organisaatiota kehitettäessä on ensisijaisesti tavoitteena muuttaa tietoisesti olemassa olevaa infrastruktuuria innovaatioiden ja kokeiluiden keinoin. Viime aikoina kehittämisessä on ollut trendinä päästä eroon ns. Taylorismista ja byrokraattisuudesta. (Clegg 1992) Organisaatiot ovat havainneet, että ne eivät pysty taipumaan markkinoiden asettamiin kilpailupaineisiin, mikäli toimivat liian kaavamaisesti.

6.1 Konsultointi apuvälineenä

Yrityksen tai organisaation kehitykseen on huomattava vaikutus ulkopuolisella konsultoinnilla. Konsultoinnin mukanaan tuoma vaikutus on tulos neuvottelutilanteista. Kimmo Kevätsalo kuvailee konsultoinnin tuovan esille onnistuneita tapauksia. (Kevätsalo 1999, 53-54) Organisaation päättävä johto poimii itselleen sopivat ratkaisut hyödykekorista, tuotteista joita konsultti tarjoaa. Konsulttien tarjoamat tuotteet ovat aina ajan tasalla, sillä he pystyvät lisäämään niihin uutta tietoutta jota nousee esille jokaisen konsultointiprosessin aikana. (Hannus 1993)

6.2 Tiedon leviäminen

Tietoa voidaan levittää kollektiivisesti ja se on mahdollista joko tarkoituksellisesti tai tarkoituksetta. Kun sanoo jonkin sanan tietylle ihmiselle, niin saattaa hyvinkin olla, että uudenlainen kulttuurinen merkitys alkaa levitä. Tästä hetkestä alkaen kyseinen tieto alkaa tietyllä tavalla oman elämänsä ja se ei ole enää kenenkään tietyn henkilön omistuksessa tai hallinnassa. Kun ajatellaan tätä seikkaa kilpailutilanteeseen, uuden tiedon tarjoama etu muuttuu taloudelliseksi tekijäksi.

Tämän uuden tiedon avulla organisaatio pystyy virittämään omaa toimintaansa tehokkaammaksi ja täten ehkäpä muodostamaan etulyöntiaseman. Silti, uusi tieto leviää kilpailijoille

joskus nopeastikin. Tästä syntyy pakonomainen tarve jatkuvalla uuden tiedon tuottamiselle ja uuden innovoimiselle jotta saataisiin yhä uusia mahdollisuuksia etulyöntiasemiin. (Ståhle & Grönroos 1999)

Kyseisestä ilmiöstä seuraa tilanne, jossa jatkuva liiketoiminnan kilpailu kasvattaa tiedon kysyntää. Muodostuu jatkuvan innovaation talous. (Morris-Suzuki 1984) Tiedon kiihtynyt kysyntä ja kulutus johtuu sen ominaisuudesta parantaa liiketoimintaa. Liiketoiminnan tehostamiselle ei ole määriteltävissä selkeää yläkuoloa, ja näin voidaan olettaa tiedolle olevan aina kysyntää.

6.3 Tietojohdaminen tieteenalana

Tietojohdaminen on tutkimusalana monitieteinen ja se kattaa todella laajan sektorin johtamisesta. Tästä johtuen tietojohdamisella ei ole kaikille kelpavaa yleistä määritelmää. Tietojohdamisen tehtävänä on parantaa organisaation (ja sen sidosryhmien) arvon luomisen kykyä. Tietojohdamista voidaan tarkastella yrityksen jo omistuksessa olevan tiedon, sekä sen saavutettavissa olevan tiedon hallinnaksi sekä johtamiseksi.

6.4 Tietojohdaminen ja tieto

Tietojohdamisessa tieto voidaan tulkita monella tavalla. Se voidaan nähdä pysyvänä asiana (Static Knowledge) sekä tietämisen kokonaisuutena. Jos yritämme hallita tietoa objektimaisena, se yleensä kohdataan eksplisiittisenä, julkisena (Explicit Knowledge). Jos tietoa taasen tarkastellaan ”hallinnan prosessina”, silloin liikutaan implementtisen, hiljaisen tiedon alueella (Implicit Knowledge). (Ståhle & Grönroos 1999) Tällöin on tavoitteena yksilötason tietouden saattaminen koko organisaation hyödyksi. Johtamisen kohteina ovat silloin organisaation henkilöstön kompetenssit eli tiedot ja taidot sekä niiden jakaminen.

6.4.1 Tietojohdaminen innovoinnin välineenä

Tietojohdamisen ytimessä on innovointi sekä uuden tiedon tuottaminen ja tietojohdaminen liittyykin vahvasti oppivan organisaation malliin (Learning Organization), ks. kuva 1. Yleisesti on hyväksytty periaate, jonka mukaan jonkin organisaation oppiminen on suoranaisesti tulosta organisaation jäsenten (henkilöstön) oppimisesta. Tietojohdamisen avulla yritetään päämäärähakuisesti hyödyntää organisaation jäsenten tietoja sekä tietämystä ja tätä kautta lisätä itse organisaation suorituskykyä, luomalla tai kehittämällä uusia strategioita sekä innovaatioita. Tähän taas vaaditaan luonnollisesti vuorovaikutusta henkilöiden välillä.

Tämä edellyttää informaation tai tietämyksen jakamista sekä sitä edesauttavien tekijöiden huomiointia sekä viestintästrategioiden luomista. (Stähle & Grönroos 1999) Yhteistyön edellytyksenä on viestintä. Ainoastaan tämä mahdollistaa tietämyksen tai tiedon jakamisen.



Kuva 1: Yritysten tavoittelemia oppivan organisaation tunnuspiirteitä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 155)

Jos organisaation jäsenet eivät viesti tai kommunikoi keskenään, on lopputuloksena valtavat määrät hiljaista tietoa ja yksilötasolle jäänyttä osaamista. Tämä saattaa joissain tapauksissa aiheuttaa välillisesti liiketoiminnallisia tappioita sillä tiedonkulku organisaation rakenteessa on estynyttä.

6.4.2 Tiedon jakaminen

Tiedon jakaminen pohjautuu täysin organisaation henkilöstön väliseen vuoropuheluun, joka kasvattaa tiedon määrää ja näin on hyödyksi koko organisaatiolle. Samalla tiedon jakaminen hyödyttää jokaista, joka osallistuu yhteistyöhön. Kaikkien tulisikin mieltää yhteinen toiminta kannattavaksi. (Stähle & Grönroos 1999) Tietämyksen jakamisella tarkoitetaan sitä, ettei yksilö peittele tai salaile omaa tietoaan keneltäkään muulta vaan antaa sen kaikkien käyttöön avoimesti, toisin sanoen, tavallaan asettaa oman tietonsa tuotantotekijäksi. Johtamismalleis- saan yrityksen tai organisaation tulisi kiinnittää huomiota sellaisiin strategisiin tekijöihin, jotka lisäävät tai kiihdyttävät avoimen vuorovaikutuksen osallisuutta.

6.4.3 Tietämyksen hallinta

Kun pyritään tietämyksen hallintaan, on kriittisen tärkeää kiinnittää huomiota työyhteisön avoimuuteen. Tietojohtamiseen liittyviä informaation ja tiedon prosesseja ei pystytä toteut- tamaan täysimääräisesti sulkeutuneissa, byrokraattisissa tai toimintamalleiltaan jäykissä or-

ganisaatioissa. Myös organisaation jäsenten muutosvastarinta estää tietojohdamisen tarjoamisen mahdollisuuksien täydellistä hyödyntämistä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000) Yksilöiden välisen vuorovaikutuksen sekä kanssakäymisen tulisi kuulua tietojohdamisen käytäntöön. Tällöin raja-aitoja tai byrokraattista kaavamaisuutta ei pääsisi muodostumaan, eivätkä ne täten estäisi kommunikointia tai tietovirtoja.

6.4.4 Tietojohdaminen organisaatiokulttuurissa

Organisaatiokulttuurin huomioimista tietojohdamisessa korostaa Alfredo M. Babeira (1999). Babeira kuvailee Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankin tietojohdamisohjelman kehitysprosessia.

Hänen mukaan luottamus sekä teknologia ja omistajuus olivat tekijöitä, jotka vaikuttavat tietojohdamiseen eniten. Kehitysprosessissa ilmeni myös huomattava muutostarve, koska tietoyöläiset olivat tottuneet luomaan tiedolle lisäarvoa itsenäisesti eivätkä ryhmissä. Babeira uskoo tähän nojautuen siihen, että esimerkiksi työryhmäohjelmistot ohjelmistot lisäisivät tiedon vapaata virtausta mahdollistaen virtuaalikokousten pidon ja täten mahdollisesti muuttavat organisaatiokulttuuria.

7 Tietopääoma

Tietojohdaminen liittyy myös tietopääomaan (*Intellectual Capital*) sekä osaamispääomaan (*Knowledge Capital*). Nämä ovat käsitteinä tietojohdamista laajempia.

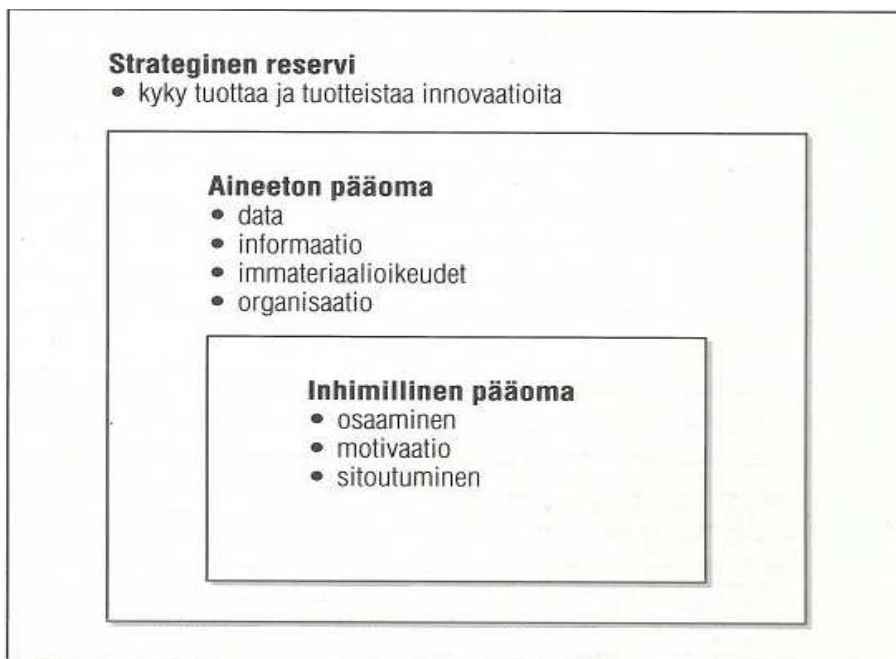
7.1 Tietopääoman määritelmät (Pirjo Ståhle & Mauri Grönroos)

Pirjo Ståhle sekä Mauri Grönroos (1999) kuvailevat tietopääoman organisaation aineettomiksi omaisuuseriksi ja kyvykkyudeksi käyttää henkilöstön ammattitaitoa (osaamista) innovointiin ja niiden tuottamiseen kerta toisensa jälkeen. Ståhlen ja Grönroosin mukaan tietopääoma koostuu kolmesta eri tekijästä:

- 1) Inhimillinen pääoma (henkilöstön kompetenssi ja motivoituneisuus)
- 2) Aineeton pääoma (datasta, informaatiosta)
- 3) Strateginen reservi (kyvykkyys tuottaa innovaatioita)

Edellä mainitut kolme tekijää nitoutuvat toisiinsa seuraavasti:

Aineettoman pääoman tuottamiseen vaaditaan inhimillinen pääoma, eli itse ihmiset. Aineeton pääoma kasvattaa organisaation strategista reserviä ja näin ollen innovointia ja tätä kautta edistää kilpailukyvyn kasvua, ks. kuva 2.



