

Hanna Heiskanen

TIEDON JAKAMISEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Tradenomi (ylempi amk)

Tiedonhallinnan ja sähköisen arkistoinnin koulutus
(ylempi amk)

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (ylempi AMK)
Tekijä	Hanna Heiskanen
Työn nimi	Tiedon jakamisen kehittäminen
Toimeksiantaja	Kanneljärven Opisto
Vuosi	2022
Sivut	61 sivua, liitteitä 4 sivua
Työn ohjaaja	Kirsi Jurvanen

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Kanneljärven Opisto, joka on yhdistyksen ylläpitämä yksityinen koulutuksen järjestäjä. Työn tarkoituksena oli selvittää, miten toimeksiantajan tiedon jakamista voisi kehittää tiedolla johtamisen keinoin. Tutkimuskysymyksillä haettiin vastauksia siihen, millaista tietoa organisaatiossa jaetaan, mitä haasteita organisaation tiedon jakamisessa on ja miten organisaation tiedon jakamista voisi kehittää.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka lähestymistapa on tapaustutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ja analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällön analyysiä. Opinnäytetyön haastattelu toteutettiin kohdeorganisaation koko henkilöstölle.

Teoriaosuus koostuu kahdesta osasta, joita ovat organisaation tieto ja tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät. Organisaation tieto-osuus sisältää tiedon käsitteen määrittelyn, tiedolla johtamisen ja tiedon jakamisen merkityksen organisaatiolle. Lisäksi otetaan katsaus aikaisempiin tutkimuksiin, joita on käytetty myös haastattelun vastausten analysoinnin tukena. Toinen osuus käsittelee tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä, joita ovat organisaatiokulttuuri, johtaminen, vuorovaikutus ja viestintä, teknologia ja tiedonhallinta sekä osaaminen.

Tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa jaettavaa tietoa on sekä eksplisiittistä että implisiittistä. Tiedon jakamisen haasteet muodostuvat neljästä eri tekijästä, joita ovat useat tietojärjestelmät ja viestintäkanavat, tekniset puutteet ja osaaminen, muutokset organisaation toiminnassa ja organisaatiokulttuuri. Näiden tekijöiden ympärille muodostuu erilaisia tiedon jakamisen esteitä ja ongelmia, jotka linkittyvät toinen toisiinsa.

Kehittämistoimenpiteet rakentuvat tiedon jakamiseen vaikuttavien tekijöiden ympärille, joita ovat strategian ja vision tarkentaminen, toimintamallien ja tiedonhallintamallin kuvaaminen, viestintä- ja kanavas suunnitelmat, perehdyttäminen ja mentorointi sekä tiedon jakamisen kulttuuria tukeva toiminta. Kohdeorganisaation tiedon jakamista voidaan kehittää tiedolla johtamisen keinoin, joita ovat ajantasaisen, saavutettavan ja hyödynnettävän tiedon käyttäminen päätösten tukena. Lopputuloksena voidaan todeta, että tiedolla johtaminen on organisaation yhteinen asia ja sen kehittämiseen vaikuttaa jokainen organisaation työntekijä omalla toiminnallaan.

Asiasanat: tieto, tiedon jakaminen, tiedolla johtaminen

Degree title	Master of Business Administration
Author	Hanna Heiskanen
Thesis title	Developing knowledge sharing
Commissioned by	Kanneljärven Opisto
Time	2022
Pages	61 pages, 4 pages of appendices
Supervisor	Kirsi Jurvanen

ABSTRACT

The target of the thesis was to find out how the knowledge sharing could be developed through knowledge management. Research questions sought answers on what kind of information was shared within the organisation, what were the challenges in knowledge sharing and how the organisation's knowledge sharing could be developed.

The thesis was a qualitative study whose approach was case study. The data collection method was a semi-structured interview, and the analysis method was material-driven content analysis. The interviews of the thesis were conducted for all the personnel of the target organisation.

The theory section consisted of two parts. The content of the organisation's knowledge section included the definition of the concept of knowledge, knowledge management and the importance of knowledge sharing. In addition, an overview of previous studies was taken, which was also used to support the analysis of the interview responses. The second section included factors affecting knowledge sharing, such as organisational culture, management, interaction and communication, technology and information management, and competence.

The shared information was both explicit and implicit based on the results. The challenges of knowledge sharing based on four factors that were multiple information systems and communication channels, technical shortcomings and competence, changes in the organisation's operations and organisational culture. Various barriers and problems in information and knowledge sharing resulted from these factors and linked to each other.

The development measures were structured around factors the affecting knowledge sharing, such as the refinement of strategy and vision, the description of operating models and the road management model, communication and channel plans, orientation and mentoring, and activities supporting the culture of knowledge sharing. Knowledge sharing can be developed by knowledge management which supports decisions on the use of up-to-date, accessible, and exploitable information. As a result, knowledge management is a joint matter for the organisation and its development is influenced by each employee in the organisation through their own activities.

Keywords: knowledge, knowledge sharing, knowledge management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1	Tutkimusongelma, tavoite ja rajaukset.....	8
2.2	Tutkimusmenetelmä	10
2.3	Tiedonkeruumenetelmä	11
2.4	Analyysimenetelmä.....	13
3	TIEDON JAKAMINEN ORGANISAATIOSSA	14
3.1	Tiedon tasot ja lajit.....	14
3.2	Tiedolla johtaminen.....	17
3.3	Tiedon jakamisen merkitys organisaatiolle	18
3.4	Aikaisemmat tutkimukset	20
4	TIEDON JAKAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	23
4.1	Organisaatiokulttuuri.....	24
4.2	Johtaminen	27
4.3	Vuorovaikutus ja viestintä	30
4.4	Teknologia ja tiedonhallinta	32
4.5	Osaaminen	33
5	TIEDON JAKAMINEN KANNELJÄRVEN OPISTOLLA	35
5.1	Kanneljärven Opiston esittely	35
5.2	Haastattelun toteutus ja analysointi	37
5.3	Tulokset	38
5.3.1	Tiedon jakamisen haasteet.....	39
5.3.2	Jaetun tiedon hyödyt.....	45
5.3.3	Tiedon jakamisen kehittämiskohteet.....	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISTOIMENPITEET	49
7	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	56

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomakkeen saateviesti

Liite 2. Haastattelulomake

Liite 3. Viestintäsuunnitelmamalli

Liite 4. Kanvasuunnitelmamalli

1 JOHDANTO

Tiedon jakaminen on moniulotteinen prosessi, jonka avulla organisaatiot toteuttavat toimintaansa. Tiedon tulee olla näkyvää ja kaikkien saatavilla, jotta sitä voidaan soveltaa käytännössä. Nopeasti kehittynyt teknologia ja digitaalisuus tarjoavat tiedon varastointiin, käsittelyyn ja jakamiseen valtavasti mahdollisuuksia. Teknologian monipuolisuus voi kuitenkin aiheuttaa ongelmia tiedon saatavuudessa, ajantasaisuudessa ja hyödynnettävyydessä, jos tiedon jakamisen prosesseja ei ole suunniteltu.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kanneljärven Opisto, joka on yksityinen kansanopisto Lohjalla. Opiston toiminta nojaa kolmeen eri koulutusmuotoon, joita ovat ammatillinen koulutus, perusopetus ja vapaansivistystyön koulutus. Opiston toiminta-ajatuksena on pyrkiä vastaamaan alueelliseen koulutustarpeeseen, joten muutoksissa eläminen on yleistä opiston toiminnassa. Tietojärjestelmiä ja tiedon jakamisen kanavia on otettu käyttöön arjessa nousseiden tarpeiden myötä nopealla aikataululla. Kokonaisuuden suunnitteluun ei ole käytetty riittävästi aikaa, ja tiedon jakamisen prosesseissa on epäselvyyttä.

Kanneljärven Opistolla tunnustetaan tiedon jakamisen haasteellisuus. Tiedon jakamisen tavoitteena ei tulisi olla tiedon kerääminen eri järjestelmiin, vaan sen jatkokäyttö päätösten tukena eli tiedolla johtaminen. Useat tietojärjestelmät ja tiedon jakamisen kanavat aiheuttavat sen, että organisaatiossa ei tiedetä, mitä kaikkea tietoa sillä on. Tiedon jakamisen tärkeys korostuu erityisesti kasvavan henkilöstö- ja opiskelijamäärän sekä digitalisoitumisen myötä.

Opetus- ja kulttuuriministeriö on myöntänyt opistolle tieto-osaamisen kehittämiseen strategiarahoitusta. Rahoitus on tarkoitettu käytettäväksi toimenpiteisiin, joilla tuetaan opiston tieto-osaamisen perustan rakentamista siten, että opiston tuottaman tiedon laatu, luotettavuus, hyödynnettävyys ja käyttö paranevat. Strategiatyön tavoitteena on kokonaisarkkitehtuurin kuvauksen laatiminen tarkentamalla ja kuvaamalla tiedon analysoinnin prosessit, vastuut ja tiedon jakaminen. (Kanneljärven Opisto 2021; Kanneljärven Opisto 2020) Tämä opinnäytetyö on osa tätä työtä.

Opiston arjessa on ollut havaittavissa ilmiö ”Tieto ei kulje”. Ristiriitaisesti useissa tilanteissa puhutaan myös tietotulvasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää vastauksia siihen, mitä kyseisen ilmiön takana on ja millaisia ratkaisuja löytyisi ilmiön aiheuttamiin ongelmiin. Tavoitteena on selvittää, millaista tietoa opistolla jaetaan, mitkä ovat ilmiön takana olevat haasteet ja miten ongelmaan ”Tieto ei kulje” voisi vastata tiedolla johtamisen keinoin. Tapaus-tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ilmiötä ja tehdä uusia havaintoja havaitusta ongelmasta.

Tiedon jakamista on tutkittu paljon. Tässä opinnäytetyössä nostetaan esille kolme eri tutkimusta, jotka käsittelevät organisaatiotason esteitä tiedon jakamisessa, organisaation kriittisiä epäonnistumistekijöitä tiedon jakamisessa sekä tietämyksen johtamisen esteitä. Tutkimuksia on käytetty apuna opinnäytetyön tutkimustulosten raportoinnissa ja analysoinnissa. Teoriaosuudessa määritellään tietoon liittyviä käsitteitä ja tarkastellaan organisaation tietoa sekä käydään läpi tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tiedolla johtaminen on tiedon käyttämistä päätösten tukena. Toteutumiseen tarvitaan tiedon jakamisen prosesseja ja ilmapiiriä, joka tukee tiedon jakamista. Tieto ei siirry vain järjestelmissä ja kanavissa, vaan siihen tarvitaan ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tiedolla johtaminen on jokaisen työntekijän asia, johon kukin voi vaikuttaa omalla toiminnalla. Yksittäisten työntekijöiden osaaminen jalostuu koko organisaation osaamiseksi, kun tietoa jaetaan onnistuneesti.

2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

Tutkimuksella tarkoitetaan tiedon tuottamista järjestelmällisen tutkimisen, ajattelun, tarkkailun ja kokeilun kautta. Eri tutkimusten yhteinen halu on lisätä ymmärtämystämme itsestämme ja elämästämme maailmasta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.) Tutkimusmenetelmä määräytyy tutkimuksen tehtävän ja tutkittavan ongelman perusteella (Hirsjärvi ym. 2009, 132). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaista tietoa kohdeorganisaatiossa jaetaan, mikä tiedon jakamista estää ja miten tiedon jakamista voisi kehittää.

2.1 Tutkimusongelma, tavoite ja rajaukset

Tieto on laaja käsite, jota käytetään paljon arkikielessä ja erilaisissa tilanteissa. Tietoa voidaan määritellä esimerkiksi tiedon tasojen tai tiedon lajien kautta. Organisaatiossa jaettava tieto on näkyvää ja näkymätöntä. Näkyvä tieto eli eksplisiittinen tieto on koodattua tietoa esimerkiksi taulukoissa, dokumenteissa ja tietokannoissa. Näkymätön tieto on hiljaista tietoa, joka on sidottu yksilöihin ja heidän osaamiseensa. Sitä käytetään eksplisiittisen tiedon luomiseen kokemusten ja vuorovaikutuksen kautta.

Organisaatiossa tietoa jaetaan yksilöiden ja ryhmien välillä. Tiedon jakamiseen liittyy monia haasteita, joita on tutkittu paljon 2000-luvulla. Haasteita muodostuu yksilötason, organisaatiotason sekä teknisen tason ongelmista, jotka linkittyvät ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Tämän opinnäytetyön painopiste on organisaation tiedossa sekä organisaatiotason tiedon jakamisen haasteissa ja kehittämisessä.

Opinnäytetyön toimeksiantajan tavoitteena on kehittää tiedolla johtamista. Sen tarkoituksena on saada päätösten tueksi ajantasaista ja laadukasta tietoa. Mikään teknologia ei itsessään ratkaise tiedon jakamisen ongelmia, vaan siihen tarvitaan jokaisen työntekijän osaamista. Onnistuneella tiedon jakamisella voidaan vähentää päällekkäisiä työtehtäviä ja tietotulvaa. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan onnistunutta tiedon jakamisen kokonaisuutta, jossa kaikilla on ymmärrys tiedon jakamisen tavoitteista ja sen merkityksestä.

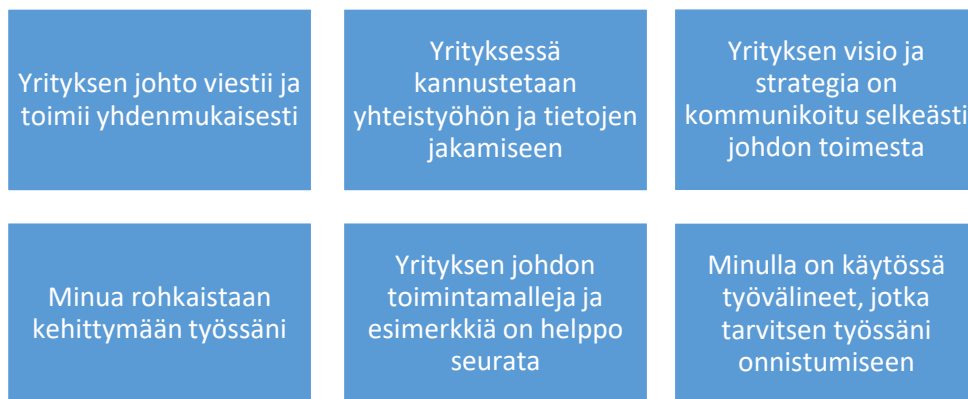
Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat

- Millaista tietoa kohdeorganisaatiossa jaetaan?
- Mitä haasteita tiedon jakamisessa on kohdeorganisaatiossa?
- Miten kohdeorganisaation tiedon jakamista voisi kehittää?

Ensimmäisellä kysymyksellä on tarkoitus selvittää, miten henkilöstö määrittelee tiedon käsitteen ja millaista organisaation jaettava tieto on. Tällä pyritään selvittämään, millaisesta tiedosta puhutaan, kun puhutaan ilmiöstä ”Tieto ei kulje”. Toisella kysymyksellä kartoitetaan nykytilanteen tiedon jakamisen

haasteita kohdeorganisaatiossa. Kolmannella kysymyksellä pyritään löytämään ratkaisuja organisaation tiedon jakamisen kehittämiseen. Näillä kysymyksillä pyritään antamaan vastaus opinnäytetyön tutkimusongelmaan: Miten tiedon jakamista tulisi kehittää, jotta kohdeorganisaation tiedolla johtaminen toteutuisi nykytilaa paremmin?