Kuva 2: Yrityksen tietopääoma (Stähle & Grönroos 1999, 51)

7.2 Tietopääoman määritelmät (Michael Koenig)

Michael Koenig (1998) määrittelee tietopääoman muodostuvan informaatiopääomasta (Information Capital), asiakaspääomasta (Customer Capital) sekä rakenteellisesta pääomasta (Structural Capital). Koenigin kuvailema osaamispääoma (Knowledge Capital) sisältää kolme hallinnan aluetta:

- 1) Tieto/tietämysresurssit (Knowledge Resources), Koenigin mukaan saattavat olla eksplisiittisiä, implementtisiä, virallisia tai epävirallisia.
- 2) Sosiaalinen pääoma (Social Capital), joka muodostuu luottamuksesta, organisaatiokulttuurista ja inhimilliseen pääomaan (Human Capital) sekä tietoon liittyvistä käytöksellisistä seikoista
- 3) Rakenne (Infrastructure), sisältäen prosessit, toimintamallit, resurssit sekä teknologian.

7.3 Tietopääoman määritelmät (Thomas Stewart)

Thomas Stewart (1997) kuvaa tietopääoman jakautuvan kolmeen eri osa-alueeseen, johon organisaation tietopääoma on kiinnittynyt:

- 1) Henkilöstö (Human Capital)
- 2) Asiakkaat (Customer Capital)
- 3) Rakenteet (Structural Capital)

Henkilöstössä sijaitseva tietopääoma sitoutuu henkilöstöön kuuluvien yksilöiden kompetenssiin ja mahdolliseen kyvykkyyteen. Asiakaspääoma taas muodostuu yksinkertaisesti pelkästään asiakassuhteista. Rakenteellinen pääoma sisältää sen omaisuuden, joka ei ole käsin kosketeltavissa kuten tietojärjestelmät, ohjelmistot sekä toimintatavat.

8 Tietojohtamisen tutkimukset

Tietojohtaminen pyrkii mukauttamaan organisaation hallussa olevan inhimillisen pääoman sekä asiakaspääoman rakenteellisen pääoman muotoon. Sangen usein tietojohtamisen perimmäinen tarkoitus tulkitaan käytännön tasolla väärin. Tällöin tarkastellaan tietojohtamisen hyödyntämistä tietoteknisten ratkaisuiden näkökulmasta.

Tietojohtamista käsittelevä tutkimuskirjallisuus korostaakin enemmän tietojohtamisen ns. sosiaalisia elementtejä, ihmisen ja tietotekniikan yhteistyötä tietämyksen levittämisessä sekä tiedon käsittelyssä. Näin ajatellessa tietojohtaminen voidaankin nähdä enemmän yleisjohtamiseen liittyvänä mallina, jossa varsinaisella johtamisella on merkitys.

8.1 Personointi ja kodifiointi

Morten T. Hansen tutki kollegoineen (1999) amerikkalaisissa konsultointiyrityksissä tietojohtamista. He löysivät kaksi toinen toistaan täydentävää tietojohtamisen strategiaa: kodifiointi-strategia (Codification Strategy) sekä personointistrategia (Personalization Strategy).

Kodifiointi-strategian ehdottomina tunnusmerkkeinä oli kokemuksellisen tiedon tarkka tallennus tietojärjestelmiin. Tämän tavoitteena oli saattaa tieto sekä sen kautta osaaminen organisaation jokaisen jäsenen hyödynnettäväksi ja saavutettavaksi ongelmanratkaisua vaativien tilanteiden ilmetessä. Tätä mallia noudattamalla *pystytään tuottamaan useita massaratkaisuja* mutta ainutlaatuisten ratkaisuiden määrä pysyy pienenä tai on lähes olematon.

Personointistrategian mallissa tietotekniikkaa käytettiin enemmänkin kommunikoinnin välineenä, kuin tiedon varastoimisessa. Personointistrategian malli painotti yksilötason osaamisen jakamista avoimen vuorovaikutuksen keinoin. Hiljaista tietoa pidettiin korkeassa arvossa. Tyypillistä oli myös, että *tieto jaettiin myös organisaation ulkopuolisten sidosryhmien kesken*. Tavoitteena oli selvästikin mahdollisimman räätälöityjen ratkaisuiden löytäminen asiakkaan ongelmiin.

Kodifioinnin sekä personoinnin välillä on myös pulma. Siihen, miten näistä kahdesta strategiasta löydetään sopivampi yrityksessä olevan osaamisen hallintaan, vaikuttaa yrityksen toimiala. Joskus personointistrategialla on 80 prosenttinen valta ja kodifiointistrategialla 20 prosenttinen. Tilanne saattaa myös olla toisin päin. Tällöin vallitsee Pareton laki, 80-20 prosenttinen suhde (Hansen et al.) Tämä ei tosin tarkoita sitä, ettei tasaisemmin jakautuvia tilanteita löytyisi.

8.2 Tieto ja kyvykkyys sen hyödyntämiseen

Tietojohtamisessa mielletään itse tieto sekä kyvykkyys hyödyntää sitä kilpailuedun ylläpitämisen keskeisimmäksi tekijäksi. Jatkuvana tavoitetilana on pitää yrityksen saavuttama asema sen ympäristössä. Tavoitteena on myös luoda takeet tulokselliselle liiketoiminnalle tekemällä organisaatiossa jo olemassa olevan tiedon sekä taidon pohjalta uusia kilpailutuotteita tai palveluita. On myös tärkeää huomata, että kyky tuottaa innovaatioita vaatii aina myös uuden tiedon tuottamista.

Tämän alan teoreetikoita ovat Ikujiro Nonaka sekä Hirotaka Takeuchi. Heidän vuonna 1995 julkaistu *The Knowledge Creating Company*- teos kuvailee yritys ympäristössä tapahtuvia tiedonluomisprosesseja. Nonaka & Takeuchin mukaan ei pelkästään riitä nähdä jokin organisaatio informaatiotulvaa käsittelevänä koneena. Tilanne tulisi tulkita siten, että prosessi on dynaaminen, organisaatio tuottaa tietoa omalla toiminnallaan ja vuorovaikutuksellaan.

8.2.1 SECI-malli (Nonaka & Takeuchi)

Prosessikuvaus tiedon luomisesta (SECI) perustuu tiedon muuttumisen ideaan hiljaisen ja käsitteellisen muodon välillä. Tällöin muodostuu itseään alusta toistava (iteroiva) nelivaiheinen prosessi. Vaiheet muodostuvat sosiaalistumisesta (socialization), ulkoistamisesta (externalization), yhdistämisestä (combination) sekä sisäistämisestä (internalization). Ideologiassa prosessin pyörähdettyä läpi, se siirtyy organisaation seuraavalle tasolle alkaen alusta. Näin saavutetaan koko organisaation lävitse kulkeva tietoaalto.

Sosiaalistumisen vaiheessa tieto on tyypiltään hiljaista, se perustuu ajattelumalleihin ja saattaa sisältää tietotaitoa. Tässä tiedon leviämisen vaiheessa yhteisön jäsenet jakavat mielipiteitään ja kokemuksiaan luoden yhteistä hiljaista tietoa. Sosiaalistumisen vaihe toimii sitä paremmin, mitä enemmän yksilöt kokevat luottamusta toisiinsa. Tiedon siirtyminen tapahtuu esimerkiksi yhteisellä tekemisellä, edellyttäen avointa vuorovaikutusta.

Ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muuttuu julkiseksi, sitä konkretisoidaan. Tämä on kriittinen vaihe luotaessa uutta tietoa, sillä tässä vaiheessa muodostuvat uuden tiedon peruselementit. Epäselvät asiat voidaan tällöin esimerkiksi rinnastaa kielikuvina tai matemaattisina kaavoina.

Yhdistämisen vaiheessa juuri ulkoistettu, uusi julkinen tieto yhdistellään olemassa olevaan julkiseen tietoon. Vuorovaikutuksen merkitys on suuri, sillä myös tässä vaiheessa on elementit uuden tiedon tuottamiseen.

Sisäistämisen vaiheessa julkinen tieto muuttuu taas hiljaiseksi. Tässä vaiheessa prosessissa läsnä olleet yksilöt muuntelevat uudelleen tietouttaan ja uusi tieto nitoutuu jokapäiväiseen toimintaan. Tietoa voidaan sisäistää tekemällä askareita, joissa juuri tuotettua tietoa tarvitaan.

8.2.2 SECI-mallin ongelma

Tiedon siirtymistä sekä muokkautumista saattavat estää tiedon pidättäminen itsellä, kyvyttömyydet kommunikointiin, puutteelliset vuorovaikutustaidot tai ajan puute. Nykyhetken haasteena onkin ajankäytön hallinta organisaatioissa sillä tieto ei leviä työpaineista ja -kiireistä johtuen.

8.3 Organisaationaalisen tiedon luominen

SECI-mallia Nonaka sekä Takeuchi esittivät myös malliksi miten organisaationaalinen tieto luodaan. Tällä tarkoitetaan organisaation kykyä luoda uutta tietoutta ja levittää sitä kaikkialle tuotteiden tai palveluiden muodossa. Organisaationaalisen tiedon luomismalli sisältää viisi vaihetta:

1) Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii organisaation jäsenten jakavan hiljaisen tietonsa muiden käytettäväksi. Jos tarkastellaan tiedon luomisen prosessia, tämä vaihe on sen kannalta tärkeä.