Opinnäytetyön lähtökohta ”Tieto ei kulje” on syntynyt toimeksiantajan kahvipöydissä käydyistä keskusteluista ja erilaisista organisaatiossa toteutetuista kyselyistä. Organisaatiossa toteutetaan säännöllisesti työhyvinvointikyselyitä, jotka sisältävät erilaisia väittämiä myös tiedon jakamiseen liittyvistä asioista. Kyselyt toteutetaan koko henkilöstölle ja sen eri tiimeille. Väittämien tulokset eivät jakaudu vastausryhmissä tasaisesti, joten yhtä selittävää syytä tiedon jakamisen haasteille ei näistä kyselyistä ole nähtävissä. Näitä väittämiä on käytetty pohjana opinnäytetyön teoriaosuudessa tiedon määrittelyn lisäksi. Kuvassa 1 esitellään tiedon jakamiseen liittyvät työhyvinvointikyselyn väittämät. Työhyvinvointikyselyiden perusteella väittämät ovat saaneet sekä hyvää että huonoa palautetta.



Kuva 1. Työhyvinvointikyselyn tiedon jakamiseen liittyvät väittämät

Opinnäytetyön kohderyhmäksi on valittu koko henkilöstö, koska tiedon jakamisen haasteita on ollut nähtävissä kaikissa vastausryhmissä joltain osin. Vaikka työnkuvat ovat hyvin erilaisia eri henkilöstöryhmien välillä, tiedon jakamisen haasteet ovat kuitenkin yhteisiä. Koko henkilöstön valintaan vaikutti myös se, että tiedon jakaminen on kaikkien työntekijöiden vastuulla organisaatiossa ja osallistuminen sen kehittämiseen luo organisaatiokulttuuria, jossa tietoa halutaan jakaa.

2.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön menetelmäsuuntaus on laadullinen tutkimus, joka on saanut vaikutteita filosofiasta, psykologiasta, sosiologiasta, antropologiasta ja kasvatustieteistä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. (Puusa & Juuti 2020, 9.) Tiedon jakamisen haasteet käsitellään tässä opinnäytetyössä organisaatiokulttuurisena ilmiönä.

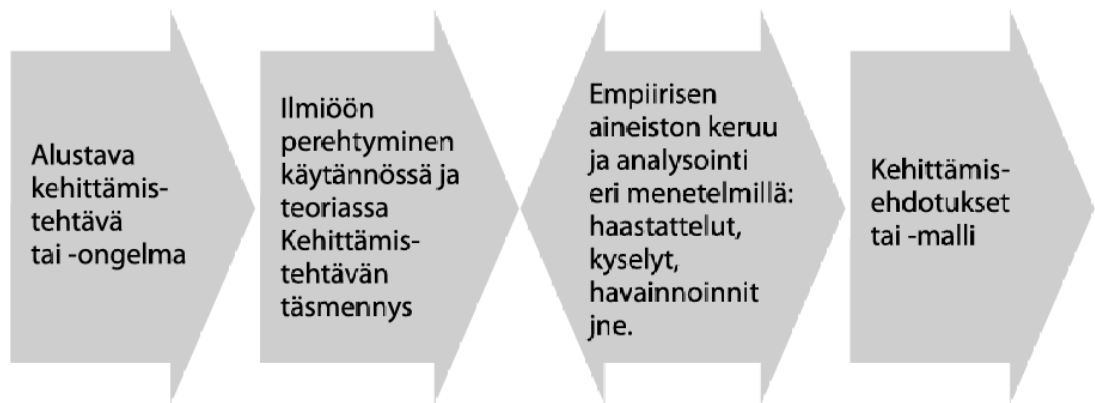
Laadullisen tutkimuksen tärkeys korostuu siinä, että monet tutkimuskohteet ovat näkymättömiä, abstrakteja, ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia sekä aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. Laadullista tutkimusta on käytetty organisaatiokulttuurin tutkimisessa 1950-luvulta lähtien. Hyväksytyksi menetelmäksi se valittiin vasta 1970- ja 1980-lukujen taitteessa, jolloin organisaatioita alettiin mieltämään ihmisyyhteisöiksi. (Puusa & Juuti 2020, 56–58.)

Useat laadullisen tutkimuksen menetelmät nojaavat fenomenologiaan, jonka tarkoituksena on selvittää ihmisten antamia kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja merkityksiä tutkimuskohteelle (Puusa & Juuti 2020, 9). Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta, vaan osoittaa tutkimuksen aikana muodostuneista tulkinnoista jotakin sellaista, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa (Alasuutari 1994, Vilkan 2021, 95 mukaan).

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus, jonka tehtävänä on tuottaa kehittämisohdotuksia ja -ideoita toimeksiantajalle. Ojasalon ym. (2015, 52–53) mukaan tapaustutkimus pyrkii tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta asiasta. Se auttaa ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa organisaatiossa. Tapaustutkimus sopii heikosti ymmärrettyjen tilanteiden tai käyttäytymisen tutkimiseen. Sitä voidaan käyttää myös epätyypillisten prosessien ja epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen. (Ojasalo ym. 2015, 52–53.)

Tapaustutkimus aloitetaan yleensä tutkittavasta kohteesta, ei pelkästä teoriasta. Tutkimusta tekevällä on aikaisempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä, joten

tämä mahdollistaa kehittämistehtävän määrittelyn heti tutkimustyön alussa. Usein prosessin edetessä kehittämistehtävä kuitenkin täsmentyy ja muok- kaantuu kirjallisuuteen tutustuessa sekä aineiston keruuta ja analysointia teh- täessä. Kirjallisuuteen tutustuessa on olennaista löytää sellainen tieto, joka on tärkeää oman tutkimustyön kannalta. Tapaustutkimuksen lopputuloksena syn- tyy kehittämis ehdotuksia tai kehittämismalli ongelman ratkaisemiseksi. Ku- vassa 2 on kuvattu tapaustutkimuksen etenemisen vaiheet. (Ojasalo ym. 2015, 54.)



Kuva 2. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2015, 54)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan pohtia kolmen eri käsitteen avulla. Näitä ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. (Puusa & Juuti 2020, 168.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta (Tuomi & Sarajärvi 2006, 135). Luotettavuus ilmenee erilaisena laadullisen tut- kimuksen eri vaiheissa (Puusa & Juuti 2020, 172). Opinnäytetyön luotetta- vuutta tulee huomioida jo suunnitteluvaiheessa. Kriteereinä ovat arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkitun kannalta ja tulosten yleistettä- vyyys. (Kananen 2010, 69–71.) Opinnäytetyön luotettavuuteen on kiinnitetty huomiota alusta alkaen tutkimuksen eri vaiheissa.

2.3 Tiedonkeruumenetelmä

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen yleisiin periaateisiin kuuluu, että tutkija kunnioittaa tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Tut- kittavina oleville ei saa aiheutua merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja tutki- mukseen osallistumisesta. Tutkittavalla on oikeus olla osallistumatta tutkimuk- seen, keskeyttää osallistumisensa, peruuttaa suostumuksensa tutkimukseen

osallistumisesta, saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja käytännön toteutuksesta, saada kuva tutkimuksen tavoitteista ja mahdollisista riskeistä sekä saada ymmärrettävä ja totuudenmukainen kuva tutkimuksen tavoitteista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–10). Periaatteet on otettu huomioon koko opinnäytetyön prosessin aikana.

Tutkimuksen kerätyllä aineistolla ratkaistaan tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset (Kananen 2014, 41). Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu on vuorovaikutusta tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kanssa. Erilaiset haastattelumuodot ovat laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä, jotka eroavat toisistaan niiden ohjailevuuden perusteella. Haastattelumuotoja ovat muun muassa puolistrukturoitu haastattelu, teema-haastattelu, avoin haastattelu ja syvä haastattelu. Haastatteluja voidaan toteuttaa esimerkiksi kasvokkain, puhelinhaastatteluna tai sähköisten välineiden avulla. (Puusa & Juuti 2020, 98, 106.)

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Puusan ja Juutin (2020, 106) mukaan tällä toteutustavalla on mahdollista saada esiin sellaista tietoa mitä tutkija ei mahdollisesti osaisi ottaa huomioon valmiiden vastausten osalta. Lisäksi etuna on se, että tutkija saa haastateltaviltaan vastaukset tutkimuksen keskeisiin ja etukäteen määriteltäviin aiheisiin kunkin haastateltavan itse sanoittamana.

Haastattelukysymysten muotoilussa tulee huomioida tutkimuksen luotettavuus. Vilkka (2021, 102–105) toteaa, että kysymysten muotoilussa ja tulkinnaassa auttaa kohderyhmän tunteminen. Ihmisten kokemukset ovat kulttuurisidonnaisia ja tilannekohtaisia. Jos näitä ei ymmärrä, tulkintaan saattaa jäädä aukkoja ja vääristyneitä kuvauksia. Ongelmia voi muodostua myös tutkijan käsityksistä tutkittavasta asiasta. Kysymyksissä tulee olla tarkka, että ne eivät sisällä tutkijan ennakkokäsityksiä tutkittavasta asiasta. Jos vastaaja tunnistaa ennakkokäsitykset, hän ei ehkä vastaa omien kokemusten tai tuntemusten pohjalta kysytyihin asioihin.

2.4 Analyysimenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä ei ole ratkaiseva tekijä, vaan sen laatu. Tavoitteena voi olla vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja ilmiöiden ymmärtäminen siten, että mahdollistetaan asioiden ajattelemisen toisin. Perusteellisella analyysillä tähän päästään pienelläkin aineistomäärällä. (Puusa & Juuti 2020, 121.) Laadullisia aineistoja lähestytään kysymyksenasettelun näkökulmasta, jolloin kaikkea aineistoihin liittyvää informaatiota ei ole tarkoituksenmukaista analysoida. Fenomenologisessa lähestymistavassa ollaan kiinnostuneita yksittäisistä mielellisistä merkityksistä, ei yksittäisistä sanoista. Merkitysten näkeminen perustuu pitkälti tutkijan oman elämäkokemuksen tuomaan merkityksen tajuun, joten tutkija on itse keskeinen tutkimuksen työväline. (Puusa & Juuti 2020, 136.)

Analyysin tavoitteena on tulkita, kuvailla ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Analyysia tehdään kahdesta eri suunnasta. Tutkijan tulee selvittää, millaisiin teemoihin, luokkiin tai kategorioihin aineiston voisi ryhmitellä ja samalla hän hankkii lisätietoa tutkimusaiheesta. Luokittelu voidaan aloittaa tutkimalla, mitkä perusteemat aineistossa toistuvat. Tämän jälkeen kutakin teemaa tarkastellaan erikseen mahdollisten alateemojen varalta. Aineisto muuttuu tällöin yhä jäsenytyneemmäksi ja tarkemmaksi. Se voi mahdollisesti myös muuttua analyysin edetessä. Tarkoituksena on luoda aineistosta kokonaisuus, joka tuottaa rikasta ja perusteltua tulkintaa ja tekee johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 139–142; Toikko & Rantanen 2009, 140–141.)

Opinnäytetyön analyysimenetelmä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Analyysivaiheessa alkuperäinen aineisto pelkistetään ensin eli siitä karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Se voi tapahtua niin, että aineistosta etsitään tutkimusta kuvaavia ilmaisuja. Pelkistetetyt asiat listataan ja tämän jälkeen ne ryhmitellään eri luokiksi alaluokkineen. Luokittelu voi perustua esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuuteen, piirteeseen tai käsitykseen. Ryhmittelyn jälkeen seuraa aineiston käsitteellistäminen, jossa erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Koko analyysin aikana tulee tarkkailla, että polku alkuperäiseen aineistoon säilyy. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–93.)

Luotattavuuden näkökulma tulee huomioida myös analyysivaiheessa. Huomio tulee kiinnittää siihen, että opinnäytetyön tekijän omat ennakkokäsitykset eivät vaikuta tuloksiin. Toimeksiantaja on opinnäytetyön tekijälle tuttu vuosien työkokemuksen kautta. Tavoitteena on oman näkökannan pitäminen objektiivisenä tutkittavaan ilmiöön, vaikka ilmiö on läsnä myös omassa työssä.

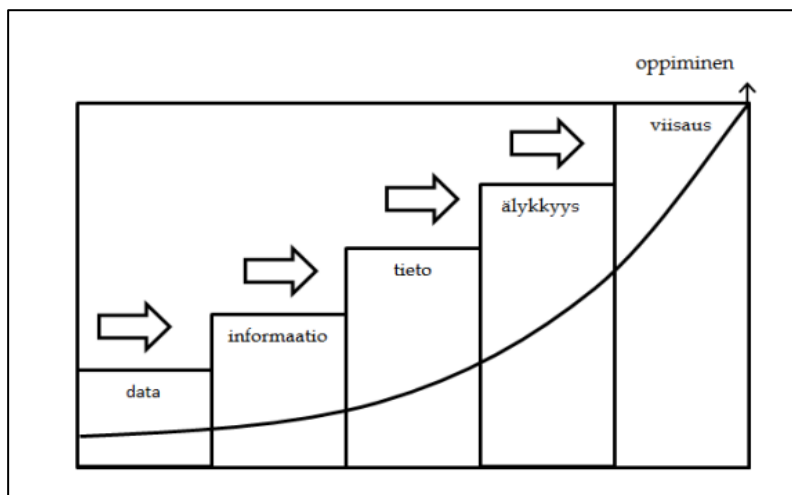
3 TIEDON JAKAMINEN ORGANISAATIOSSA

Tässä teoriaosuudessa tarkastellaan tiedon määritelmää, organisaatiossa olevaa tietoa ja aikaisempia tutkimuksia tiedon jakamisen haasteista. Tieto on hyvin laaja, monimutkainen ja haastava käsite. Sitä voidaan lähestyä monista eri näkökulmista. Tieto koostuu erilaisista tekijöistä ja syntyy yksilön ajatusten ja kokemusten kautta. Tiedosta voidaan käyttää myös käsitettä tietämys. Tätä kuvaa esimerkiksi Sydänmaanlakan (2007, 214) määrittely, jonka mukaan tieto on sekä varasto että prosessi. Se sisältää yksilön jäsenyneitä kokemuksia, oivalluksia, arvoja ja informaatiota, joiden avulla ihminen muodostaa näkökulman arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota.

Von Krogh ym. (2000, 5–6) määrittelevät tiedon olevan perusteltu tosiuskomus. Tämä tarkoittaa, että yksilö määrittelee totuutta omien ainutlaatuisten ja henkilöriippuvaisten näkemysten sekä henkilökohtaisten kokemusten kautta. Tieto ei siis ole pelkkiä tosiasioita vaan ainutlaatuisia prosesseja. Tieto on dynaamista, suhteellista ja se perustuu ihmisten toimintaan. Tietoon vaikuttaa enemmän paikka ja ihmiset kuin varsinainen totuus ja tosiasiat.