2) Tiedon käsitteellistämisen vaiheessa tapahtuu kaikista voimakkain hiljaisen ja julkisen tiedon yhteisvaikutus. Tällöin konkretisoidaan jaettu hiljainen tieto ja sitä käsitellään vuorovaikutuksen keinoin.

3) Käsitteellistämisen oikeuttamisvaiheessa uusi käsitteelliseksi luotu tieto punnitaan ja arvioidaan onko se sopiva yrityksen strategiaan.

4) Edetään prototyyppiin tai toimintamallin luomiseen, mutta vain jos uusi tieto koetaan tarpeeksi arvokkaaksi. Samalla se myös liitetään jo olemassa olevaan julkiseen tietoon.

5) Uusi tieto mahdollistetaan saatavaksi koko organisaation saavutettavaksi julkisen tiedon levittämisen vaiheessa. Tällöin uusi tieto saattaa luoda pohjan organisaation toiminnalliselle muutokselle tai uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseksi.

Tiedon luonnin prosessi on jatkuvasti toiselle tasolle pyrkivä, loppumaton prosessi. Ideologiaa on arvosteltu ja sen on väitetty antavan liian helpon kuvan siitä, miten tieto käytännössä muodostuu.

9 Tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten esimiestyötä tekevät henkilöt kokevat onnistuvansa työssään, sekä minkälaisina he kokevat hyvät johtamismallit ja tietotekniset apuvälineet toimintansa tukena. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella voidaan myös esittää kehitysehdotuksia opinnäytetyön laatijan työyhteisön esimiestasolla tapahtuvaan johtamiseen. Esimies on osa organisaation keskijohtoa ja on täten kriittisessä roolissa kun verrataan varsinaista toiminnan tulosta yrityksen johdon asettamiin tavoitteisiin.

9.1 Metodit

Tutkimus suoritettiin survey- eli kyselytutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kyselylomake sisälsi sekä avoimia, että monivalintakysymyksiä. Osassa kysymyksistä vastaajalla oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto. Kysymyslomakkeen kysymykset suunniteltiin siten, että vastaajan olisi määriteltävä käytännön tason johtamismallinsa sekä näkemys kompetenssien yhdistämisestä: *"Teetkö mielummin esimiestyötä toimistosta käsin vai vuorovaikutteisesti alaisten seurassa?"*, *"Onko mielestäsi tärkeää sijoittaa samaan työporukkaan senioreita ja junioreita?"*. Kysymyslomakkeessa pyydettiin myös tunnistamaan omaa esimiestyötä sekä käsitystä asiantuntijuudesta: *"Miten koet esimiestyösi?"*, *"Mihin seikkoihin pyrit kiinnittämään huomiota eniten työssäsi?"*, *"Mikä on omasta mielestäsi"*

asiantuntijuutta?”. Kysymyslomakkeessa käsiteltiin myös suoraa näkemystä tietotekniikan roolista: *”Miten koet tietotekniikan työsi tukena?”*.

Aineisto kerättiin vuoden 2008 keväällä. Otanta oli satakaksikymmentä (120) esimiestyötä suorittavaa henkilöä. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet olivat opinnäytetyön laatijan työyhteisön jäseniä sekä henkilökohtaisia kontakteja.

9.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Lomakkeen palautti täytettynä tai osittain täytettynä neljäkymmentäyksi (41) esimiestä. Osa kyselyyn osallistuneista ei kertonut tai jätti vastaamatta koulutustaustansa. Kyselyyn osallistui esimiehiä seuraavilta toimialoilta:

- metsäteollisuus
- rakennusteollisuus
- pankki- ja rahoitusala
- kaupan ala
- tietotekniikka ja -liikenne.

Palautettujen lomakkeiden vastaukset taulukoitiin. Taulukoinnissa käytettiin apuvälineenä Microsoft Excel -ohjelmistoa. Kokonaisuudessaan tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 34,166, pyöristettynä 34,2. Voidaan todeta, että kyselyyn vastasi joka kolmas otantaan kuuluva.

9.2.1 Vastaajien koulutustausta

Kysymykseen vastanneiden kesken koulutustausta oli kirjava ja osa vastauksista oli abstrakteja:

”Kiertokoulu kuuskytluvulla ja siitä sitten työssä oppimalla.” Esimies 50-54 v.

”Peruskoulu / ammattikoulu.” Esimies 45-49 v.

”Opistotasoa.” Esimies 45-49 v.

Toisaalta jotkin vastaajista määrittivät koulutustaustansa hieman tarkemmin:

”Peruskoulu, maatilateknikko viljelylinja, terähuoltaja oppisopimuksella, puusepänteollisuuden puuteknikko.” Esimies 45-49 v.

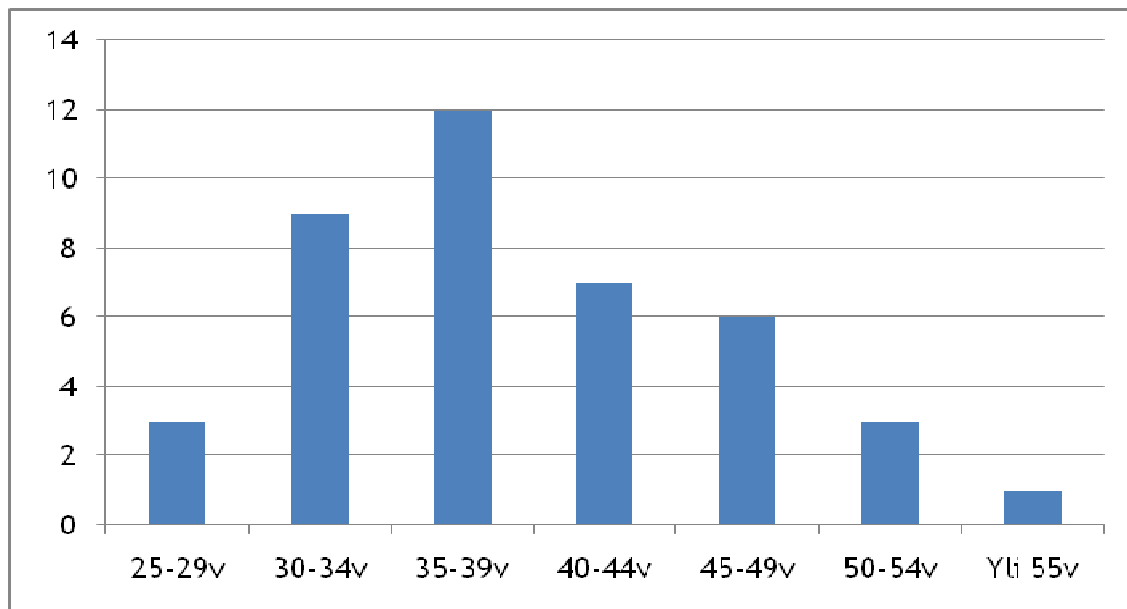
”Peruskoulu, lukio ja kauppakorkeakoulu.” Esimies 40-44 v.

”Automaatioinsinööri.” Esimies 35-39 v.

”IT-tradenomi.” Esimies 25-29 v.

9.2.2 Vastaajien ikäjakauma

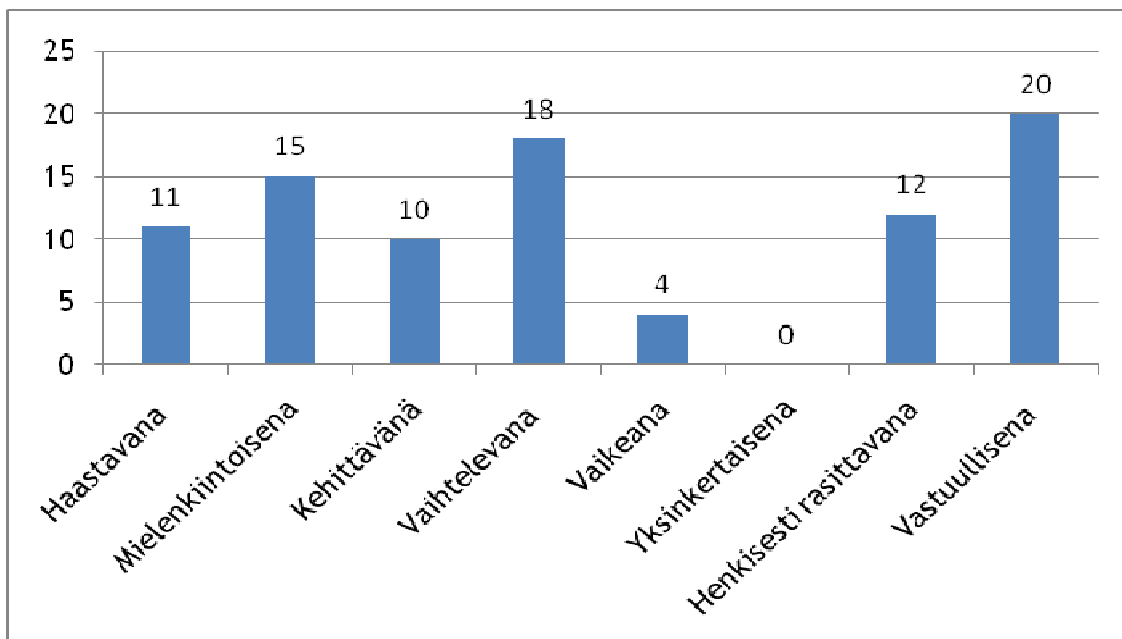
Kuvasta 3 käy ilmi, että kyselyyn vastasi henkilöitä kaikista kysymyslomakkeen ikäluokista. Tyypillinen vastaaja oli iältään 35-39-vuotias henkilö.