3.1 Tiedon tasot ja lajit

Tieto voidaan jäsenellä käyttämällä tiedon käsitteitä data, informaatio ja tietämys (Nonaka & Takeuchi 1995). Thierauf (2001, 8) erottelee näiden lisäksi käsitteet älykkyys, viisaus ja totuus. Näiden käsitteiden kautta Sydänmaanlakka (2007, 188) on kuvannut kirjassaan tiedon hierarkian tasot. Tasoja ovat data, informaatio, tieto, älykkyys ja viisaus. Hierarkiassa tiedon määrä kasvaa portaalta toiselle siirryttäessä ja samalla oppiminen lisääntyy. Kuvassa 3 on esitetty, miten tiedon tasot sijoittuvat toisiinsa ja oppimiseen nähden.



Kuva 3. Tiedon hierarkia (Sydänmaanlakka 2007, 188)

Tiedon hierarkian ensimmäinen taso on data. Data on joukko erillisiä ja objektiivisia faktoja tapahtumista (Davenport & Prusak 2000, 2). Sydänmaanlakan (2007, 187) mukaan data on raaka-aine, josta syntyy informaatiota. Data on tietojärjestelmissä olevia numeroita, tekstiä, kuvia ja mahdollisesti näiden yhdistelmiä. Data on tiedon perusta, joten sen ylläpito on tärkeää. Tietokannoissa olevaa dataa voidaan hyödyntää laadukkaasti ja oikein, kun toimintaohjeilla on varmistettu datan hallintaan liittyvät käytänteet ja mallit (Laihonen ym. 2013, 20).

Toinen tiedon hierarkian taso on informaatio. Informaatio syntyy, kun datalle lisätään jokin merkitys. Tämä tapahtuu, kun data kytketään johonkin kokonaisuuteen, luokitellaan, analysoidaan, korjataan ja tiivistetään selkeämmäksi muodoksi. (Davenport & Prusak 2000, 3). Informaation syntymiseen tarvitaan ihmisen toimintaa ja tulkintaa.

Tiedon hierarkian kolmas taso on tieto eli tietämys. Tieto ei synny pelkän informaation vastaanottamisesta tai jakamisesta. Tieto on inhimillistä tietoa, joka perustuu ihmisen kokemuksiin (Laihonen ym. 2013, 18). Tieto syntyy, kun informaation vastaanottaja tulkitsee informaation ja hyväksyy tulkinnan osaksi omaa tietämystään (Huotari ym. 2005, 39). Ihminen muuttaa informaation tiedoksi tekemällä vertailuja aikaisempiin vastaaviin tilanteisiin. Tämän lisäksi ihminen tarvitsee kykyä tehdä johtopäätöksiä tilanteiden vaikutuksista selvittämällä niiden yhteyksiä muuhun tietoon sekä keskustelemalla asiasta muiden ihmisten kanssa. (Davenport & Prusak 2000, 5.) Sydänmaanlakan (2007, 190)

mukaan vain kolmasosa tiedoista tulee dokumentteja lukemalla, joten sosiaaliset taidot tiedon hankkimisessa ovat erittäin tärkeitä. Yksilön asenteet vaikuttavat havainnointiin ja asioiden vastaanottoon, joten arvot ja uskomukset ovat osa ihmisen tiedon käsittelyn prosessia.

Neljäs taso tiedon hierarkiassa on älykkyys. Älykyyden avulla ihminen prosessoi tietoa, oppii uusia asioita ja soveltaa tietoa ratkaistakseen ongelmia. Sydänmaanlakan (2007, 190–191) mukaan älykkyys on oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Sen avulla yksilö voi tehdä oikeita ratkaisuja, valintoja ja päätöksiä. Älykyyden osatekijöitä ovat tiedollinen älykkyys, tunneälykkyys ja intuitiivinen älykkyys.

Viides tiedon taso on viisaus. Viisaus on elämänkokemuksen tuomaa tietämystä. Sydänmaanlakka (2007, 191) määrittelee viisauden sisäistetyksi tiedoksi, johon liittyvät ihmisen arvot, moraali ja henkilökohtaiset kokemukset. Yrjönsuuri (2009, 22) määrittelee viisauden kykynä hankkia runsaasta informaatiotulvasta juuri se tieto, joka on oleellista, oikein ymmärrettyä ja järkevästi käytettyä.

Tiedon hierarkiassa tieto sisältää käsitteet data ja informaatio. Viisaus ja älykkyys ovat yksilön toimintaa ohjaavia käsitteitä. Hierarkiassa kuvattu oppiminen on tiedon käsittelyä, joka kasvaa tiedon tasolta toiselle siirryttäessä. Laihonen ym. (2013, 58) kuvaavat oppimisen inhimillisenä yksilön toimintana, joka luo pohjan kaikelle organisaation oppimiselle. Organisaatiot voivat kuitenkin vaikuttaa siihen, miten ympäristö tukee oppimista, millaisia asioita pidetään ratkaistavina ongelmina sekä miten kyseiset ongelmat ratkaistaan organisaatiossa.

Tiedon tasojen lisäksi tietoa voidaan lajitella. Yleisesti käytetty erottelu tehdään implisiittisen eli hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen eli näkyvän tiedon välillä. Kupiaksen ja Salon (2014, luku 5) mukaan tämän päivän asiantuntijaorganisaatioiden arvokkaimman osan muodostaa hiljainen tieto. Se on automatisoitunutta toimintaa, joka sujuu lähes ajattelematta. Tämän vuoksi sitä voi olla vaikea tunnistaa jopa ihmisen itse. Jalonen (2014, 21) toteaa hiljaisen tiedon olevan kokemuksen mukanaan tuomaa osaamista, jota henkilö ei itsekään

osaa tyhjentävästi määritellä. Eksplisiittinen tieto on muodollista ja objektiivista tietoa, jota voidaan helposti siirtää organisaation sisällä. Se on näkyvissä ja käsillä olevaa tietoa, joka on dokumentoitu paperille tai sähköiseen tietovarastoon sanoin, numeroin tai dokumentteina. (Laihonen ym. 2013, 18; Sydänmaanlakka 2007, 192.)

3.2 Tiedolla johtaminen

Tietojohtamisesta on alettu puhua Suomessa 1990-luvulla. Se on johtamisen osa-alue, jonka ajatuksena on tiedon merkittävä rooli organisaatioiden menestymisessä. Tietojohtamiseen liittyvät käsitteet ovat osin vakiintumattomia ja niitä käytetään ristiriitaisesti. (Laihonen ym. 2013, 6.) Tietojohtamisen synonyymeinä käytetään eri kirjallisuudessa ja tutkimuksissa käsitteitä tiedon johtaminen, tiedolla johtaminen, tietämyksen johtaminen, tietämyksenhallinta ja osaamisen hallinta.

Tietojohtamisen lähtökohtana on johtamisen haasteet tieto- ja palveluyhteiskunnassa. Näihin vastaaminen edellyttää tietojohtamisen näkökulmien ymmärtämistä ja niiden yhteen soveltamista. Ensimmäinen näkökulma on ilmiön ymmärtäminen eli miten tiedosta luodaan arvoa liiketoimintaprosesseissa. Toisena näkökulmana on johtamisen käytännöt eli miten tietoa johdetaan organisaatiossa ja miten organisaatiota johdetaan tiedon avulla. Kolmantena näkökulmana ovat organisaation johtamistyökalut ja niiden hyödyntäminen. (Laihonen ym. 2013, 7–8.)

Erityisesti suomalaisessa keskustelussa tietojohtamista lähestytään erottelemalla toisistaan tiedon johtaminen ja tiedolla johtaminen. Laihonen ym. (2013, 32) määrittelevät tiedon johtamisen organisaation oppimisena ja uusiutumisenä, jonka avulla luodaan uutta tietoa sekä hallitaan tietovarastoja ja tietovirtoja. Tiedon johtaminen voidaan kuvata prosessina, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan sekä sovelletaan tietoa. Alaprosessit muuttavat yksilön tiedon tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. Tavoitteena on tiedon soveltaminen päätöksentekotilanteissa. (Sydänmaanlakka (2007, 176.) Tätä määrittelyä käytetään monesti myös tiedolla johtamisessa.

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan toimintatapoja, joilla organisaation tietoa jaostetaan ja hyödynnetään toiminnan johtamisessa (Laihonen ym. 2013, 32). Jalonen (2015, 1) määrittelee tiedolla johtamisen tavaksi yhdistää toiminnasta syntyvä tieto ja toimintaan vaikuttava ulkoinen tieto sellaiseksi, joka vie organisaatiota toivottuun suuntaan. Ideaalina on olennaisen tiedon erottaminen epäolennaisesta informaatiosta.

Tietämyksenhallinnalla tarkoitetaan sen suppeassa merkityksessä hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä ja johtamista. Tietämyksenhallinnassa olennaista on tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän onnistunut hallinto ja tavoitteellinen johtaminen. Tiedosta ja kokemuksesta luodaan arvoa, joka kasvaa edelleen niitä käytettäessä ja sovellettaessa. (Laihonen ym. 2013, 51–52.)

Menetelmästä riippumatta tiedon johtamisen, tiedolla johtamisen ja tietämyksenhallinnan tavoitteena luoda tiedosta arvoa. Menestykselliseen arvonluontiprosessiin tarvitaan onnistunutta tiedon jakamista. Tiedon arvo syntyy ja tulee näkyväksi, kun tieto, kokemukset ja näkemyksen kohtaavat ja niitä hyödynnetään toiminnan ohjaamisessa (Laihosen ym. 2013, 26). Tässä opinnäytetyössä tiedolla johtamisella tarkoitetaan päätösten tekemistä organisaation hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon pohjalta, jota luo, hankkii, varastoi, jakaa ja soveltaa organisaation jokainen työntekijä omassa työssään.

3.3 Tiedon jakamisen merkitys organisaatiolle

Organisaation tiedon jakamiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Tietoa jaetaan kolmella eri tasolla, joita ovat yksilö-, organisaatio- ja teknologiataso. Tasot ovat erillisiä, mutta liittyvät vahvasti toisiinsa, joten ongelmat tiedon jakamisessa muodostuvat yleensä eri tasojen yhdistelmistä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti organisaatiotason tiedon jakamiseen ja sen haasteisiin.

Organisaation tieto koostuu hiljaisesta tiedosta, puhutusta tiedosta, dokumentoidusta tiedosta sekä tietojärjestelmiin tallennetusta rakenteellisesta tiedosta. Hiljaista tietoa hallitaan osaamisella sekä uuden tiedon ymmärtämisen ja soveltamisen kautta. Se varastoidaan ihmisen muistiin. Puhuttua tietoa hallitaan puheviestinnällä ja se varastoidaan audiovisuaalisilla laitteilla. Dokumentoidun

tiedon hallinta on erilaisten dokumenttien tallentamista, jakelua ja hakua, joka on varastoituna kirjoihin, kuviin ja kansioihin. Tietojärjestelmissä oleva rakenteellinen tieto varastoidaan tietotokantoihin ja sitä hallitaan tietojenkäsittelyn mekanismeilla. (Salmela 2008, 2–4.)

Nopeasti kehittyvä tieto- ja viestintäteknologia tarjoaa uudenlaisia mahdollisuuksia tiedon käsittelyyn. Datan ja informaation varastointi, analysointi sekä jakaminen kehittyvät jatkuvasti teknisesti tehokkaammaksi. Toisaalta kehittynyt teknologia on luonut myös uusia haasteita, koska jatkuvasti kasvava tietomäärä johtaa tietotulvaan. (Laihonen ym. 2013, 6.) Tiedon jäsentämisen ja hallinnan ongelmaksi voi muodostua se, että organisaatiot eivät tiedä, mitä tietävät tai mitä niiden pitäisi tietää (Sydänmaanlakka 2007, 175–176). Tiedon jakamisen onnistuessa organisaatio voi tehdä parempia päätöksiä ja ohjata toimintansa oikeaan suuntaan. Jotta tämä onnistuisi, organisaation tulee tietää mitä tietoa sillä on ja osata käyttää sitä oikein.

Asiantuntijaorganisaatioissa onnistuneella tiedonhallinnalla suuri merkitys.

Mazorodzen & Buckleyn (2019, 3) mukaan se

- nopeuttaa innovaatioita ja vahvistaa sitoutumista
- luo kilpailuetua
- parantaa tiedon kulkua
- parantaa organisaation kykyä hallita muutoksia
- välttää tehtävien toistamista sekä
- tehostaa työntekijöiden välistä yhteistyötä.

Tiedon jakamisen tärkeyden ymmärtäminen on osa onnistunutta tiedonhallintaa, koska se edistää organisaation toimintaa monella eri tavalla. Cyr ja Choo (2010) nostavat esille, että tiedon jakaminen

- auttaa hyödyntämään aikaisempaa tietämystä ja kokemusta
- nopeuttaa ongelmien ratkaisua
- synnyttää uusia ideoita
- edistää innovaatioita
- auttaa ymmärtämään asiakkaiden tarpeita sekä
- kehittää osaamista.

Tämän perusteella onnistunut tiedon jakaminen on tiedonhallinnassa tärkeintä, koska se parantaa kokonaisuudessaan organisaation kilpailuetua, suorituskykyä sekä työn sujuvuutta. Tietojohtamisen tarkoituksena on kehittää niitä prosesseja, joilla tämä mahdollistetaan. Organisaation yleisimmät haasteet syntyvät, kun olemassa olevaa tietoa ei osata hyödyntää. Tällöin Laiho-
sen ym. (2013, 53–54) mukaan johtajien rooli suunnannäyttäjänä korostuu. Tietojohtamisen selkeys ja tavoitteet motivoivat yksilöitä tiedon jakamiseen, vaikka yksilöihin sitoutunut tieto onkin vaikeasti hallittavaa ja johdettavaa.

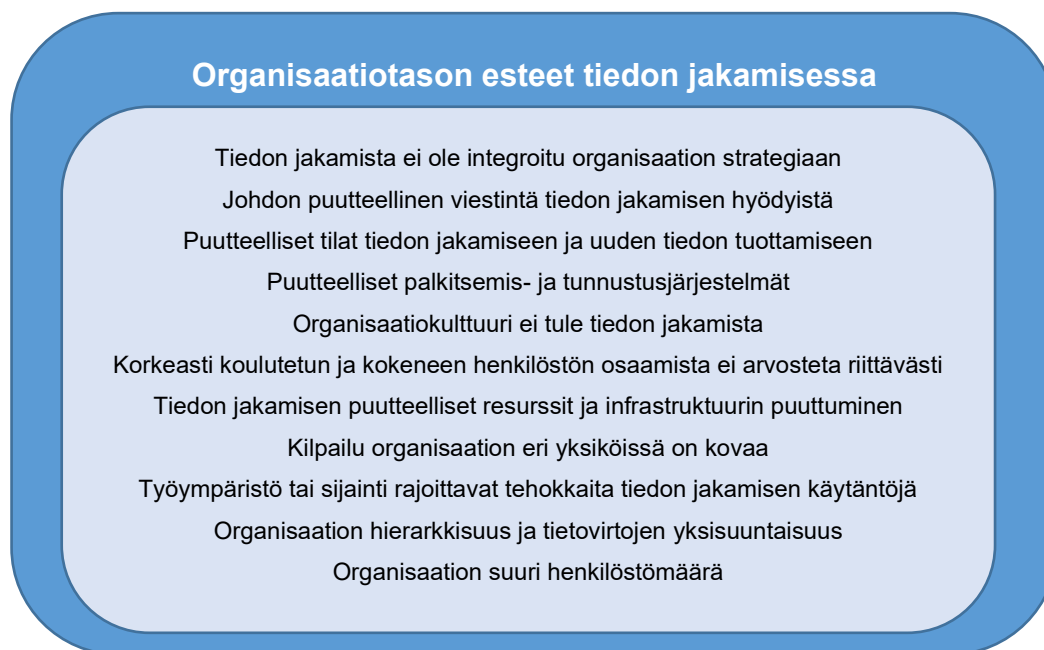
3.4 Aikaisemmat tutkimukset

Tiedon jakamisen esteitä ja haasteita on tutkittu paljon 2000-luvulla. Tässä luvussa käydään läpi kolme eri tutkimusta, joissa on tutkittu tiedon jakamisen esteitä, tiedon jakamisen epäonnistumistekijöitä sekä tietämyksen johtamisen esteitä. Tutkimuksen tuloksista voi huomata, että tiedon jakamisen esteet ovat hyvin samankaltaisia eri puolilla maailmaa. Tutkimusten yhteneväiset ja suurimmat tiedon jakamisen esteet ja haasteet syntyvät johtamis- ja organisaatiokulttuurista sekä ajan ja koulutuksen puutteesta.