Kuva 3: Vastaajien ikäjakauma

9.2.3 Miten esimiehet kokevat työnsä?

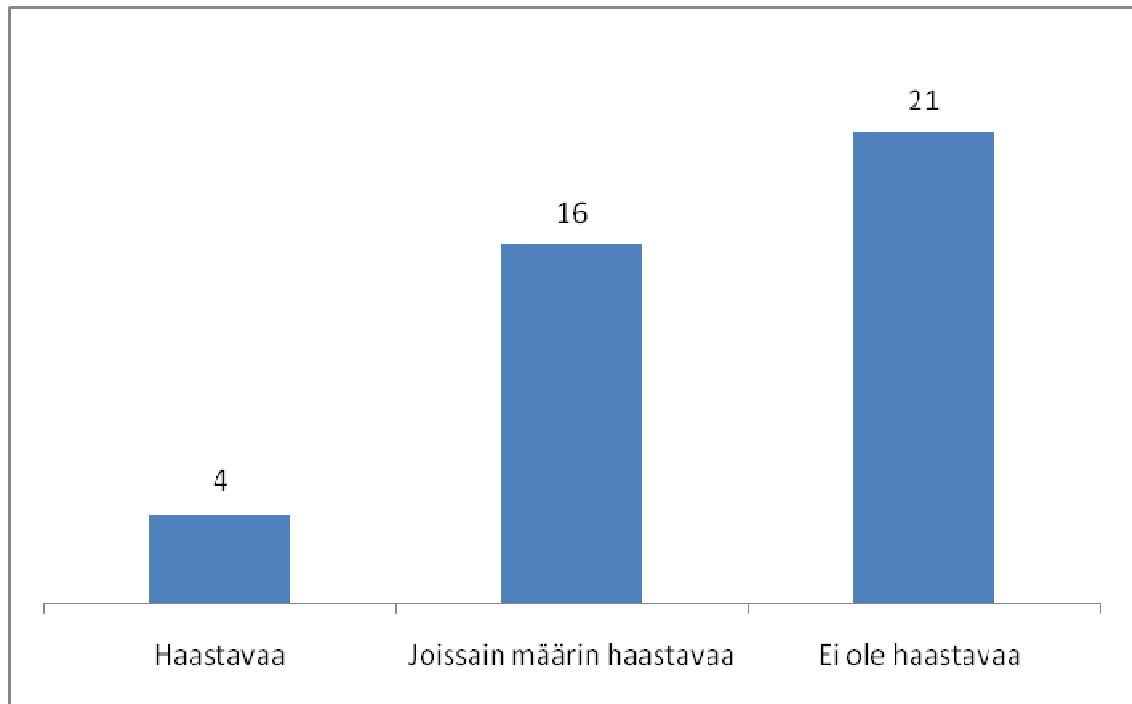
Kysymykseen vastatessa oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto. Suurin osa kertoo kokevansa esimiestyön pääsääntöisesti vastuullisena sekä vaihtelevana, ks. kuva 4. Usea kertoo myös esimiestyön olevan mielenkiintoista ja haastavaa mutta kukaan ei pidä esimiestyötä yksinkertaisena. On myös huomattava, että moni vastasi kokevansa esimiestyön henkisesti rasittavana. Vaikeana esimiestyötä piti vain neljä (4) vastanneista henkilöistä.



Kuva 4: Miten esimiestyö koetaan?

9.2.4 Koetaanko ammattitaitoisen työntekijän käsittely haastavaksi?

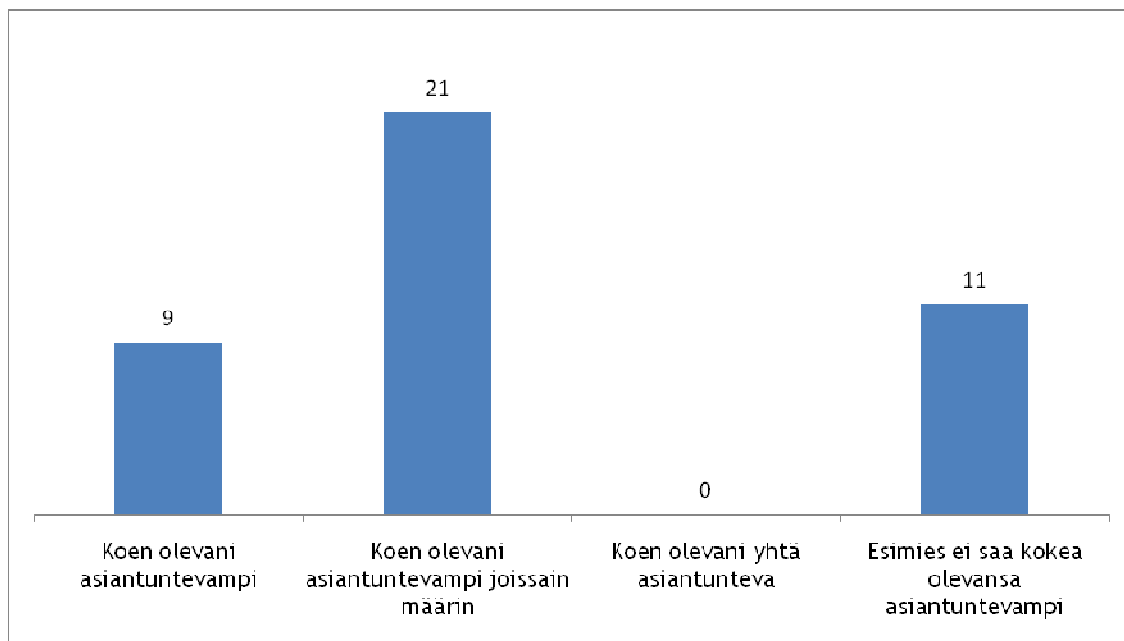
Kuten kuvassa 5 esitetään, osallistuneet esimiehet eivät kokeneet varsinaisesti ammattitaitoisen työntekijän käsittelyä haastavaksi.



Kuva 5: Koetaanko ammattitaitoisen työntekijän käsittely haastavaksi?

9.2.5 Kokevatko esimiehet olevansa alaisiaan asiantuntevampia?

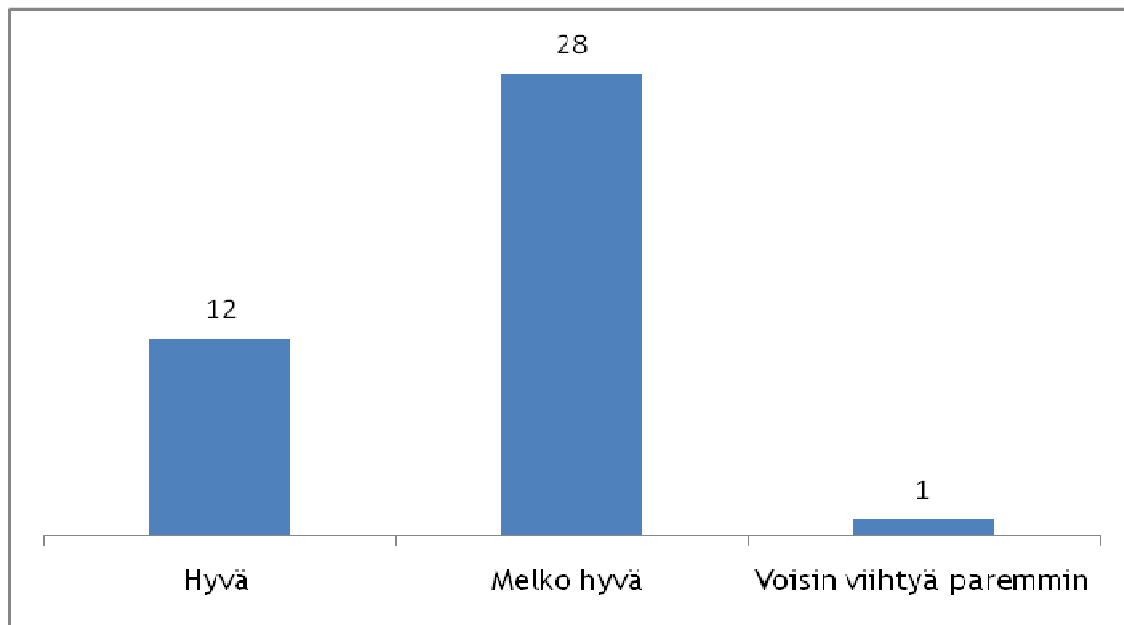
Esimiehet korostivat omaa ammattitaitoaan suhteessa alaisiinsa, kuten kuvasta 6 ilmenee. Mielenkiintoinen havainto on se, että vain yksitoista (11) kyselyyn vastanneista esimiehistä näkee kontekstin siten, että esimies ei saisi kokea olevansa alaisiaan asiantuntevampi. Liiallinen eriarvoistaminen työyhteisöissä luo byrokraattisuutta sekä kateutta ja täten vaikuttaa negatiivisesti organisaatiokulttuuriin.



Kuva 6: Kokevatko esimiehet olevansa alaisiaan asiantuntevampia?

9.2.6 Minkälainen on esimiesten oma työssäviihtyvyys?

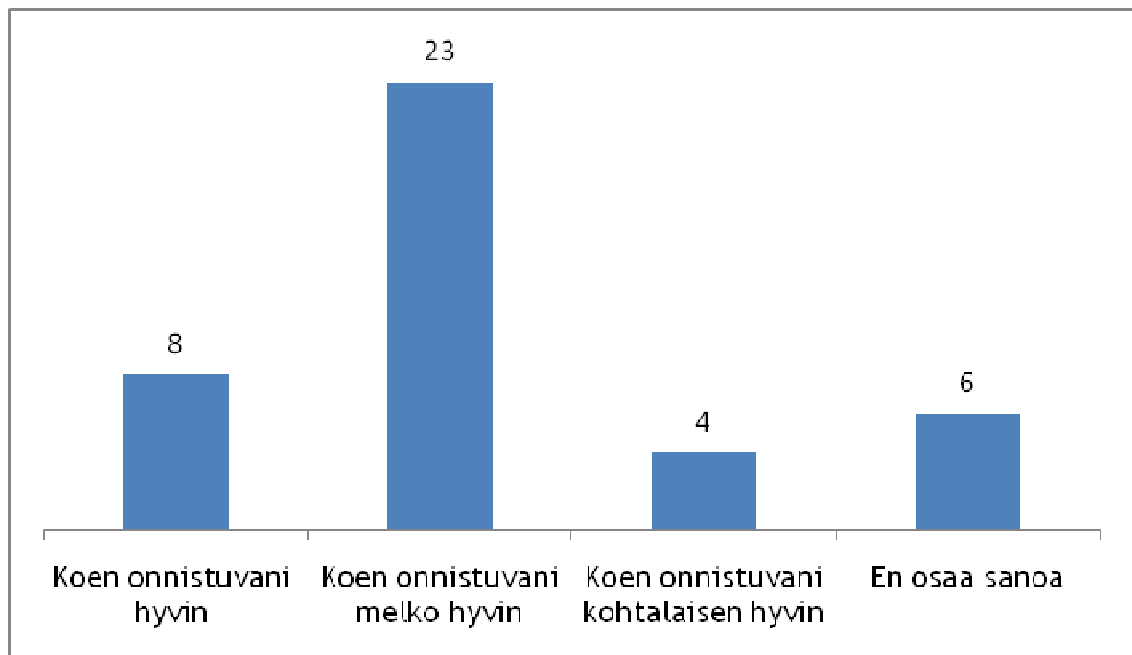
Vain yksi kyselyyn vastanneista esimiehistä ei kokenut viihtyvänsä työssään, ks. kuva 7. Suurin osa kertoi viihtyvänsä työssään melko hyvin. Tästä voidaan päätellä, että henkilöt ovat tehneet oikeat uravalinnat sekä polku työelämän piirissä on onnistunut.



Kuva 7: Minkälainen on esimiesten oma työssäviihtyvyys?

9.2.7 Miten esimiehet kokevat itse onnistuvan työssään?

Kun esimiehiä pyydettiin tunnistamaan sitä, miten he itse kokevat onnistuvan työssään saatiin vastauksissa hieman hajontaa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että he onnistuvat työssään melko hyvin, ks. kuva 8. Vain kahdeksan (8) vastanneista koki onnistuvansa työssään hyvin. Vastaajista kuusi (6) ei osannut kertoa mielipidettään. On mahdollista, että heillä ketkä kokivat onnistuvansa työssään hyvin, on ollut pitkä ura esimiestyössä muihin vastaajiin verrattuna.

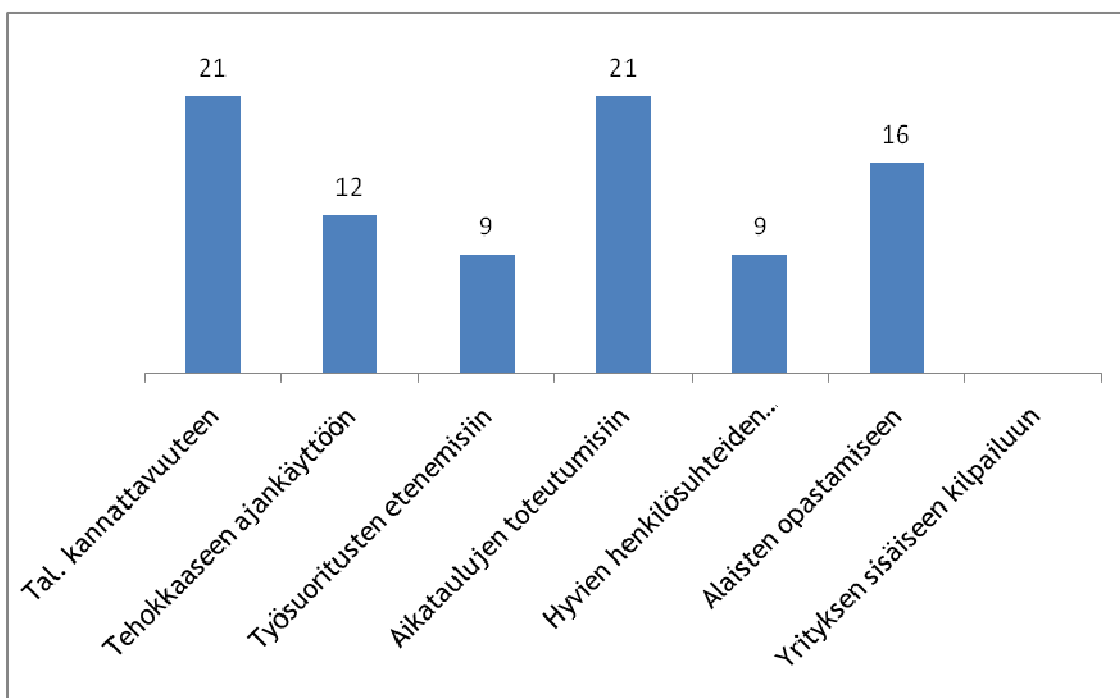


Kuva 8: Miten esimiehet kokevat onnistuvan työssään?

9.2.8 Mihin esimiehet kiinnittävät eniten huomiota työssään?

Kysymykseen vastatessa oli mahdollisuus valita useampi vastausvaihtoehto. Osallistuneet esimiehet pyrkivät selkeästi liiketoiminnalliseen kannattavuuteen toiminnassaan, sillä suurin osa kuvaili huomioivansa taloudellisen kannattavuuden sekä aikataulujen toteutumisen. Kuvasta 9 ilmenee, että yksikään vastaajista ei kiinnittänyt huomiota yrityksen sisäiseen kilpailuun, eivätkä todennäköisesti ole oman edun tavoittelijoita.

Vaikuttaa siltä, että kyselyyn osallistuneet esimiehet kokevat olevansa aidosti osa yrityksen tuotannontekijöitä koska taloudellisen menestyksen mittarit ovat korostuneita. Aikataulujen toteutuminen on usein edellytys taloudelliselle kannattavuudelle. Moni kyselyyn vastanneista huomioi myös alaiensa opastamisen tärkeäksi.



Kuva 9: Mihin esimiehet pyrkivät kiinnittämään huomiota omassa työssä?

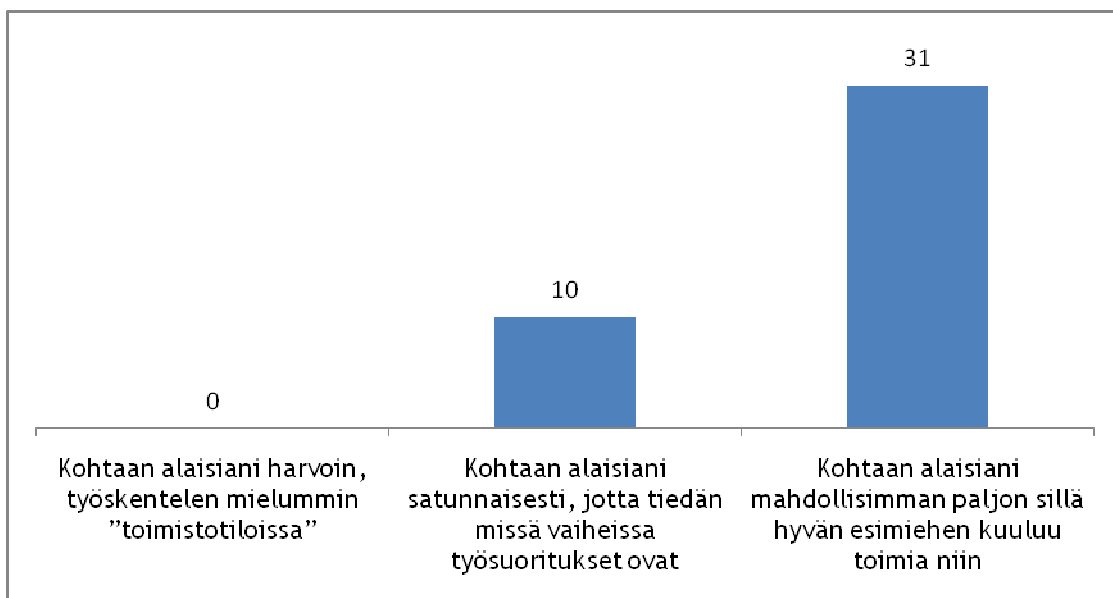
9.2.9 Kohtaavatko esimiehet usein alaisiaan?

Vastaukset jakautuivat kahteen ryhmään kysyttäessä esimiehiltä kohtaavatko he alaisiaan usein, ks. kuva 10. Suurin osa vastaajista ylläpitää työympäristön avoimuutta kertomalla kohtaavansa alaisiaan usein, sillä heidän mielestään hyvän esimiehen tulee toimia näin. Tätä mieltä oli kolmekymmentäyksi (31) vastaajista. Kymmenen (10) vastaajista kuvaili kohtaavansa alaisiaan satunnaisesti, saadakseen tietää missä vaiheessa työsuoritukset ovat. Kukaan vastaajista ei piiloudu alaisiltaan ja toimi auktoriteettisena ”takahuoneen tsaarina”. Vaikka kyseessä oli monivalintakysymys, osa vastaajista laajensi kysymyslomakkeen vastaustilaa ja tarkensi vastaustaan:

”Mulla on tapana, että en vie asioita läpi käskyttämällä, täytyy vähän niinkun porukkaa hakea mukaan aina välillä.” Esimies 40-44 v.

”Tottakai alaisia täytyy kohdata usein, ei siitä tule mitään että vaan istuskelee konttorissa. Itselläni tässä on ongelmana se, että en edes tapaa kaikkia niinkun joka viikko kaikkien muiden kiireiden takia.” Esimies 30-34 v.

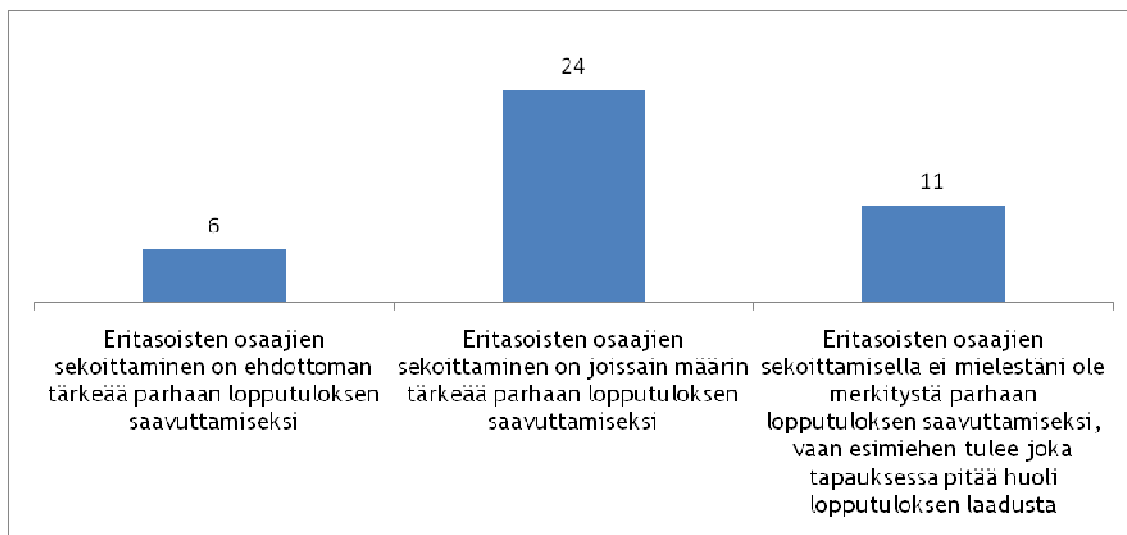
”Puhumallahan ne asiat kaikista parhaiten perille saa, siinä näkee heti että meneekö viesti perille ja tajuaako se toinen sen. Tää onnistuu vain silloin kun tapaa porukoita.” Esimies 40-44 v.