Ensimmäinen tutkimus käsittelee tiedon jakamisen esteitä, joita johtajien tulisi huomioida organisaatiossa. Tähän opinnäytetyöhön tutkimuksesta on nostettu esille organisaatiotason esteet. Riege (2005, 18–27) määrittelee tiedon jakamisen organisaation tietojohtamisen kulmakiveksi. Valitettavan usein tiedon jakamisen tavoitteita ja strategiaa ei kuitenkaan ole määritelty yrityksen strategiassa. Ongelmia syntyy myös siitä, että organisaation prosessit ja rakenteet eivät kehity samassa tahdissa kasvavan ja kehittyvän organisaation kanssa, joten erilaisten resurssien kohdentaminen oikein olisi tärkeää. Taloudellinen panostaminen osaaviin yksilöihin sekä informaatio- ja kommunikaatioteknologiaan lisäävät tiedon jakamisen tehokkuutta.

Organisaatorakenne on yksi tiedon jakamiseen vaikuttava tekijä. Se voi luoda esteitä hierarkkisuudellaan ja yksipuolisuudellaan tai tukea tiedon jakamista avoimuudellaan. Suurten yksiköiden ongelmaksi voi muodostua vähäinen vuorovaikutus yksilöiden välillä. Tiedon jakamiseen vaikuttaa myös organisaati-

tiokulttuuri. Organisaation arvot ja tapa toimia erilaissa tilanteissa vaikuttaa tiedon jakamiseen ja ne tulisi ottaa huomioon tiedon jakamisen strategiassa. Onnistunut tiedon jakaminen on vahvalla perustalla, kun johto toimii esimerkkinä ja viestii tiedon jakamisen hyödyistä. Motivointi, palkitseminen ja kannustaminen tiedon jakamiseen ovat osa tietojohdantamista. Kuvassa 4 on tiivistetty Riege'n määrittelemät organisaatiotason esteet tiedon jakamisessa. (Riege 2005, 25–29.)

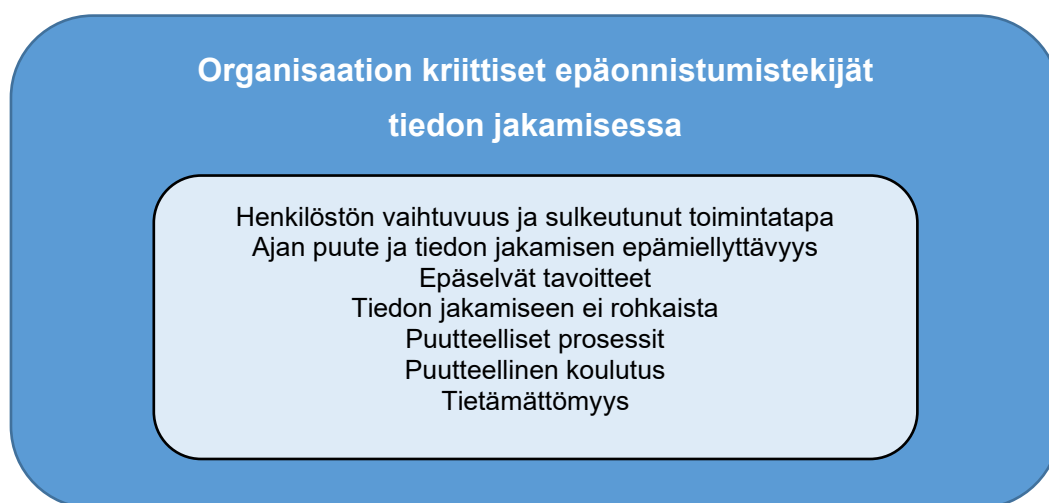


Kuva 4. Organisaatiotason esteet tiedon jakamisessa (Riege 2005, 25–26)

Toisessa tutkimuksessa Israilidis ym. (2021, 1518–1524) ovat tutkineet tiedon jakamisen kriittisiä ongelmakohtia. Näiden ongelmien lähtökohdat ovat johdon toimimattomuudessa, organisaation ominaisuuksissa ja työntekijöiden uskomuksissa ja oletuksissa. Henkilöstön vaihtuvuus on suurimpia haasteita, joita organisaatiot kohtaavat. Hiljaisen tiedon ongelma on siinä, että erityisesti kokeneet ja ikääntyvät työntekijät eivät osaa jakaa osaamistaan muille. Pitkään työelämässä olleilla voi olla myös vaikeuksia käyttää nykyaikaisia tietoteknisiä välineitä, joihin tieto pitäisi tallentaa. Tämä johtaa tiedon katoamiseen. Tiedon jakaminen vaatii myös aikaa. Valitettavan usein muiden töiden aiheuttama kiire vaikeuttaa ja estää tiedon jakamista.

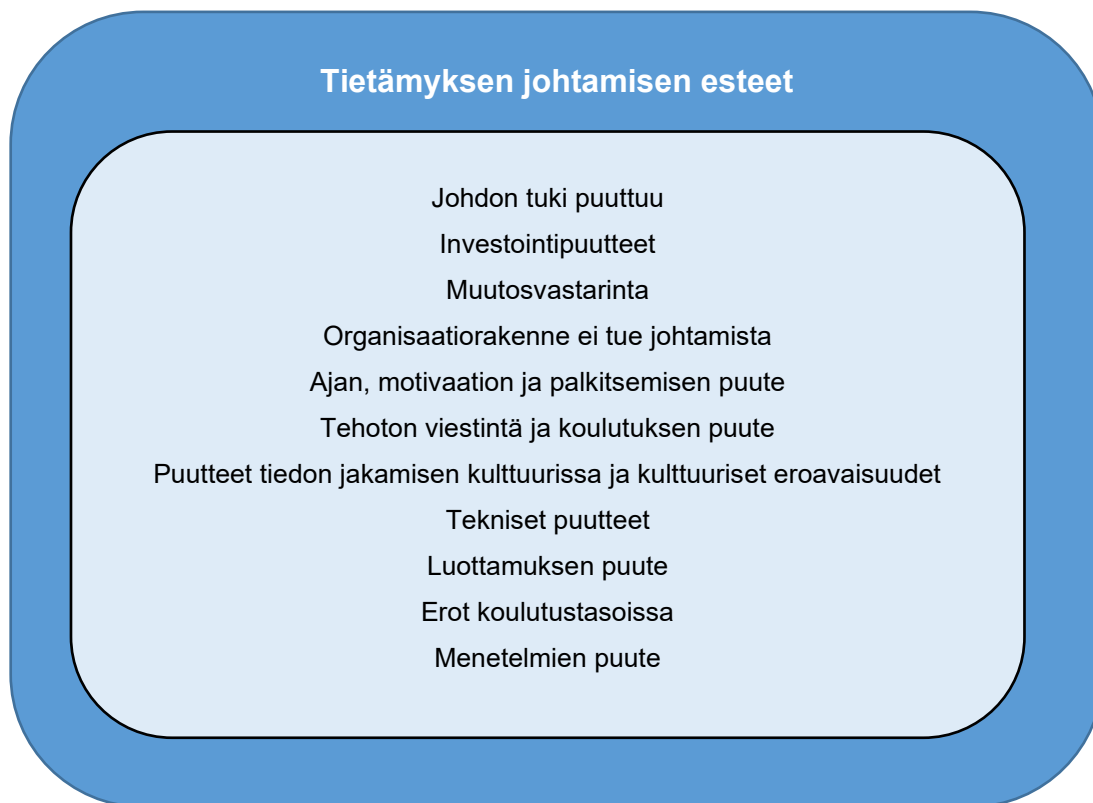
Tiedon jakamisen keinot ja tavoitteet voivat olla epäselviä. Tiedon jakamisen prosessit voivat olla selkeät johdolle, mutta niiden avaamiseen ei ole käytetty

riittävästi aikaa organisaatiossa. Epäselvät tiedon jakamisen prosessit hankaloittavat tiedon saamista oikea-aikaisena ja oikeassa muodossa. Onnistunut tiedon jakaminen vaatii johtajilta henkilöstön rohkaisua ja palkitsemista. Tiedosta voi muodostua vallan väline, jos sen jakamiseen ei kannusteta. Epätietoisuutta ja tietämättömyyttä voidaan vähentää laadukkaalla koulutuksella. Koulutus lisää myös luovaa ajattelua ja innovaatioita. Tietämättömyys vaikuttaa motivaatioon ja kykyyn jakaa tietoa. Kuvassa 5 on esitetty organisaation kriittiset epäonnistumistekijät. (Israilidis ym. 2021, 1524–1526.)



Kuva 5. Organisaation kriittiset epäonnistumistekijät tiedon jakamisessa (Israilidis ym. 2021, 1518–1520)

Kolmas tutkimus esittelee tietämyksen johtamisen esteitä. Mazorodzen ja Buckleyn (2019, 1–6) mukaan tietämyksen johtamisen tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä. Tietämyksen johtamisen esteeksi nousee taloudelliset tekijät. Vähäinen taloudellinen panostaminen johtaa teknisiin puutteisiin ja resurssipulaan. Tietämyksen johtamisen esteitä syntyy myös johdon tuen puutteesta. Tiedonjakamisen kulttuuri vaikuttaa kielteisesti tietämyksen johtamiseen, jos viestintä on tehotonta ja ihmisiä ei palkita. Tämä laskee tiedon jakamisen motivaatiota. Lisäksi organisaatiokulttuuri, jossa on luottamuksen puutetta ja muutosvastarintaa, estää tiedon jakamista. Tietämyksen johtamisen esteitä ovat myös ajan ja koulutuksen puute. Kuvassa 6 on esitetty Mazorodzen ja Buckleyn kuvaamat esteet tietämyksen johtamisessa.



Kuva 6. Tietämyksen johtamisen esteet (Mazorodze & Buckley 2019, 4)

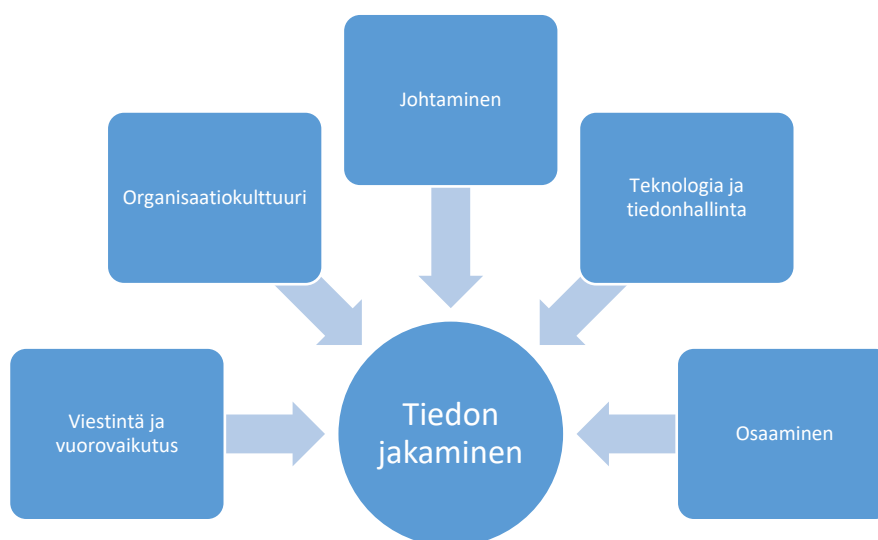
Opinnäytetyössä tarkasteltaviksi tutkimuksiksi valikoituivat nämä kolme tutkimusta, koska tiedon jakamisen ongelmia käsitellään niissä eri näkökulmista. Tuloksista löytyy kuitenkin yhteneväisyyksiä näkökulmasta ja tutkimusvuodesta riippumatta. Organisaatiotason esteet on määritelty Riegen tutkimuksessa vuonna 2005. Israilidis ym. ovat löytäneet tutkimuksessaan vuonna 2021 organisaation kriittiset epäonnistumistekijät tiedon jakamisessa. Mazorodzen ja Buckleyyn tutkimus on vuodelta 2019 ja siinä on tutkittu tietämyksen johtamisen hyötyjä, prosesseja, rakenteita ja esteitä. Näitä tutkimuksia hyödynnetään opinnäytetyön tulosten analysoinnissa.

4 TIEDON JAKAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä osiossa esitellään tekijöitä, jotka vaikuttavat tiedon jakamiseen organisaatiossa. Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät voivat onnistuessaan parantaa tiedon jakamista tai epäonnistuessaan heikentää sitä. Organisaatiokulttuuri, johon vaikuttavat monet eri tekijät, luo pohjan kaikelle organisaation toiminnalle. Tiedon jakamisen onnistumisessa johtamisella on suuri merkitys,

koska sillä voidaan vaikuttaa tiedon jakamisen aineellisiin ja aineettomiin rakenteisiin. Henkilöstöjohtamisen keinoja tiedon jakamisessa ovat mm. perehdyttäminen, mentorointi ja palkitseminen. Johtamisella tuetaan myös organisaatiokulttuuria.

Onnistuneeseen tiedon jakamiseen tarvitaan myös luottamusta ja avoimuutta koko henkilöstön välillä. Vuorovaikutuksella ja viestinnällä on tässä oma tärkeä roolinsa. Kun vuorovaikutus toimii, työntekijän on mahdollista kehittää omaa sekä organisaation osaamista. Työyhteisön jäsenille on tärkeää kokea oppimisen ja onnistumisen elämyksiä, koska ne parantavat motivaatiota ja innostavat suoriutumaan työtehtävistä mahdollisimman hyvin. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen lisäksi onnistuneeseen tiedon jakamiseen tarvitaan toimivaa tekniikkaa, joka lisää tiedon jakamisen mahdollisuuksia. Opinnäytetyöhön nostetut tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät

4.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on monitahoinen kokonaisuus, joka vaikuttaa kaikkeen organisaation toimintaan. Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa näkyvien asioiden lisäksi toimintaympäristön näkymättömät rakenteet ja toimintatavat sekä arvot ja uskomukset (Kupias ym. 2014, 22). Harisalón (2021, 189) mukaan organisaatiokulttuuri koostuu tietämyksestä, toimintavoista, tulkinnoista, ymmärryksestä, merkityksistä ja havainnoista. Se on omaksuttu henkinen rakenne,

jonka perusteella organisaatiossa ajatellaan, toimitaan ja strukturoidaan valinnan mahdollisuuksia. Tämän lisäksi organisaatiokulttuuri voidaan määritellä vuosien aikana kehittyneeksi tavaksi toimia, joka on muotoutunut ja vahvistunut yhteisten kokemusten kautta (Harisalo 2021, 188; Kauhanen 2012, 125).