Kuva 10: Kohtaavatko esimiehet usein alaisiaan?

9.2.10 Tuleeko samaan työporukkaan sijoittaa eritasoisia osaajia?

Suurin osa kyselyyn osallistuneista esimiehistä kokee eritasoisten osaajien sekoittamisen työryhmässä olevan joissain määrin olennaista parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Kuvassa 11 ilmenee, että vain kuusi (6) vastanneista piti tätä ehdottoman tärkeänä. Yksitoista (11) vastaajista kokee esimiehen olevan joka tapauksessa päävastuussa lopputuloksen laadusta.



Kuva 11: Tuleeko samaan työporukkaan sijoittaa eritasoisia osaajia?

9.2.11 Miten tietotekniikka koetaan työn tukena?

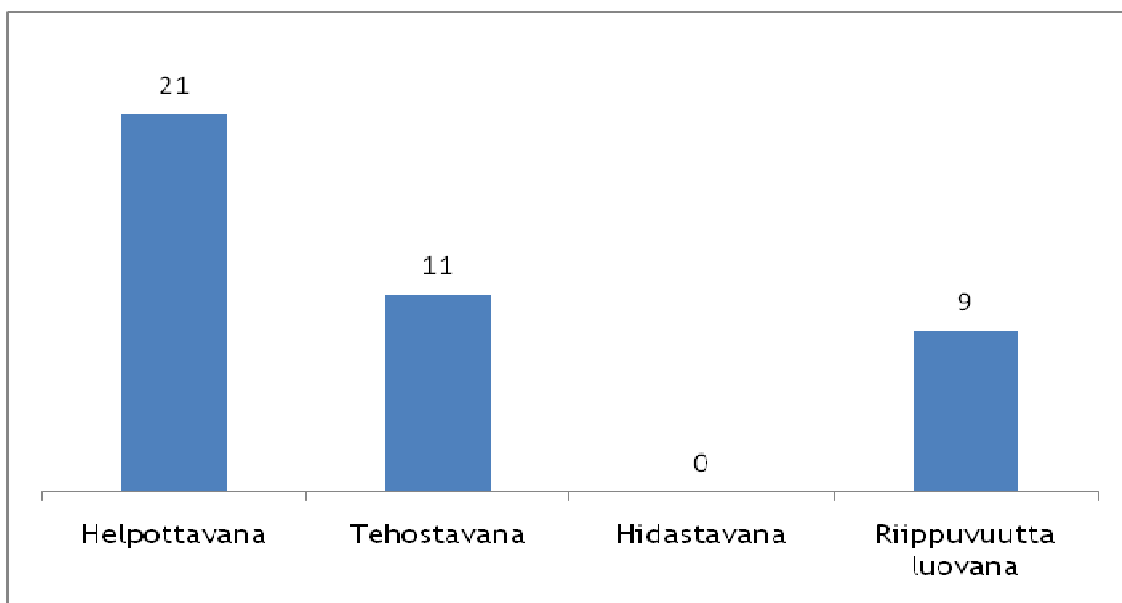
Valtaosa kyselyyn osallistuneista esimiehistä kokee tietotekniikan helpottavan heidän työtä. Yksitoista (11) vastanneista kokee tietotekniikan myös tehostavan työn tekoa. Yhdeksän (9) vastanneista tuntee tietotekniikan luovan riippuvuutta. Kukaan vastaajista ei varsinaisesti koe tietotekniikan hidastavan työn tekoa, ks. kuva 12.

Kysymys tietotekniikasta työn tukena oli monivalintakysymys. Tässäkin kohdassa osa vastaajista oli laajentanut vastausaluetta ja tarkentanut vastaustaan kommentoiden sähköpostia tietoteknisenä työvälineenä:

”Sähköposti on tosi helppo lähettäjälle mutta ethän sä voi tietää, että lukeeko se vastaanottaja sen saati sitten että tajuako se sen asian oikein.” Esimies 35-39 v.

”Mielestäni sähköpostilla asioista ilmoittaminen on ikään kuin vastuun siirtämistä. Kun lähetän jotain, niin nythän ne sai sen tiedon mutta en pysty valvomaan että menikö se asia perille.” Esimies 40-44 v.

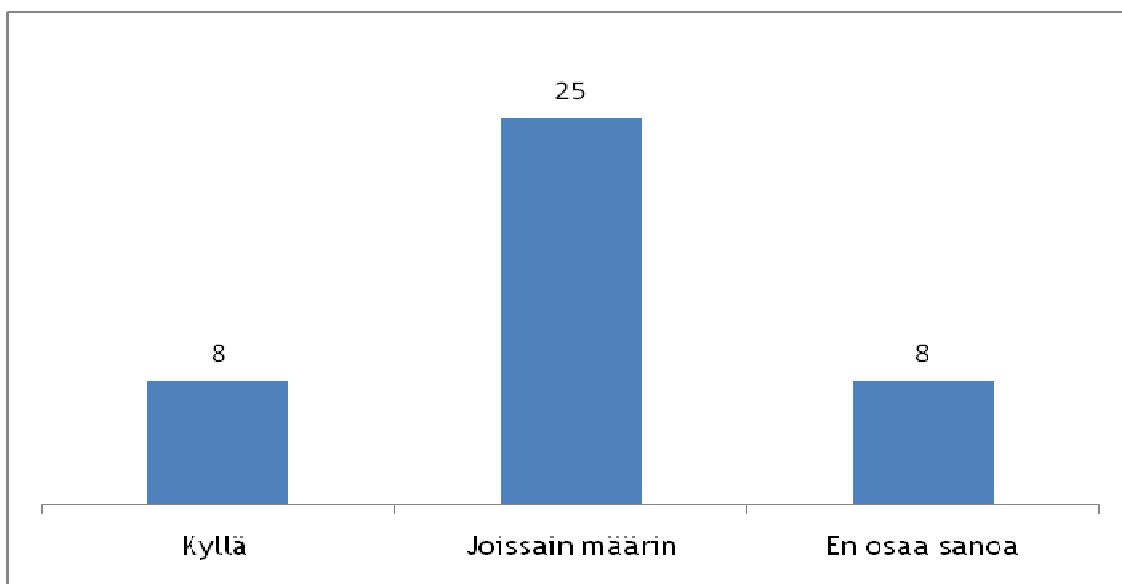
”Välineenä sähköposti on hyvä mutta sitten kun se ei toimi niin osa asioista jää hoitamatta ja hommat seisoo.” Esimies 30-34 v.



Kuva 12: Miten tietotekniikka koetaan työn tukena?

9.2.12 Tehostaako jatkuvasti kehittyvä tietotekniikka liiketoimintaa?

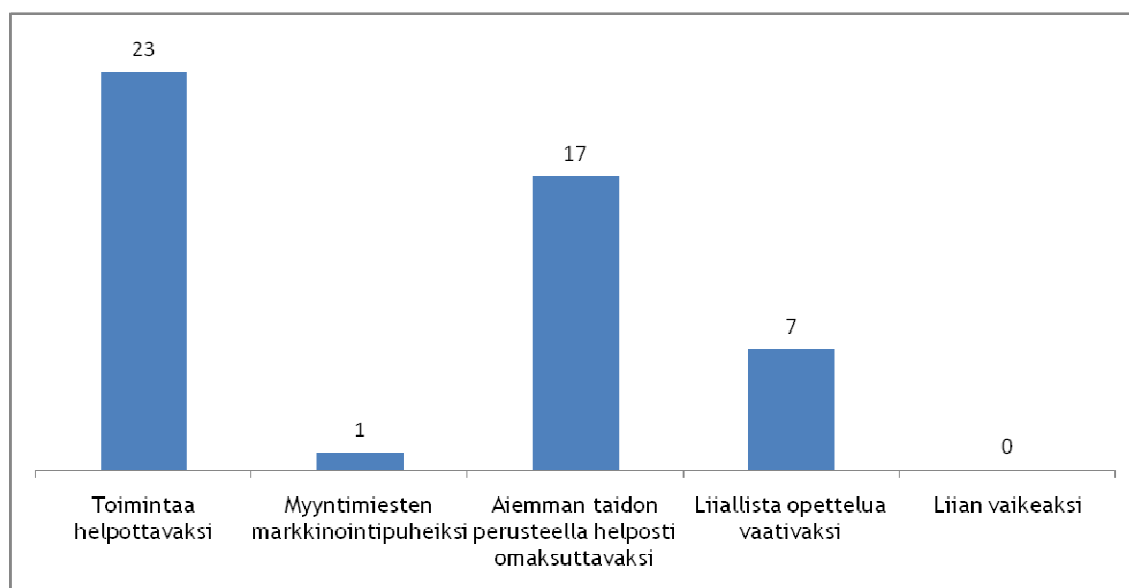
Kuten kuvassa 13 esitetään, vain kahdeksan (8) kyselyyn vastanneista esimiehistä oli sitä mieltä, että jatkuvasti kehittyvä tietotekniikka tehostaa liiketoimintaa. Kahdenkymmenenviiden (25) mielestä tietotekniikan jatkuva kehitys tehostaa joissain määrin liiketoimintaa, kahdeksan (8) vastaajaa ei osannut kertoa mielipidettään tähän kysymykseen. Osallistuneet esimiehet, jotka vastasivat ”joissain määrin” saattavat kokea jatkuvasti kehittyvän tietotekniikan tuovan mukanaan esimerkiksi käyttäjän kannalta liian monimutkaisia ohjelmistoja.



Kuva 13: Tehostaako jatkuvasti kehittyvä tietotekniikka liiketoimintaa?

9.2.13 Miten tietotekniikan ja viestinnän uutuusien ominaisuudet koetaan?

Kysymykseen vastatessa oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Valtaosa vastanneista esimiehistä kokee tietotekniikan ja viestinnän uutuusien ominaisuudet toimintaa helpottavaksi, ks. kuva 14. Moni vastaajista kokee uutuusien ominaisuudet myös aiemman taidon perusteella helposti omaksuttavaksi. Vain yksi (1) vastaajista kertoo kokevansa tietotekniikan ja viestinnän uutuusien ominaisuudet ”myyntimiesten markkinointipuheiksi”, eräänlaiseksi humpuukiksi. Moni myös vastasi kokevansa tietotekniikan ja viestinnän uutuusien ominaisuudet liiallista opettelua vaativaksi.