Tiedon jakamista tukeva organisaatiokulttuuri perustuu luottamukselle, joka on sekä johtajien että johdettavien vastuulla. Luottamus johtaa rakentavaan ja avoimeen kommunikointiin, joka helpottaa tiedon jakamista. (Haapala ym. (2021, 22, 158.) Kupias ym. (2014, 44–46) tiivistävät luottamuksen olevan tehokkaan ja toimivaan organisaation perusta. Sen osatekijöitä ovat osaaminen ja kyvyt sekä rehellisyys, avoin kommunikaatio ja hyväntahtoisuus. Luottamus luo turvallisuuden tunnetta. Se rakentaa toimivan työryhmän ja sitouttaa yksilön organisaation tavoitteisiin. Luottamus antaa myös motivaatiota kehittää työtä, itseä sekä koko työympäristöä.

Luottamus vaikuttaa informaation ja päätösten vastaanottoon organisaatiossa. Johtajien viestimistavan tulisi olla aitoa ja luottamusta herättävää vuorovaikutusta, joka perustuu itsensä tuntemiseen sekä omien arvojen tunnistamiseen. (Saksi 2016, 229–230). Luottamusta voidaan lisätä myös johtamisen johdonmukaisuudella. Epäluottamus vähentää viestintää, joten silloin myös tietojen ja taitojen oppiminen estyy. Johdonmukaisuudella on suuri merkitys erityisesti organisaation kriisitilanteissa, sillä pelokas ja epävarma tilanne voi halvaannuttaa koko organisaation toiminnan. (Haapala ym. 2021, 194, 278–279; Kupias ym. 2014, 48.) Luottamuksen ja avoimuuden puutteet organisaatiossa voivat näkyä Juutin ja Vuorelan (2015, 48) mukaan syyttelynä ja pilkantekona, selän takana puhumisena, piiloviestintänä, oman edun tavoitteluna, reviirirajojen korostamisena tai puolustamisena, keskustelujen muuttumisena väitteilyiksi tai erilaisina suosikkijärjestelmien syntyminenä.

Onnistuneen tiedon jakamisen näkökulmasta on tärkeää, että luottamuskulttuurin rakentamiseen panostetaan. Savolaisen (2016, 25) mukaan luottamuksen syntymisen edellytys on toimiminen luottamuksenarvoisesti eli sovitulla tavalla. Lisäksi tarvitaan halua riskinottoon ja alttiiksi asettumista, vaikka kaikki suunniteltu ei aina toteutuisikaan. Juutin ja Vuorelan (2021, 50) mukaan te-

koja luottamuksen ja avoimuuden lisäämiseksi ovat sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus, ihmisten kohtelu oikeudenmukaisesti ja arvostaen sekä rakentava ja kohtelias keskustelu. Johtamisen keinoja luottamuskulttuurin rakentamisessa ovat

- huomionosoitukset
- haastavien, mutta saavutettavien tavoitteiden asettaminen
- työntekijöiden vapauden lisääminen
- vallan siirtäminen työntekijöille
- avoimuus ja läpinäkyvyys
- empatia ja välittäminen
- ihmisiin investointi sekä
- välittämyys (Zak 2017, Haapalan ym. 2021, 167–170 mukaan).

Luottamus näkyy myönteisenä asennoitumisena työhön, yhteistyöhaluna ja yhteisöllisyytenä (Savolainen 2016, 25). Tämä korostaa luottamuksen merkitystä tiedon jakamisessa. Myönteinen asenne ja yhteistyö lisäävät halua jakaa tietoa ja yhteisöllisyys luo puitteet onnistuneelle tiedon jakamisen kulttuurille. Savolaisen (2016, 25) mukaan luottamuksen hyödyt näkyvät seuraavissa asioissa:

- henkilöstön osaamisen tehokas hyödyntäminen
- tiedon jakaminen
- osaamisen kehittäminen
- muutosmyönteisyys
- työhyvinvoinnin kohentuminen
- ilmapiirin avoimuus
- motivaation ja sitoutumisen vahvistuminen
- tulosten kehittyminen
- vuorovaikutteinen johtajuus

Luottamus vaikuttaa ihmisten motivaatioon jakaa tietoa. Luottamuksellisessa työympäristössä tiedon jakamisesta voidaan kokea olevan hyötyä sekä itselle että koko organisaatiolle. Vastavuoroisuus tiedon jakamisessa tehostaa koko organisaation toimintaa. Jos luottamusta ei ole, tiedon jakaminen voidaan kokea uhkana omalle asemalle tai sitä käytetään vallan välineenä.

Tiedon jakamisen tarkoitus on helpottaa tiedolla johtamista eli tietoon perustuva päätöksentekoa. Sitä tukevat erilaiset järjestelmät, toimintaohjeet ja prosessit, mutta edellä esitettyjen asioiden perusteella on nähtävissä, että luottamuksella on vähintään yhtä suuri merkitys tämän onnistumisessa.

4.2 Johtaminen

Johtamisen tavoitteena on saada asiat tapahtumaan ja ihmiset toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tiedon jakamisen onnistuminen tai epäonnistuminen perustuu hyvin suurelta osin johtamisen eri osa-alueisiin. Oli kyseessä tietojohtaminen tai jokin muu johtamisen muoto, johtajuus koostuu asioiden ja ihmisten johtamisesta. Kummatkin ovat yhtä tärkeitä ja tarvitsevat toisiaan onnistuakseen. Viitalan & Jylhän (2019, 21) mukaan asioiden johtaminen on toiminnan suunnittelua, organisointia ja valvontaa. Näillä luodaan olosuhteet, tekemisen tavat ja menetelmät tavoitteiden saavuttamiseksi. Asioiden johtamisen tavoite on ratkaisukeskeisyys, jonka toteuttamiseen tarvitaan päämäärät, tavoitteet ja käytännön toteutus. Tämä mahdollistuu selkeiden rakenteiden, vastualueiden, prosessien ja resurssien avulla. Lopputulosta tulee seurata, arvioida ja kehittää.

Ihmisten johtaminen eli johtajuus on parhaimmillaan ihmisten innostamista ja auttamista kehittymään työelämässä täyteen potentiaaliinsa. Jatkuvässä muutoksessa oleva toimintaympäristö vaatii johtajuudelta kykyä

- luoda luottamuksellisia suhteita ihmisiin
- poistaa esteitä onnistumisten tieltä
- inspiroida ja innostaa ihmisiä kehittymään työssään
- johtaa ryhmäprosesseja sekä
- ymmärtää ja hallita monimuotoisuutta. (Viitala & Jylhä 2019, 22.)

Tietoon perustuva johtaminen eli tiedolla johtaminen perustuu valintojen tekkoon hyviksi havaittujen käytäntöjen perusteella sekä tieteelliseen aineistoon (Harisalo 2021, 84). Tämä perustelee näkemystä, että organisaatiokulttuurilla ja tiedon eri muodoilla yhtä tärkeä merkitys tiedon jakamisessa. Harisalon (2021, 84) mukaan tiedolla johtaminen korostaa rationaalista ajattelua, jonka perusoletuksena on, että ihmiset hyväksyvät johdon perustelemat toimenpiteet

ja toimivat annettujen suositusten mukaan. Tavoitteena on minimoida harkitsemattomia valintoja ja sattumanvaraisia kokeiluja. Tiedolla johtamisen oletuksena on, että tieto motivoi ihmisiä hankkimaan lisää tietoa ja oppimaan uutta.

Uuden tiedon hankkimiseen ja oppimiseen tarvitaan toimivaa tiedon jakamista. Tähän voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisen eri keinoin. Näitä ovat esimerkiksi perehdyttäminen ja mentorointi. Perehdyttäminen on ensisijaisesti eksplisiittisen tiedon jakamista. Hiljaisen tiedon jakaminen on vaikeampaa, mutta sen apuna voidaan käyttää mentorointia. Molempiin tarvitaan huolellista suunnittelua ja sitoutumista sekä myönteistä asennetta. Näiden lisäksi tiedon jakamisen kulttuuri tulee olla sellainen, että tietoa uskalletaan ja halutaan jakaa.

Perehdyttäminen

Eksplisiittisen tiedon jakamisen perustana on perehdyttäminen. Hyvin suunniteltu perehdyttämisohjelma auttaa muodostamaan yhteisen toimintatavan ja toimii työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. Perehdyttämistä tarvitaan uuden työntekijän aloittaessa organisaatiossa, mutta se on yhtä tärkeää vanhoille työntekijöille uusien asioiden opettelussa. Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joilla työntekijä oppii omat työtehtävänsä sekä sitoutuu osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä (Joki 2021, 85). Juutin ja Virtasen (2015, 170) mukaan onnistunut perehdytys luo luontevat suhteet esimiehiin, työkavereihin ja luottamushenkilöihin, poistaa jännittyneisyyttä, tutustuttaa työntekijän työympäristöön, vähentää työtapaturmia ja turhia virheitä sekä lisää työssä viihtymistä ja luo työn ilon kokemuksia.

Mentorointi

Mentorointia voidaan käyttää apuna hiljaisen tiedon jakamisessa. Kupias ja Salo (2014, luku 1) määrittelevät mentoroinnin toimintana, jossa kokenut mentori ohjaa kokemattomampaa aktoria luottamuksellisessa vuorovaikutussuhteessa. Mentori sitoutuu neuvonantajaksi ja uskotuksi auttamalla aktoria tämän ammatillisessa kehityksessä. Jotta mentorointi onnistuisi, aktorin tulee olla kehittämishaluinen ja valmis luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Ensisijaisena tavoitteena on uuden työntekijän kehittyminen ja oppiminen.

Mentoroinnissa tulee kuitenkin huomioida jatkuvassa muutoksessa oleva työelämä. Kaikkea hiljaista tietoa ei ole tarkoituksenmukaista siirtää uudelle työntekijälle, koska toimintatavat ja teknologia ovat jatkuvassa muutoksessa.

Oleellista on, että vain sellainen tieto siirtyy, jolla on ratkaisevia vaikutuksia organisaation toimintaan. Lähtökohtana pitäisi olla mentorin toimiminen tukena uuden työntekijän osaamisen kehittämisessä ja tiedon hankkimisessa. Toimivia keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen ovat Kupiaksen ja Salon (2014, luku 5) mukaan työhistorian ja verkostojen läpikäynti sekä osaamisalueiden määrittely ja osaamisen mallintaminen. Lisäksi tarvitaan ohjeita ja vinkkejä oleellisen tiedon löytämiseen sekä arviointia eri tehtävien tekemisen ajankäytöstä. Hiljaisen tiedon jakamisessa auttaa myös intuitio.

Palkitseminen

Tiedon jakamiseen voidaan vaikuttaa palkitsemisella. Sen tarkoituksena on motivoida työntekijöitä ponnistelemaan kohti tavoitteita. Työhön liittyvät motivaatiotekijät jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Otalan (2018, 92) mukaan ulkoinen motivaatio on työn tekemistä jonkin ulkoisen tavoitteen saavuttamiseksi tai pakon sanelemana. Sisäinen motivaatio syntyy työstä itseltään, jolloin työ koetaan innostavana, merkityksellisenä sekä palkitsevana. Se kannustaa hankkimaan uutta tietoa ja oppimaan uusia asioita. Desin & Ryanin (2000) mukaan sisäinen motivaatio ja siitä syntyvä innostus syntyvät toimintavapaudesta ja vaikutusmahdollisuuksista, aikaansaamisesta ja työn hallinnasta sekä yhteisöllisyydestä ja välittämisestä (Otalan 2018, 93).

Palkitsemisen keinoja ovat taloudelliset ja ei-taloudelliset muodot. Ei-taloudellisia muotoja ovat työn haasteellisuus ja vastuullisuus sekä kehittymismahdollisuudet työuralla. Työstä voidaan palkista myös antamalla positiivista palautetta sekä arvostamalla työtä osoittaen kiitosta ja tunnustusta. Taloudellisia palkitsemisen muotoja ovat henkilökohtaiset lisät ja bonukset, tulospalkkiot sekä erilaiset henkilöstöetuudet ja -tilaisuudet. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla selkeä ja oikeudenmukainen. Jokaisella on oikeus tietää, mistä, milloin ja ketä palkitaan. (Joki 2021, 143–146.)

4.3 Vuorovaikutus ja viestintä

Iso osa tiedon jakamisesta tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan erilaisten viestien välittämistä ja niiden vastaanottamista. Vuorovaikutus ei synny kuitenkaan pelkkien viestien sisällöistä, vaan myös suhtautumisesta toiseen ihmiseen. Vastaanottajan reaktio viestiin tekee viestinnästä vuorovaikutusta. Vuorovaikutus koostuu viestien vaihdosta, luonnista, tulkitsemisesta, reagoimisesta, jatkuvasti muuttuvista prosesseista sekä viestintäsuhteen muodostumisesta ja rakentamisesta. (Isotalus 2017, luku 1.)

Vuorovaikutteisilla tietojärjestelmillä on tärkeä rooli organisaation kehittämisessä. Erilaisten tietoteknisten ratkaisujen tulee johtaa kehittymiseen, jotta organisaation tuottavuus lisääntyy ja turhan työn tekeminen vähenee. Organisaatiossa tulisi hyödyntää tehokkaasti erilaisia viestintäkanavia, joita ovat vuorovaikutuskanavat ja tiedotuskanavat. Vuorovaikutuskanavilla viestin vastaanottajalla on mahdollisuus välittömään kommunikointiin viestittävästä asiasta. Tiedotuskanavien tarkoituksena on toimia yksisuuntaisena tiedon jakamisena vastaanottajalle. (Kesti 2013, 138–140.) Yleensä viestintä koetaan puutteelliseksi ja epäselväksi, mutta ongelma on kuitenkin usein yksilön omissa kokemuksissa. Työyhteisön yhteishenkeä parantamalla sitoudutaan yhteisiin tavoitteisiin ja viestien vastaanottaminen paranee. (Kesti 2013, 138–140.) Sisäisellä viestinnällä on erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa (Kauhanen 2012, 173).

Viestintäsuunnitelma

Onnistunut viestintä perustuu tavoitteelliseen toimintaan, jota tulee seurata ja ennakoita. Tämä toteutetaan viestintästrategialla. Viestintästrategia pitää sisällään organisaation strategiset tavoitteet purettuna viestinnän tavoitteiksi. Viestintäsuunnitelma sisältää toimenpiteet, joilla strategiaan tavoitteisiin päästään.

Viestintäsuunnitelman tavoitteena on osoittaa viestinnän kokonaisuus ja rakentaa luottamus viestintään. Tämä mahdollistaa viestinnän näkyväksi tekemisen koko organisaatiolle. Viestintäsuunnitelmaa voi lähteä rakentamaan viestittävän asian tavoitteilla. Tämän jälkeen määritellään, kenelle asiasta viestitään. Kohderyhmät koostuvat ensisijaisista ja toissijaisista kohderyhmistä. Suunnitelma sisältää myös tiedon asian sisällöstä, ajankohdasta ja viestintävälineestä. Viestintäväline voi olla kanava, verkosto, media, tapahtuma tai ihmisten välinen vuorovaikutus. Jokaiselle asialle määritellään myös viestijä, joka perustuu organisaation työntekijöiden rooleihin ja vastuisiin. Viestinnälle pitää olla myös oma budjetti ja mittarit, joilla mitataan viestinnän tavoitteisiin pääsyä. (Marjamäki & Vuorio 2021, 65–66.) Kuvaan 8 on koottu viestintäsuunnitelman sisältämät asiat.



Kuva 8. Viestintäsuunnitelman sisältö

Kanvasuunnitelma

Viestintäsuunnitelman lisäksi tarvitaan kanvasuunnitelma. Viestinnässä tiedon jakamisen ongelmia syntyy siitä, kun ei tiedetä mitä milläkin kanavalla tavoitellaan ja mitä sillä olisi tarkoitus tehdä. Kanavia on ehkä otettu käyttöön yksi kerrallaan ja silloinen tarve ei enää vastaa nykyistä tarvetta. Kanvasuunnitelma tulisi päivittää, jos henkilöstö antaa palautetta siitä, että tietoa tulee liian monesta paikasta. Kanvasuunnitelman tarkoitus on selkeyttää kokonais-

kuvaa organisaation viestintäkanavista ja niiden tehtävistä sekä määrittellä kanavien kohderyhmät ja tavoitteet. Suunnitelman avulla eri kanavien sisältö on helpompi suunnitella ja kohdentaa oikealle kohderyhmälle. Suunnitelmassa määritellään myös eri kanavien tyypillinen päivityssykli, kehittämis- ja päivitysvastuut, sisältöesimerkit, visuaalisuus ja keskeisimmät kehitystarpeet. (Marjamäki & Vuorio 2021, 66.)

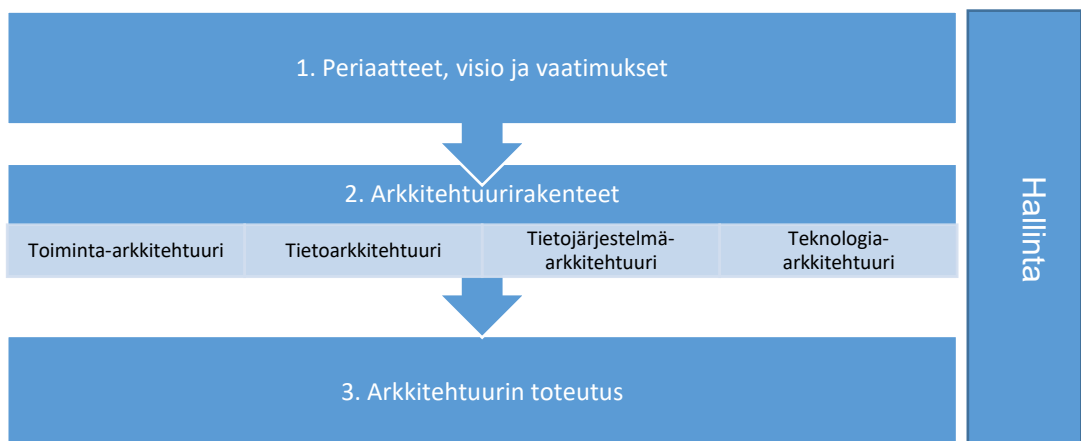
4.4 Teknologia ja tiedonhallinta

Tiedon jakamiseen vaikuttavat teknologia ja sen mahdollistama tiedonhallinta. Digitalisoituvaa työympäristöä asettaa haasteita tekniselle osaamiselle. Se tuo mukanaan jatkuvan muutoksen, joka usein koetaan kielteisenä. Huonosti toimivat tietojärjestelmät vievät aikaa ja rasittavat henkilöstöä. Tämä vaikeuttaa tiedon jakamista ja laskee työmotivaatiota.

Tietotekniikka on asiantuntijaorganisaation välttämätön apuväline, jolla tuetaan ja mahdollistetaan organisaation toimintaa. Organisaatiot ovat riippuvaisia toimivista tietojärjestelmistä ja niiden avulla suoritettavista prosesseista. Tietojärjestelmät on rakennettu keräämään, tallentamaan, jakamaan sekä prosessoimaan dataa ja tietoa. Prosessit syntyvät toisiinsa liittyvistä toiminnoista ja niiden toteuttamiseen tarvittavista resursseista. Yksi tietojärjestelmä voi olla tuki usealle prosessille. Tietohallinnon tehtävänä on tuottaa organisaation tarvitsemat tietojärjestelmäpalvelut, jotka tukevat toimintamalleja, prosesseja ja yksittäisiä käyttäjiä. (Laihonen ym. 2013, 63–69.)

Tiedonhallinta yhdistää toiminnan ja tekniikan. Tiedon arvo realisoituu, kun tietoa hyödynnetään. Tiedonhallinnan prosessi alkaa tietotarpeiden tunnistamisesta ja päättyy tiedon hyödyntämiseen. (Laihonen ym. 2013, 25–26.) Tietojärjestelmien tarkoitus on olla tukena erilaisille prosesseille. Jotta kokonaisuus olisi paremmin hahmotettavissa, tulisi organisaatiolle luoda kokonaisarkkitehtuuri. JHS 179 suositus määrittelee kokonaisarkkitehtuurin toiminnan, prosessien, palvelujen, tietojen, tietojärjestelmien ja niiden tuottamien palveluiden kokonaisuuden. Kokonaisarkkitehtuurimenetelmällä tunnistetaan, jäsennetään, suunnitellaan sekä kuvataan rakenteet ja niiden riippuvuudet. (Suomidigi s.a.)

Kokonaisarkkitehtuuri pitää sisällään kolme toiminnan päätasoa ja kokonaisuuden hallinnan, jotka on esitetty kuvassa 9. Periaatteet, visio ja vaatimukset -tasolla kuvataan lähtökohdat sekä arkkitehtuurin visio. Periaatteet ohjaavat valintoja ja ratkaisuja. Visio pitää sisällään suunnittelun sidosryhmät, strategian, kehittämistarpeet ja tavoitteet sekä arkkitehtuurin vision. Arkkitehtuurirakenteessa kuvataan toiminta-, tieto-, tietojärjestelmä- ja teknologia-arkkitehtuuri. Toiminta-arkkitehtuuri pitää sisällään palvelut, prosessit, roolit ja vastuunjaot. Tietoarkkitehtuuri rakennetaan käsitteistä, tiedoista ja tietorakenteista sekä tietovarannoista. Tietojärjestelmäarkkitehtuuri sisältää tietojärjestelmäpalvelut sekä tietojärjestelmät. Teknologia-arkkitehtuuri määrittelee teknologia palvelut ja -resurssit. Kokonaisarkkitehtuurin toteutusosalla varmistetaan toimenpiteet, jolla edeltävät tasot saadaan osaksi organisaation toimintaa. Kokonaisuutta ohjaa arkkitehtuurin hallintamalli, jossa kuvataan, miten arkkitehtuurityö ja kokonaisarkkitehtuuri organisoidaan, miten se käytännössä toteutetaan ja mitä rooleja siihen kuuluu. (Suomidigi s.a.)



Kuva 9. Kokonaisarkkitehtuurin sisällön viitekehys (JHS179 2017, 27)

Kokonaisarkkitehtuurin rakentamisella parannetaan tiedon jakamisen kokonaisuutta. Kokonaisarkkitehtuuri tekee tiedon jakamisen strategian ja vision näkyväksi. Arkkitehtuurirakenteiden avulla tehostetaan toimintaa kuvaamalla järjestelmät, palvelut, resurssit ja prosessit, joka auttaa päätöksenteossa ja viestinnässä sekä auttaa hahmottamaan tulevia koulutustarpeita.

4.5 Osaaminen

Tiedon jakaminen on oppimista ja osaamista. Muutoksesta on tullut pysyvä olotila organisaatioissa, joten yksilöiltä ja organisaatioilta vaaditaan jatkuvaa

sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen vanhenee nopeasti, sillä arviolta 15–20 prosenttia tiedosta uusiutuu vuosittain. Teknologia ja tekninen osaaminen vanhenevat muutamassa vuodessa (Kauhanen 2012, 143.) Tämän vuoksi ne vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Pelkkä teknologiaosaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan ihmisten pitää olla myös hyviä vuorovaikuttajia ja valmentajia (Saksi 2016, 180).

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on yksilöiden kehittäminen. Jokaisella yksilöllä on käytettävissä energiaa, kykyä ja osaamista, jota voidaan hyödyntää organisaation oppimisessa ja osaamisessa. On tärkeää, että osaamista hyödynnetään niin yksilöiden kuin ryhmien välillä. (Kesti 2013, 50, 52, 58.) Organisaatiot oppivat yksilöiden oppimiskokemusten kautta, mutta organisaatiot voivat vaikuttaa oppimisen mahdollistavaan ympäristöön. Organisaation oppiminen vähentää virheitä, säästää aikaa, työn laatu paranee ja muutoksiin reagoiminen tapahtuu nopeammin. Organisaatio on oppinut silloin, kun tieto ja osaaminen eivät häviä, vaikka yksittäinen työntekijä vaihtaisi työpaikkaa. (Laihonen ym. 2013, 58–59.)

Tulevaisuuden osaaminen tarkoittaa kykyä elää muutoksissa. Ihmisellä tulee olla valmius oppia koko ajan uutta. Osaamista tulisi miettiä ja kehittää jatkuvasti työuran aikana, ettei osaaminen vanhene. Vastuu tästä kuuluu sekä yksilölle itselleen että organisaatiolle. Entistä suurempi vastuu on kuitenkin ihmisellä itsellään. Olennaista oppimiselle on työn merkitys. Sen avulla oppimiselle luodaan hyvä alusta, jonka avulla osaamisen kehittäminen on itsessään palkinto. (Huhtala & Villanen 2021, 105–109.)

Opinnäytetyön teoriaosan alussa käytiin läpi tiedon hierarkiaa. Tiedon hierarkiassa tiedon määrä kasvaa portaalta toiselle siirryttäessä ja oppiminen lisääntyy. Oppimisen määrä kasvaa erityisesti, kun siirrytään älykkyyden ja viisauden tasoille. Älykkyyden avulla ihminen osaa käyttää oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Viisaus lisää tietoon arvoja ja henkilökohtaisia kokemuksia. Tämä tuo tiedon käsittelyyn laaja-alaista erilaisiin tilanteisiin sopivaa osaamista.

5 TIEDON JAKAMINEN KANNELJÄRVEN OPISTOLLA

Tässä osiossa tutustutaan ensin opinnäytetyön toimeksiantajaan ja sen toimintaympäristöön. Tämän jälkeen käydään läpi haastattelun toteuttamista ja analysointia. Lopuksi esitellään haastattelun tulokset, jotka on jaettu tiedon jakamisen haasteisiin, tiedon jakamisen hyötyihin sekä tiedon jakamisen kehittämiskohteisiin.

5.1 Kanneljärven Opiston esittely

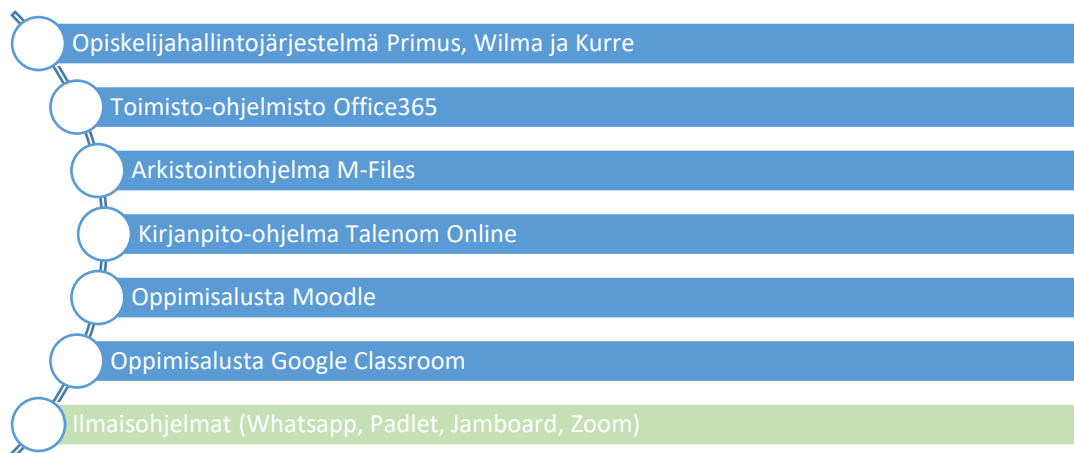
Opinnäytetyön tutkimuskohteena on yksityinen kansanopisto Kanneljärven Opisto, jonka omistaa Kanneljärven kansanopiston kannatusyhdistys ry. Yhdistyksen hallitus koostuu erikseen valituista yhdistyksen jäsenistä ja se hoitaa tehtävänsä yhdistyslain, kannatusyhdistyksen sääntöjen sekä koulutusta koskevien lakien ja asetusten mukaisesti. Opiston operatiivista toimintaa suunnittelee, toteuttaa ja johtaa johtoryhmä.

Kanneljärven Opiston rahoitus tulee pääosin valtiolta, mutta toimintaa rahoitetaan myös koulutuksen myynnillä sekä palvelutoiminnalla. Opiston toimintaa ohjaavat yhdistyslaki, yhdistyksen säännöt, opiston johtosääntö, taloussääntö, ylläpitämisluvat, koulutuksen järjestämisluvat- ja sopimukset, opiston koulutus-toimintaa säätelevät lait ja asetukset sekä opiston oma arvoperusta. Henkilöstö koostuu opettajista sekä hallinto- ja tukipalvelun työntekijöistä, joita on yhteensä noin 60.

Kanneljärven Opiston koulutusmuotoja ovat ammatillinen koulutus, perusopetus ja vapaan sivistystyön koulutus. Ammatillista koulutusta tarjotaan ammatillisessa perustutkinnossa ja ammattitutkinnossa. Perusopetuksen koulutustyyppinä ovat aikuisten perusopetus ja perusopetuksen lisäopetus. Vapaan sivistystyön koulutuksiin kuuluvat oppivelvollisuuskoulutus kansanopistossa sekä vapaa tavoitteinen vapaansivistystyön koulutus, joita ovat maahanmuuttajien kotoutumis- ja lukutaitokoulutus sekä muut vapaa tavoitteiset pitkät ja lyhyet kansanopistokoulutukset. Opiskelijoita on lähes 500 ja opetusta toteutetaan kolmessa eri toimipaikassa.

Opiston strateginen painopiste on olla vuosina 2020–2025 proaktiivinen toimija, jossa tieto on nostettu yhdeksi keskeiseksi tekijäksi. Toiminnan tavoitteena on, että ennakointi, päätökset ja toiminta perustuvat luotettavaan ja ajantasaiseen tietoon. Alueellisen koulutustarpeen vuoksi henkilöstö- ja opiskelijamäärän kasvaminen ovat muuttaneet koko organisaation toimintaa ja kulttuuria. Nopeiden muutosten tekeminen ja uusien koulutusmuotojen kehittäminen ovat pienen oppilaitoksen etuja, mutta se asettaa myös omat haasteensa koko toiminnalle. Digitalisoitumisen lisääntyminen on tuonut jo ennestään muuttuneeseen tilanteeseen lisää haasteita.