Kuva 14: Miten tietotekniikan ja viestinnän uutuusien ominaisuudet koetaan?

9.2.14 Miten välttyä auktoriteetin menetykseltä?

Pääsääntöisesti esimiehiltä saadut vastaukset auktoriteetin menetyksen välttämiseksi olivat suurpiirteisiä ja osittain abstrakteja:

”Olemalla jämäkkä johtaja.” Esimies 45-49 v.

”Tarvitaan jämäkkyyttä, oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta. Pitää annetut lupaukset tai perustellut tavoitteet.” Esimies 50-54 v.

”Myöntämällä suoraan, silloin kun ei ole tietoutta jostain asiasta.” Esimies 35-39 v.

”On harkittava tarkasti mitä sanoo missäkin tilanteessa.” Esimies 45-49 v.

”Pitämällä lupaukset ja kuuntelemalla aidosti alaisten mielipiteitä.” Esimies 30-34 v.

”Hyvällä itsetunnolla ja alaisten tasapuolisella kohtelulla.” Esimies 45-49 v.

Eräällä kyselyyn vastanneella esimiehellä oli selkeä näkemys asiaan:

”Auktoriteetti menee jos ei hallitse tiedollisesti tai taidollisesti sitä alaa, jota johtaa. Silti johtajan ei tarvitse olla kaikkien alojen paras asiantuntija. Auktoriteetti menee myös liiallisella yleisellä puhumisella ja omien asioiden esille tuomisella.” Esimies yli 55 v.

9.2.15 Mihin esimiehen tulee puuttua työsuoritukseen liittyen?

Osalla vastaajista mielipiteet olivat yhdenmukaisia kysyttäessä työsuoritukseen puuttumisesta. Heidän vastauksissa käy selkeästi ilmi taloudelliset seikat:

”Aikatauluissa pysymiseen, laatuun, oikeaan työskentelytapaan, kustannuksiin.” Esimies 50-54 v.

”Alaisen kanssa sovitut tulokset ja tavoitteet sovitussa ajassa toteutuvat.” Esimies 45-49 v.

”Puuttua pitää hitaasti tai huolimattomasti tehtyyn työhön.” Esimies 35-39 v.

Jotkin esimiehistä toivat mukaan näkemyksen työturvallisuudesta, riskeistä sekä sidosryhmistä:

”Riskien havainnollistaminen ja opastaminen niiden välttämiseksi.” Esimies 35-39 v.

”Jos työsuoritus ei ole työturvallinen.” Esimies 35-39 v.

”Työturvallisuuteen ja lopputulokseen.” Esimies 30-34 v.

”Kaikkien sidosryhmien palveleminen, yhteen keskittyminen ei ole tavoite.” Esimies 25-29 v.

9.2.16 Millä pystyy välttämään kaveruussuhteiden liiallisen muodostumisen työntekijöihin?

Esimiehen asema hankaloituu, jos alaisiin muodostuu tiiviitä siteitä ja tämä saattaa johtaa auktoriteetin osittaiseen menetykseen. Kyselyyn vastanneet esimiehet ilmaisivat tiedostavansa kaikkien työntekijöiden tasa-arvoisuuden tärkeäksi. Osa ilmaisi vastauksissaan tekevänsä selvän kahtiajaon työelämän sekä siviilielämän välille:

”Pitämällä työ työnä.” Esimies 40-44 v.

”Ei muodosta niitä työporukan kanssa.” Esimies 30-34 v.

Eräät vastaajista kokevat esimiesaseman tuovan jo luonnostaan etäisyyttä ja siten estävän kaveruussuhteiden muodostumista työntekijöihin:

”Kaikkia työntekijöitä on käsiteltävä tasapuolisesti ja yhtä oikeudenmukaisesti.” Esimies 35-39 v.

”Olemalla tasapuolinen kaikkia työntekijöitä kohtaan.” Esimies 45-49 v.

”Pitää painottaa jokaisen henkilökohtaisen työsuorituksen tärkeyttä ja jatkuvalla työsuoritusten arvioinnilla.” Esimies 35-39 v.

Yksi vastaaja kuvaili näkemyksensä asiasta tarkasti:

”Ihmisen luonne on sellainen, että osasta alamaisista tulee luontevasti itselle parempia kavereita kuin toisista, mutta se saa ilmetä vain vapaa-aikana ja kahden kesken. Työporukassa tasapuolisuus on äärimmäisen tärkeää, koska työntekijät ovat pienistäkin asioista mustasukkaisia toisilleen. Missä lienee se raja, joka on ”liiallista” kaveruussuhdetta, mutta ainakin yhteiset harrastukset ovat ihan OK mutta yhteinen seksi ei.” Esimies yli 55 v.

9.2.17 Mikä on omasta mielestäsi asiantuntijuutta?

Vastaukset olivat hieman abstrakteja kysyttäessä esimiesten mielipidettä siitä mikä on asiantuntijuutta. Tulkinnoissa nousi esille tietoisuus kompetenssin käsitteestä mutta yksikään esimies ei osannut antaa konkreettista esimerkkiä:

”Oikeiden ratkaisujen tuottaminen ja uuden tuottaminen tiedosta.” Esimies 30-34 v.

”Tietoa, taitoa, osaaminen, tiedon etsiminen, opiskelu.” Esimies 50-54 v.

”Oppimista ja opittua, jota käytetään hyväksi jossain elämän alueella.” Esimies 45-49 v.

”Osaa yhdistää teorian ja käytännön ja antaa ohjeet kansantajuisesti.” Esimies 40-44 v.

”Prosessin kokonaiskuvan hahmottaminen ja ongelmakohtien tiedostaminen.” Esimies 35-39 v.

Eräät vastaajista kohdensivat mielipiteensä kuitenkin hieman tarkemmin:

”Asiantuntija osaa hommansa ja pystyy olemaan esimerkkinä toisille ja myös opastamaan toisia työntekijöitä. Se on semmonen kymppimies keneltä käy kaikki duunit.” Esimies 40-44 v.

”Selvitä haastavistakin tilanteista itsenäisesti ilman muualta tulevaa ohjausta. Lisäksi selkeä ja hyvä asiakaspalvelu.” Esimies yli 55 v.

9.2.18 Mikä on ongelmallisinta asiantuntevan työntekijän käsittelyssä?

Kysymykseen saatiin vain vähän vastauksia, sillä osallistuneet esimiehet eivät varsinaisesti kokeneet ammattitaitoisen työntekijän käsittelyä haastavaksi. Vastanneiden esimiesten kesken mielipiteet kuitenkin jakoutuivat ja olivat lähes poikkeuksetta yksilöllisiä:

”Oma taso pitää olla vähintään yhtä hyvä. Mielenpito pitää erottaa tiedosta ja tavoitteesta.” Esimies 25-29 v.

”Ehkä eri näkemys työasioista joita täytyy suorittaa työnantajan edellyttämällä tavalla.” Esimies 50-54 v.

”Saada henkilö ymmärtämään, että aina voi oppia lisää uutta ja kehittää osaamistaan.” Esimies 40-44 v.

”Kaavoihin kangistuminen ja työn haastavuuden ylläpito.” Esimies 35-39 v.

”Työntekijän asiantuntemus ei ole koskaan esimiehelle ongelma, vaan päinvastoin siitä on suurta hyötyä. Ongelmia syntyy vain jos asiantuntijalla on liian suuri EGO eli hän ei osaa sopuisasti ja nöyrästi tuoda tietotaitoaan yhteiseen työtiimiin käyttöön.” Esimies yli 55 v.

10 Arviointi ja pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli syventyä tietojohdamisen teorioihin. Tavoitteena oli myös tutkia, kuinka esimiestyötä tekevät henkilöt kokevat itse onnistuvansa työssään, minkälaisina he kokevat hyvän johtamisen mallit sekä minkälaisina tietotekniset ratkaisut työnsä välineenä ja verrata tuloksia tietojohdamisen teorioihin. Lisätavoitteena oli opinnäytetyön laatijan ammatillinen kasvu. Prosessi oli pitkä mutta lopulta tavoitteet saavutettiin etenkin ammatillisen kasvun osalta.

Miten osallistuneiden esimiesten mielenpito ovat lopulta verrattavissa tietojohdamisen teorioihin? Suurin osa osallistuneista esimiehistä perustavat johtamisensa personointistrategiaan, ei niinkään kodifointiin. Tämä ilmeni kysyttäessä *”Teetkö mieluummin esimiestyötä ”toimistosta käsin” vai vuorovaikutteisesti alaisten seurassa?”* ks. kuva 8. Suurin osa kyselyyn vastanneista esimiehistä pyrkii näin ylläpitämään työympäristön avoimuutta kommunikoimalla ja laskeutumalla alaistensa seuraan eikä piiloutumalla. On tärkeää, ettei esimiestä (keskijohdon edustajaa) koeta etäisenä. (Ståhle & Grönroos 1999) Joukko osallistuneita painotti rehellisyyttä sekä tasapuolisuutta. Rehellisyys sekä tasapuolisuus ovat edellytyksiä luottamussuhteiden syntymiselle ja täten perustana innovatiiviselle toiminnalle sillä ne pienentävät kynnystä tuoda julki omia mielenpitoja ja ideoita. Näin valtaosa tutkimukseen osallistuneista esimiehistä saa omalla toiminnallaan käyttöön myös työntekijöiden henkisen panoksen tuottamalla henkisiä palkkioita. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 80)

Kyselyyn vastanneista esimiehistä valtaosa piti tärkeänä tai joissain määrin tärkeänä eritasoisten osaajien sijoittamista samaan työporukkaan. Esimiehet tunnistavat kompetenssien yhdistämisen tärkeäksi kysyttäessä *”Onko mielestäsi tärkeää sijoittaa samaan työporukkaan senioreita ja junioreita?”*. Osaamispääoman hallinnassa on ratkaisevassa osassa se, miten yksilöt sekä heidän osaaminen yhdistyvät toisiinsa ja pystyvät tuottamaan toimivan kokonaisu-

den. Yksilöt voivat työskennellä yhdessä muodostamatta silti toimivaa kokonaisuutta. (Ståhle & Grönroos 1999, 73) Sijoittamalla eritasoisia osajia samaan työporukkaan saadaan usein ammattitaitoa kokemuksen kautta (seniorit) sekä esimerkiksi uusia ideoita ja lähestymistapoja (juniorit).