Opistossa on käytössä monia eri tietojärjestelmiä ja ohjelmistoja, jotka on esitelty kuvassa 10. Tietojärjestelmien hallintaa ja käyttöä on pyritty suunnittelemaan yhteentoimivuus, tietoturva, tietosuoja ja käytettävyys huomioiden.



Kuva 10. Toimeksiantajan tietojärjestelmät, ohjelmat ja viestintäkanavat

Opiskelijahallinnon järjestelmänä on Primus, joka sisältää Wilman ja Kurren. Opiskelijahallinnon lisäksi ohjelma siirtää rajapinnan kautta tietoja opetushallinnon palvelukokonaisuuteen. Tämä valtakunnallinen tietovarasto sisältää tietoa opetuksen rahoituksesta, opiskelijan henkilökohtaisesta osaamisen kehittämissuunnitelmasta, oppivelvollisuudesta sekä opiskelijan suorituksista. Wilma on verkkopalvelu, joka pohjautuu Primuksen ja Kurren tietoihin. Se toimii opistolla myös viestintäkanavana. Kurre toimii opetusjärjestelyiden suunnitteluohjelmana. Toimisto-ohjelmisto Office365 sisältää sähköpostin ja muita toimisto-ohjelmia. M-Files on arkistointiohjelma, johon tieto tallennetaan arkis-

tointisuunnitelman mukaisesti. Taloushallinto toteutetaan ulkoisen palvelutuottajan verkkopalvelussa. Toimeksiantajalla on käytössä kaksi oppimisalustaa, joiden käyttö valikoituu koulutusmuodon mukaan. Lisäksi käytössä on muita viestintäkanavia ja opetuksen tukena käytettäviä sovelluksia, joiden käyttö perustuu työntekijöiden omiin valintoihin.

5.2 Haastattelun toteutus ja analysointi

Haastattelun tavoitteena oli saada vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyön kohderyhmälle suunnatulla haastattelulla kartoitettiin, millaista tietoa organisaatiossa jaetaan. Lisäksi kysyttiin henkilöstön kokemia tiedon jakamisen haasteita ja hyötyjä. Haastattelulla pyrittiin myös samaan selville, millaisia kehittämisideoita henkilöstöllä on tiedon jakamisen parantamiseksi.

Opinnäytetyön haastattelun toteuttamiseksi valittiin sähköinen kysely. Koronavirus COVID-19 tilanteesta johtuen Kanneljärven Opistolla on siirrytty viimeisen kahden vuoden aikana vuoroin etä- ja lähityöhön, joten sähköisellä kyselylomakkeella pyrittiin varmistamaan, että vastaaminen ei olisi tiettyyn aikaan tai työympäristöön sidottua. Opinnäytetyön haastattelumuodoksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jossa käytettiin valmiiksi mietittyjä kysymyksiä ilman vastausvaihtoehtoja. Tällä annettiin vastaajalle mahdollisuus itse sanoittaa vastaukset ja vastausten laajuus.

Haastattelukysymyksiksi tarkentui kuusi avointa kysymystä (liite 1). Haastattelun tavoitteena oli saada kuvauksia haastateltavien ajatusmaailmasta ja tutkimusympäristössä koetuista ilmiöistä sekä antaa tilaa uusien ideoiden syntyneeseen. Haastattelu toteutettiin Microsoftin Forms-ohjelman kyselylomakkeella tammikuussa 2022. Tiedot kyselyyn vastaamisesta lähetettiin koko henkilöstölle eli 55:lle henkilöstön jäsenelle saateviestillä (liite 2) toimeksiantajan viestintäkanava Wilmalla. Saatteessa kerrottiin opinnäytetyön tavoitteista ja tarkoituksesta, yleisistä periaatteista tutkimukseen osallistumisesta, henkilötietojen keräämisestä, tietosuojasta ja tutkimusetiikasta. Lisäksi osallistujille annettiin mahdollisuus kysyä tutkimukseen liittyvistä asioista. Haastatteluun vastaaminen oli vapaaehtoista.

Haastattelu aloitettiin kahdella aiheeseen johdattelevalla kysymyksellä. Kysymyksen 1 ”Mitä/Millaista tietoa jaat työssäsi?” ja kysymyksen 2 ”Mitä/Millaista tietoa vastaanotat työssäsi?” tarkoituksena oli antaa vastaajalle mahdollisuus kuvata itse, mitä hän tiedolla tarkoittaa. Kysymyksellä 3 ”Onko työssäsi tarvittava tieto helposti tai vaikeasti saatavilla? Perustelethan vastauksesi.” ja kysymyksellä 6 ”Millaiset tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen kielteisesti?” haettiin vastauksia tiedon jakamisen haasteista. Kysymyksen 4 ”Mitä hyötyä jaetusta tiedosta on työssäsi?” ja kysymys 5 ”Millaisen tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen myönteisesti?” kartoittivat vastaajien kehittämideoita tiedon jakamisen parantamiseksi.

Analysointivaiheessa haastatteluaineistoon tutustuttiin ensin huolellisesti. Aineisto luettiin läpi useaan kertaan, jotta saatiin kokonaiskuva vastauksista. Toisessa vaiheessa vastaukset käytiin läpi kolmesta eri näkökulmasta. Ensin vastauksista nostettiin esille tiedon jakamisen ongelmat. Toiseksi keskityttiin tiedon jakamisen hyötyihin ja lopuksi eriteltiin tiedon jakamisen kehittämiskohteet. Nämä kolme eri näkökulmaa muodostivat teemat, joiden ympärille koottiin erilaisia alateemoja vastauksista nousseista ilmiöistä. Ilmiöt muodostuivat opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellyistä asioista, joita olivat tiedon jakamisen merkitys, tiedon jakamisen organisaatitason esteet, tietämyksen johtamisen esteet, kriittiset epäonnistumistekijät tiedon jakamisessa ja tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät.

5.3 Tulokset

Haastatteluun vastasi 19 henkilöä ja vastauksia tuli kaikista henkilöstöryhmistä. Vastaajissa oli opettajia, hallinto- ja tukipalveluhenkilöitä sekä johtoryhmän jäseniä. Kyselyyn vastanneita opettajia oli kaikista koulutusmuodoista. Haastattelun tulokset on jaettu kolmen eri teeman alle, joita ovat tiedon jakamisen haasteet, tiedon jakamisen hyödyt sekä tiedon jakamisen kehittämiskohteet. Tulosten tarkastelussa käytetään suoria lainauksia vastauksista.

5.3.1 Tiedon jakamisen haasteet

Tiedon jakamisen haasteita on tarkasteltu teoriaosuuden kolmen eri tutkimustulosten kautta, joita ovat organisaatiotason esteet tiedon jakamisessa (Riege 2005), organisaation kriittiset epäonnistumistekijät tiedon jakamisessa (Israilidis ym. 2021) sekä tietämyksen johtamisen esteet (Mazorodze ja Buckley 2019). Vastauksista löytyi samanlaisia tekijöitä kuin edellä mainituissa tutkimuksissa.

Kyselyn ensimmäisellä ja toisella haastattelukysymyksellä kartoitettiin, milaista tietoa organisaatiossa jaetaan. Vastauksista selviää, että tietoa jaetaan monipuolisesti, sitä on runsaasti tarjolla ja sitä tapahtuu monissa eri viestintäkanavissa. Ensimmäiseksi tarkasteltavaksi haasteeksi nousikin tiedon määrä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on koulutuksen järjestäjä, joten tietoa tulee paljon eri viranomaisilta. Vastausten mukaan viranomaistietoa vastaanotetaan eri kanavilta ja jaetaan eteenpäin organisaation sisällä.

Tällä hetkellä jaan todella paljon viranomaisilta tulevaa tietoa valmiiksi pureskeltuna (eli omaan ympäristöömme mukautettuna) ja suoraan linkattuna.

...verkosto- ja viranomaistietoa uutiskirjeistä ja ohjeistuksista...

... meitä ohjaavan lainsäädännön muutoksista...

... työn ulkopuolelta tulee tietenkin myös paljon tietoa, joka muokkaa työtäni.

Henkilöstön mukaan jaettava tieto koostuu myös erilaisista toimintaohjeista ja niihin liittyvistä muutoksista.

Tärkeä osa työtäni on myös erilaisista toimintaohjeista ja niiden perusteluista viestiminen, aiemmin tehdyistä päätöksistä muistuttaminen ja kertominen.

... työyhteisöön ja työpaikkaan liittyvistä asioista.

Jaan myös tietoa toimintaympäristössämme tapahtuvista muutoksista...

Vastauksissa oli nähtävissä, että tietoa jaetaan henkilöstöhallintoon sekä arjen toimintaan liittyvissä asioissa.

...kokousten aikataulut ja paikat, erilaisten asioiden ja tilanteiden vastuuhenkilöt ja heidän yhteystietonsa...

...valtava määrä pieniä arjen yksityiskohtia...

Vastausten perusteella tiedon jakaminen on myös toiminnan kehittämistä.

... tiimin toiminnan kehittämistä ja oman toiminnan kehittämistä.

Erityisesti opettajien vastauksissa tiedon jakamista tapahtuu opetukseen ja opiskelijoihin liittyvissä asioissa.

Erilaisten ryhmien kokoonpanot, yksittäisten opiskelijoiden räätälöintiä vaativat opinnot (aiempi osaaminen ja tilanne nyt), muuttuneet opetussuunnitelmien ja arvioinnin osat ja kokonaisuudet, erityisjärjestelyt, jotka koskevat pajapäiviä, juhlapäiviä ja teemapäiviä, erilaisten oppimisalustojen toimintaan liittyvät ohjeet ja määräykset, jne...

... otan vastaan arviointeja, vastauksia kyselyihin, palautetta sekä suullisesti että ilmeistä ja eleistä.

...koen keskeiseksi välittää tietoa (tietosuoja huomioiden) ryhmästäni ja opiskelijoistani opiston henkilöstölle sekä opinnoista opiskelijoille sekä heidän huoltajilleen...

Vastauksissa oli nähtävissä erikseen hiljaisen tiedon jakaminen eri kohderyhmille.

Yritän kuulla hiljaista tietoa, tunnistaa tunnelmia ja toiveita "lukien rivien välistä.

... jaan tietoa (eksplisiittistä ja hiljaista) opistosta myös verkostoille ja potentiaalisille uusille opiskelijoille.

Edellisten vastausten jatkeeksi nousi esille suuren tietomäärän aiheuttama tietotulva. Koronan aiheuttamat muutokset tuotiin myös esille.

Samankaltainen tieto eri viestien kautta, jolloin tärkeä tieto voi jäädä huomioitua. (tietotulva)

Korona on selkeästi lisännyt informaatiotulvaa.

Kolmannella kysymyksellä ”Onko työssäsi tarvittava tieto helposti tai vaikeasti saatavilla? Perusteletthan vastauksesi.” kartoitettiin tiedon saatavuutta. Monien eri tietojärjestelmien ja viestintäkanavien suuri määrä koettiin haasteeksi. Vastauksissa tuotiin esille myös erilaisia tiedon jakamisen keinoja ilman sähköisiä viestintävälineitä.

Tietoa Sähköisesti (Wilma, Sähköposti, Microsoft Office, Classroom, Kanneljärven opiston kotisivut, facebook- ja instagram sivut, YouTube, infotaulu eteisessä), WA-työryhmät 8kpl, henkilökohtaiset henkilökunnan tai oppilaiden yhteydenotot puhelimitse tai tekstiviestitse, Palaverit (Teams, Meet), infotaulun ja muut opiston seinustalla olevat paperiset ohjeistukset. Kasvotusten sanalliset viestit ja sanattomat eleet sekä kehonkieli.

Tieto voi tulla wilman, sähköpostin, whatsapin, puhelun, tapaamisen (-> opiskelija, työkaveri tai työpaikkaohjaaja) kautta.

Edellisen vastauksen perusteella on ymmärrettävää, että tiedon runsas määrä ja eri tietojärjestelmät, ohjelmat ja viestintäkanavat vaikeuttavat tiedon hyödynnettävyyttä, saavutettavuutta ja ajantasaisuutta. Vastausten mukaan tietoa koettiin olevan runsaasti saatavilla, mutta tiedon etsimisen koettiin olevan työlästä. Organisaation kriittisiä epäonnistumistekijöitä ovat puutteelliset prosessit. Tiedon jakamisen esteitä organisaatiotasolla ovat infrastruktuurin ja resurssien puute.

Pääasiassa helposti löydettävissä ja saatavilla, mutta vaatii todella paljon työtä ja aktiivisuutta pysyä ajan tasalla.

Tieto on paikoitellen erittäin vaikeasti saavutettavissa, koska se ei tunnu olevan missään järjestyksessä.

Omassa työyhteisössäni (koulutuksen järjestäjän kaikki koulutuslinjat) tiedon jakaminen tallennustiloista on välillä painajaismaista, koska tietoa on vuosien kuluessa tallennettu oikeasti suunnittele mattomiin kansioihin satunnaisiin kohteisiin ja eri lukuvuosien välisenä aikana keskenään epäloogisella tiedostonimijärjestelmällä (SharePoint-ympäristön sekasotku).

...Office365 ympäristöstä ei löydy oikeaa tiedostoa tai hakeminen kestää kauan.

Osa tiedosta tulee vastaan väkisinkin. Osa häviää sähköisiin kansioihin.

Joskus on hankalaa muistaa mistä mitäkin löytyy - wilmasta, sähköpostista, sharepointista tai wappiryhmistä.

Tiedon saatavuudessa vaikutti myös olevan osastokohtaista vaihtelua.

Se riippuu aika paljon siitä, mistä tiedosta on kyse. Koko opistoa koskeva tieto on mielestäni helpommin saatavilla kuin oman tiimin vastuualueita koskeva tieto.

Vastauksissa tuotiin myös esille näkökulma tarvittavan tiedon merkityksestä.

Tietotulvassa tulee osata huomioida se, mikä on oman työn kannalta keskeistä ja tärkeää.

Itselleni tarvittava tieto on helposti saatavilla, koska pyrin punnitsemaan tarkkaan, mitä tietoa tarvitsen ja mitä en.

Jaetun tiedon joukossa on itselle ja muille tärkeiden asioiden lisäksi valtavasti hölynpölyä.

...ihmiset haluavat tietää silti liian paljon.

Ajan puute on tietämyksen johtamisen este ja organisaation kriittinen epäonnistumistekijä. Vastausten perusteella tämä vaikeuttaa tiedon jakamista.

...on lisäksi kiire, tiedon jakaminen voi vaikeutua tai jopa estyä.

...taulukoita ei täytetä riittävän ajoissa...

Välillä koen, että palavereja on liikaa tai ne on väärään aikaan.

Muutosvastarinta aiheuttaa tietämyksen johtamisen esteitä. Jatkuvat muutokset nousivat esille myös vastauksissa ja ne koettiin ongelmallisina. Vastaukset liittyivät kuitenkin enemmän muutoksista johtuviin ennakoimattomiin tilanteisiin, kuin varsinaiseen vastarintaan.

... työn suunnittelemattomuus ja ennakoimattomuus... Se, että tieto muuttuu ja tiedon muuttumisesta ei tiedoteta tiimiläisiä tai annettu informaatio vaihtuu vastaanottajasta riippuen.