Osallistuneet esimiehet kokivat tietotekniset ratkaisut pääsääntöisesti omaa työtään helpottavana sekä tehostavana ja näin ollen hyvänä apuvälineenä työssään. Osa vastanneista esimiehistä kuitenkin määritteli tietotekniikan ja viestinnän uutuuksien ominaisuuksien vaativan liiallista opettelua sekä tietotekniikan aiheuttavan työssään riippuvuutta.

Varsinaista muutosvastarintaa tietoteknisiä ratkaisuja kohtaan kyselyyn vastanneiden joukossa ei ilmennyt. Tämä ilmeni kysyttäessä mielipidettä tietotekniikan ja viestinnän uutuuksien ominaisuuksista. Kukaan osallistuneista esimiehistä ei vastannut kokevansa näitä liian vaikeaksi. Tietojohtamisen näkökulmasta on tärkeää kehittää tietojärjestelmät ihmiset huomioiden. On muistettava, että tietojärjestelmien tulee kyetä levittämään tietoa vapaasti organisaatiossa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 164) Ihmiset tulee saada käyttämään niitä aktiivisesti jokapäiväisessä toiminnassa.

Kyselytutkimuksen tulokset eivät ole vedenpitäviä eivätkä täten yleistettäviä johtuen vastaus-ten vähyydestä. Jatkotutkimuksia voitaisiin suorittaa selvittämällä miten eri toimialat vaikuttavat esimiestyötä tekevien henkilöiden näkemyksiin tiedon johtamisesta.

Opinnäytetyön laatijan työyhteisössä toimivat tietojohtamisen personointinäkökulman periaatteet. Työympäristö on rakenteeltaan avoin ja henkilöstö omaa vuoropuhelun taidon mahdollistaen tiedon vapaan virtauksen. Kodifioinnin näkökulmasta tarkasteltaessa tietojohtamisen periaatteet eivät ehkä toteudu yhtä hyvin. Asiantuntijajärjestelmien sekä tietokantojen käyttö koetaan osin vastenmieliseksi ja täten ko. järjestelmien varsinainen sisältö on myös osittain puutteellista. Ehdotuksena käytännön kehittämiseen olisi saattaa työyhteisön jäsenet käyttämään tietovarastoja aktiivisemmin. Tämä voitaisiin mahdollistaa erilaisin koulutuksin (ko. järjestelmistä), sekä painottamalla tiedon tallentumista jokaisen saavutettavaksi vuorokauden ajasta riippumatta.

Lähteet

Babeira, A.M. 1999. Knowledge management and the EBRD: designing a knowledge management programme for the office of the chief economist. Aslib Proceedings.

Brante, T. 1988. Sociological approach to professions. Acta Sociologica.

Clegg, S.R. 1992. Modern Organization. Organization Studies in the Postmodern World. Lontoo: Sage.

Freidson, E. 1986. Professional Powers. A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge. Chigago ja Lontoo: University of Chicago Press.

Giddens, A. Living in a Post-Traditional Society. Kirjassa Beck U., Giddens A., Lash S. 1994. Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern social Order. Cambridge: Polity Press.

Giddens, A. Elämää jälkitraditionaalisessa yhteiskunnassa. Kirjassa Beck U., Giddens A., Lash S. 1995. Nykyajan jäljillä: refleksiivinen modernisaatio. Tampere: Vastapaino.

Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus.

Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T. 1999. What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, March-April 106-116. Harvard Business School.

Kevätsalo, K. 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Tampere: Vastapaino.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Koenig, M.E.D. 1998. Information driven management concepts and themes: A toolkit for librarians. With the assistance of M. Macintosh. IFLA Publications 86. Munchen: K.G. Saur.

Morris-Suzuki, T. 1984. Robots and Capitalism. New Left Review 174.

Nonaka, I. & Takeuchi, N. 1995. The Knowledge Creating Company: How Japanese create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Stenvall, J. 1995. Herrasmiestaidosta asiantuntijatietoon. Helsinki: Painatuskeskus.

Stewart, T. 1997. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. New York: Doubleday.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.

Valpola, V. 1961. Uusi tietosanakirja. Helsinki: Tietosanakirja Oy

Valpola, V. 1965. Uusi tietosanakirja. Helsinki: Tietosanakirja Oy

Valpola, V. 1966. Uusi tietosanakirja. Helsinki: Tietosanakirja Oy

Virtanen, T. 1994. Valta, sopiminen ja moraalisuus sosiaalisessa toiminnassa. Sosiaalisen järjestyksen muodostaminen ja tietäminen sekä sosiaalinen yhteismitattomuus. Helsinki: Valtionhallinnon kehittämiskeskus.

Kuvat

Kuva 1: Yritysten tavoittelemia oppivan organisaation tunnuspiirteitä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 155)	14
Kuva 2: Yrityksen tietopääoma (Ståhle & Grönroos 1999, 51)	16
Kuva 3: Vastaajien ikäjakauma	22
Kuva 4: Miten esimiestyö koetaan?	23
Kuva 5: Koetaanko ammattitaitoisen työntekijän käsittely haastavaksi?	24
Kuva 6: Kokevatko esimiehet olevansa alaisiaan asiantuntevampia?	25
Kuva 7: Minkälainen on esimiesten oma työssäviihtyvyys?.....	26
Kuva 8: Miten esimiehet kokevat onnistuvan työssään?	27
Kuva 9: Mihin esimiehet pyrkivät kiinnittämään huomiota omassa työssä?.....	28
Kuva 10: Kohtaavatko esimiehet usein alaisiaan?	29
Kuva 11: Tuleeko samaan työporukkaan sijoittaa eritasoisia osajia?	30
Kuva 12: Miten tietotekniikka koetaan työn tukena?	31
Kuva 13: Tehostaako jatkuvasti kehittyvä tietotekniikka liiketoimintaa?	32
Kuva 14: Miten tietotekniikan ja viestinnän uutuuksien ominaisuudet koetaan?	33

Liite: Tietojohtaminen esimiestyön haasteena kysymyslomake

Valitse monivalintakysymyksissä mielipidettäsi tai sitä parhaiten kuvaava vaihtoehto. Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon kohdissa 3, 16 sekä 18. Vastaa lisäämällä ”x” mielipiteesi perään.

- 1 Koulutustausta
- 2 Ikä
 - 2.1) 25-29v
 - 2.2) 30-34v
 - 2.3) 35-39v
 - 2.4) 40-44v
 - 2.5) 45-49v
 - 2.6) 50-54v
 - 2.7) Yli 55v
- 3 Miten koet esimiestyösi?
 - 3.1) Haastavana
 - 3.2) Mielenkiintoisena
 - 3.3) Ammattitaitoani kehittävänä
 - 3.4) Vaihtelevana
 - 3.5) Vaikeana
 - 3.6) Yksinkertaisena
 - 3.7) Henkisesti rasittavana
 - 3.8) Vastuullisena
- 4 Koetko ammattitaitoisen työntekijän käsittelyn haastavaksi?
 - 4.1) Kyllä
 - 4.2) Joissain määrin
 - 4.3) Mielestäni ammattitaitoisen työntekijän käsittely ei ole haastavaa
- 5 Mikä on omasta mielestäsi asiantuntijuutta?
- 6 Mihin esimiehen tulee puuttua työsuoritukseen liittyen?

- 7 Teetkö mieluummin esimiestyötä ”toimistosta käsin” vai vuorovaikutteisesti alaisten seurassa?
- 7.1) Kohtaan alaisiani harvoin, työskentelen mieluummin ”toimistotiloissa”
7.2) Kohtaan alaisiani satunnaisesti, jotta tiedän missä vaiheissa työsuoritukset ovat
7.3) Kohtaan alaisiani mahdollisimman paljon sillä hyvän esimiehen kuuluu toimia niin
- 8 Miten itse koet onnistuvasi työssäsi?
- 8.1) Koen onnistuvani työssäni hyvin
8.2) Koen onnistuvani työssäni melko hyvin
8.3) Koen onnistuvani työssäni kohtalaisen hyvin
8.4) En osaa sanoa
- 9 Mikä on ongelmallisinta omasta mielestäsi asiantuntevan työntekijän käsittelyssä?
- 10 Onko mielestäsi tärkeää sijoittaa samaan työporukkaan senioreita ja junioreita?
- 10.1) Eritasoisten osaajien sekoittaminen on ehdottoman tärkeää parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi
10.2) Eritasoisten osaajien sekoittaminen on joissain määrin tärkeää parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi
10.3) Eritasoisten osaajien sekoittamisella ei mielestäni ole merkitystä parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi, vaan esimiehen tulee joka tapauksessa pitää huoli lopputuloksen laadusta
- 11 Oma työssäviihtyvyys?
- 11.1) Hyvä
11.2) Melko hyvä
11.3) Voisin viihtyä työssäni paremmin
- 12 Millä pystyy välttämään kaveruussuhteiden liiallisen muodostumisen työntekijöihin?
- 13 Miten välttyä auktoriteetin menetykseltä?

- 14 Koetko olevasi asiantuntevampi kuin alaisesi?
- 14.1) Koen olevani alaisiani asiantuntevampi
 - 14.2) Koen olevani alaisiani asiantuntevampi joissain määrin
 - 14.3) Koen olevani alaisieni kanssa yhtä asiantunteva
 - 14.4) Mielestäni esimies ei saa kokea olevansa alaisiaan asiantuntevampi
- 15 Miten koet tietotekniikan työsi tukena?
- 15.1) Helpottavana
 - 15.2) Tehostavana
 - 15.3) Hidastavana
 - 15.4) Riippuvuutta luovana
- 16 Mihin seikkoihin pyrit kiinnittämään huomiota eniten työssäsi?
- 16.1) Taloudelliseen kannattavuuteen
 - 16.2) Tehokkaaseen ajankäyttöön
 - 16.3) Alaisten työsuoritusten etenemisiin
 - 16.4) Aikataulujen toteutumisiin
 - 16.5) Hyvien henkilösuhteiden saavuttamiseen alaisten kanssa
 - 16.6) Alaisten opastamiseen
 - 16.7) Yrityksen sisäiseen kilpailuun
- 17 Koetko jatkuvasti kehittyvän tietotekniikan ominaisuuksien tehostavan liiketoimintaa?
- 17.1) Kyllä
 - 17.2) Joissain määrin
 - 17.3) En osaa sanoa

18 Koetko tietotekniikan ja viestinnän uutuuksien ominaisuuksien

18.1) Toimintaa helpottavaksi

18.2) Myyntimiesten markkinointipuheiksi

18.3) Aiemman taidon perusteella helposti omaksuttavaksi

18.4) Liiallista opettelua vaativaksi

18.5) Liian vaikeaksi

KIITOS VASTAUKSISTASI !