Käytänteiden jatkuvat muutokset, välineiden/alustojen/vastuuhenkilöiden vaihtuminen sekä tiedon ristiriitaisuus joissakin tilanteissa tuottaa epävarmuutta ja ongelmia sekä lisää kaikkien työtaakkaa.

Organisaatiotason esteitä tiedon jakamiselle ovat puutteelliset resurssit. Tietämyksen johtamisen esteitä ovat tekniset puutteet ja koulutuksen puute. Organisaatiotason kriittisiä epäonnistumistekijöitä tiedon jakamisessa on puutteellinen koulutus. Vastauksissa tiedon jakamisen haasteiksi koettiin tekniset ongelmat sekä koulutuksen ja osaamisen puutteet.

Koneiden/Laitteiden toimimattomuus.

Huonot taidot tietotekniikassa.

Vanhentuneet opit ja uudet vieraat ohjelmat.

Haasteita koettiin olevan myös perehdyttämisessä.

...kaikille ei ole selvää eikä ole perehdytetty missä mikään tieto on ja miten löytyy, jos sitä sattuu tarvitsemaan.

Tiedon jakamisen esteeksi nousi organisaatiokulttuuri monesta eri näkökulmasta. Tiedon jakamisen esteitä aiheuttaa organisaatiotasolla se, että organisaatiokulttuuri ei tue tiedon jakamista. Tämä on nähtävissä myös vastauksissa.

Hyvin usein joutuu itse kyselemään perään.

...asioita sovitaan ilman asianomaisten läsnäoloa ja ymmärrystä.

Moni tieto on ”tekijänsä” takana.

Kenellä on oikea tieto ja kenelle sitä pitää jakaa ovat yleiset kompastuskivet.

...aina ei osaa ajatella, ketkä kaikki tarvitsevat tietoa...

Sen tiedon löydän, minkä olen itse luonut.

Ongelmia hiljaisen tiedon siirtymisessä tuotiin myös esille.

...eikä ehkä varsinkaan kokemustieto välity tarpeeksi koulusamme.

...henkilö ei itse hahmota, miten tärkeää ja hyödyllistä tietoa hänellä olisi jaettavaksi.

Tiedon jakaminen on tärkeää koko organisaatiolle. Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa ihmisten asenteet. Vastauksissa oli nähtävissä, miten yhteisten ohjeiden noudattamatta jättäminen vaikuttaa kielteisesti tiedon jakamiseen.

Osa tiimin jäsenistä on aina myöhässä kokouksista, ei osallistu niihin tai osallistuu esim. autoa ajaessa, jolloin keskittyminen on heikompaa... osa tiimistä ei lue wilman kautta lähetettyä ensisijaista viestiä jostakin tärkeästä asiasta.

...yhteisesti sovituista asioista lipsuminen.

Luottamus on osa organisaatiokulttuuria. Ilmapiirin tulisi olla sellainen, että tiedon jakamista ei pelätä. Tietämyksen johtamisen yksi este on luottamuksen puute.

Se, että koetaan muilla oleva tieto uhkana itselle ja omalle asemalle...

Omasta työstä voidaan olla mustasukkaisia eli tietoa pimitetään tarkoituksellisesti oman aseman vahvistamiseksi.

Vastausten mukaan tiedon jakamisen haasteita syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta.

...ihmisten välinen vuorovaikutus ei ole aina helppoa.

Kitkainen tai rasittavalta tuntuva yhteyskontakti on luonnollisesti epämiellyttävä ominaisuus.

Vuorovaikutuksen lisäksi haasteita tiedon jakamisessa syntyy työntekijöiden asenteista, kun tiedon jakamista ei koeta mielekkäänä. Tämä on organisaation kriittinen epäonnistumistekijä tiedon jakamisessa.

Toisille on vaikeampaa olla avuliaita.

Väsymys, negatiivinen asenne tai haluttomuus tiedon välittämiseen/vastaanottamiseen.

...ja yhteisen tahtotilan puuttuminen heikentävät tiedon jakoa.

Tiedon jakamisen haasteiksi nousivat vastausten perusteelle tiedon suuri määrä sekä monet eri tietojärjestelmät ja viestintäkanavat, jotka aiheuttavat

tietotulvaa sekä hyödynnettävyydessä, saatavuudessa ja ajantasaisuudessa. Muutokset toiminnassa sekä suunnittelemattomuus ja ennakoimattomuus johtavat vastausten mukaan kiireeseen ja tiedon jakamiselle ei tällöin ole aikaa. Tekniset ongelmat sekä osaamattomuus laitteiden ja erilaisten ohjelmien käytössä näkyi myös vastauksissa. Lisäksi haasteita löytyi organisaatiokulttuurista ja siihen vaikuttavista tekijöissä

5.3.2 Jaetun tiedon hyödyt

Tiedon jakamisen kehittämiseksi tarvitaan ymmärrystä tiedon jakamisen hyödyistä. Tätä kartoitettiin haastattelun neljännellä kysymyksellä. Hyödyt on lajiteltu teoriaosuudessa esiteltyjen Mazorodzen ja Buckleyn (2019) sekä Cyrin ja Choon (2010) määrittelemien onnistuneen tiedonhallinnan tekijöiden perusteella.

Jaettu tieto parantaa organisaation kykyä hallita muutoksia. Vastaajien mielestä selkeät ohjeet ja niiden jakaminen tuovat työhön sujuvuutta sekä auttavat työn suunnittelussa.

Yhteiset ohjeet, säännöt, käytänteet jne. ovat mielestäni todella keskeisiä ihan arjen toiminnan sujuvuuden kannalta.

Tiedän, mitä talossa tapahtuu, milloin on palavereja ja missä. Tieto auttaa myös suunnittelemaan opetusta.

Jaettu tieto lisää keskinäistä ymmärrystä ja helpottaa työskentelyä varsinkin työn ennakoinnin ja suunnittelun näkökulmasta.

Tiedon jakamisen koettiin tehostavan työntekijöiden välistä yhteistyötä. Yhteistyöstä syntyy myönteisiä kokemuksia, joka motivoi tiedon jakamiseen.

...syntyy positiivisia kokemuksia siitä saadusta hyödystä.

Se, että omassa työssä on helpompi toimia ja se helpottaa myös muiden työtä.

Keventää huomattavasti omaa vastuun myötä tulevaa henkistä taakkaa, kun tietää, että tieto on riittävän monella muullakin.

Tieto ei jää yhden ihmisen taakse.

Haluan vaikuttaa omalta osaltani työn sujumiseen.

Se mahdollistaa yhteisymmärryksen asiasta, toimii polttoaineena työn edistymiselle ja liimaa työntekijöitä toisiinsa työympäristössä.

Myöskin oikeilla henkilöillä riittävä ja oikea-aikainen tieto on työn mielekkyyden kannalta äärettömän tärkeää.

Vastauksissa tuotiin esille, että tiedon jakaminen nopeuttaa ongelmien ratkaisua ja lisää tehokkuutta. Oikea ja ajantasainen tieto todettiin auttavan oikeiden päätösten tekemisessä.

Se on elinehto, jotta toimisimme tehokkaasti ja ymmärtäen, miten asiat toimivat ja menevät eteenpäin.

Työ on tehokasta ja päämäärätietoista, mielekästä.

Päätösten tekeminen tulee helpommaksi ja nopeammaksi.

Saat oikeaan aikaan ja oikeanlaista tietoa.

Lounaita valmistetaan oikea määrä.

Tuotteita ei tilata yli tarvitun määrän.

Tiedon jakamisen hyödyksi nousi myös asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen.

Suuri osa tiedosta on korvaamatonta oppilaiden kannalta (että saavat parhaan mahdollisen tuen opintoihinsa).

...mikä on ns. hyvä juuri tälle opiskelijalle ja kuka ottaa hänen asiat hoitaakseen.

Jaetun tiedon koettiin kehittävän osaamista ja auttavan aikaisemman tietämyksen hyödynnettävyydessä.

Paljon hyötyä, jotta osaa opastaa tarvittaessa muita.

Jaettu tieto tuo myös laajemman näkökulman, kun käydään keskustelua siitä, miten kukin saman tiedon tulkitsee.

Ei tarvitse itse keksiä kaikkea tai huomata yrityksen ja erehdyksen kautta esim. sitä, mikä toimii milläkin opiskelijaryhmällä.

Uuden opiskelijaryhmän kohdalla helpottaa tietää etukäteen, min-kälaisia opiskelijoita ryhmässä on (tiedot ja taidot sekä kielitaso).

Vastauksissa oli nähtävissä, että jaettu tieto palvelee koko organisaation toimintaa.

5.3.3 Tiedon jakamisen kehittämiskohteet

Tässä luvussa käsitellään haastattelusta esille nousseita kehittämiskohteita. Vastaukset on koottu opinnäytetyössä esitettyjen tiedon jakamiseen vaikuttavien tekijöiden avulla, joita ovat organisaatiokulttuuri, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus ja viestintä sekä teknologia ja tiedonhallinta.

Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen kokonaisuus, joka koostuu tietämyksestä, tulkinnoista ja näiden merkityksestä. Jotta tiedon jakamista voisi kehittää, tulisi vastausten perusteella kiinnittää huomiota johtamiskulttuuriin.

Olisi tärkeää, että johdolla olisi selvä kuva siitä, mitä halutaan - myös yksityiskohtaisesti, ja että se välittyisi luontevasti henkilöstölle.

Kannustavaa on, jos kaikkia kohdellaan asiantuntijana työssään ja kannustetaan jakamaan tietoa omasta osaamisalueestaan tai käymistään koulutuksista mm. tiimissä.

Kaikille tiedossa olevat vastuuhenkilöt sujuvoittavat kommunikatiota. Vastuuhenkilöiden olisi hyvä olla tietoisia vastuualueestaan ja siitä, kuinka paljon aikaa he voivat käyttää tiedon jakamiseen.

Palautteen antaminen on tärkeä johtamisen väline. Palautteen saaminen asiakailta eli opiskelijoilta sekä työkavereilta koettiin myös tärkeäksi.

Palautteen saaminen, että tieto on nähty, luettu, ymmärretty ja kommentoitu, jos sellaista on pyydetty, vaikuttaa tiedon jakamiseen myönteisesti.

...positiivinen palaute on tärkeää.

"Tässä auttaa opiskelijoilta ja kollegoilta saatu palaute."

Vastausten perusteella yhdeksi kehittämiskohteeksi nousi luottamus ja tiedon jakamisen avoimuus.

... avoimuus asioissa, eli tieto, mitä pitää jakaa, kenelle ja milloin.

Avoin ja avulias ympäristö.

Henki tulisi olla sellainen, että uskalletaan olla myös eri mieltä ja keskustella rakentavasti eriävistäkin mielipiteistä.

Kehittämiskohteena ihmisten välinen vuorovaikutus ja viestintä koettiin työyhteisössä tärkeäksi. Onnistunut vuorovaikutus lisää yhteishenkeä ja parantaa ilmapiiriä.

Se, että omassa työssä on helpompi toimia ja se helpottaa myös muiden työtä. Yhdessä tätä kuitenkin tehdään.

Yhteiset keskustelufoorumit... ja matala kynnys soittaa esihenkilöille ja kollegoille.

Yhteinen aika ja kohtaaminen auttavat ymmärtämään, miksi tietoa on hyvä jakaa.

Toisen työhön tutustuminen auttaa ymmärtämään, mikä minulla olevasta tiedosta voisi hyödyttää toisia ja mitä sellaista tietoa tuolla toisella henkilöllä voisi olla, josta olisi minulle hyötyä.

Yhteisymmärrys.

Tiedon jakaminen tietenkin mielekkäämpää, kun vastaanottaja (tai lähettäjä) toimii yhteistyöhaluisesti ja positiivisessa hengessä.

Olennaista on myös dialogisuus, tiedon rakentaminen yhdessä ja yhteisöllisesti eli niin, että aina ei ole valmiita vastauksia.

Tiedon jakamisen haasteissa nousi esille monien eri järjestelmien tuomat ongelmat ja tietotulva. Tämä selittää vastauksissa kehittämiskohteeksi nousseen tiedon saatavuuden ja ajantasaisuuden parantamisen. Kehittämistoimenpiteeksi ehdotettiin asianmukaista ja ajantasaista tiedonhallintaa sekä panostamista yksilön osaamiseen.

... tietojen ajan tasalla pitäminen ja päivittäminen on myös ensisijaisen tärkeää.

...asioista voisi olla selkeät ohjeet kaikkien tai asianosaisten saatavilla.

Tietovarannon paikka on oltava selkeä.

Selkeät helposti saavutettavissa (ei sellainen paikka, missä hautautuu viestitulvaan!) olevat ohjeet (mihin tahansa tilanteeseen, välineeseen tai toimintatapaan) helpottavat kaikkien työtä.

Koulutukset.

Kohtaamisissa jaettu tieto ei kuitenkaan usein jää pysyvästi mieleen. Siksi rinnalle tarvitaan helposti löytyvää ja hyödynnettävissä olevaa kirjallista dataa.

Tiedon oikea-aikaisuus koettiin myös tärkeänä tekijänä tiedon jakamisen kehittämässä.

Tiedon jakamisessa tärkeää on myös oikea-aikaisuus: väärään aikaan jaettu tieto ei löydä perille.

Tiedon oikea ajoittaminen.

Tiedon oikea ajoittaminen, ei liian myöhään, jotta tiedon ehtii jakamaan tai reagoimaan, ei myöskään liian aikaisin, jotta se ei unohdu, joskus on hyvä muistuttaa, ettei tieto huku tietotulvaan.

Vastausten perusteella tiedon jakamisen kehittämiskohteeksi nousi tiedon jakamista tukeva johtamiskulttuuri. Tämän lisäksi tärkeäksi koettiin organisaatiokulttuuriin liittyvät luottamus ja avoimuus. Vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittämisessä korostui hyvän yhteishengen ja ilmapiirin luominen. Tiedonhallinnan kehittäminen ja osaamisen kehittäminen lisäisi vastaajien mielestä tiedon ajantasaisuutta ja saatavuutta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Tässä osiossa esitellään opinnäytetyön johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset. Johtopäätökset rakentuvat tutkimuskysymysten ympärille. Ne käydään läpi yksitellen peilaten henkilöstölle tehdyn haastattelun vastauksiin, opinnäytetyön tekijän omiin kokemuksiin sekä opinnäytetyön teorian teemoihin. Kehittämis ehdotusten tarkoituksena on tuottaa ratkaisuja tiedon jakamisen ongelmiin.

Millaista tietoa kohdeorganisaatiossa jaetaan?

Haastattelun vastausten perusteella organisaatiossa jaettava tieto on hyvin monipuolista ja sitä jaetaan monilla eri kanavilla. Oppilaitosympäristössä jaettava tietoa ovat erilaiset koulutuksen järjestämiseen, opetukseen sekä henkilöstöhallintoon liittyvät ohjeet ja määräykset. Tiedon jakamiseen vaikuttavat myös toimintoja säätelevät lait ja asetukset. Organisaatiossa käsitellään myös yksityisyyden ja henkilötietolain alaisia dokumentteja, joten tietosuoja on tärkeässä asemassa tiedon käsittelyssä. Lisäksi jaetaan arjen toimintoihin vaikuttavaa tietoa.

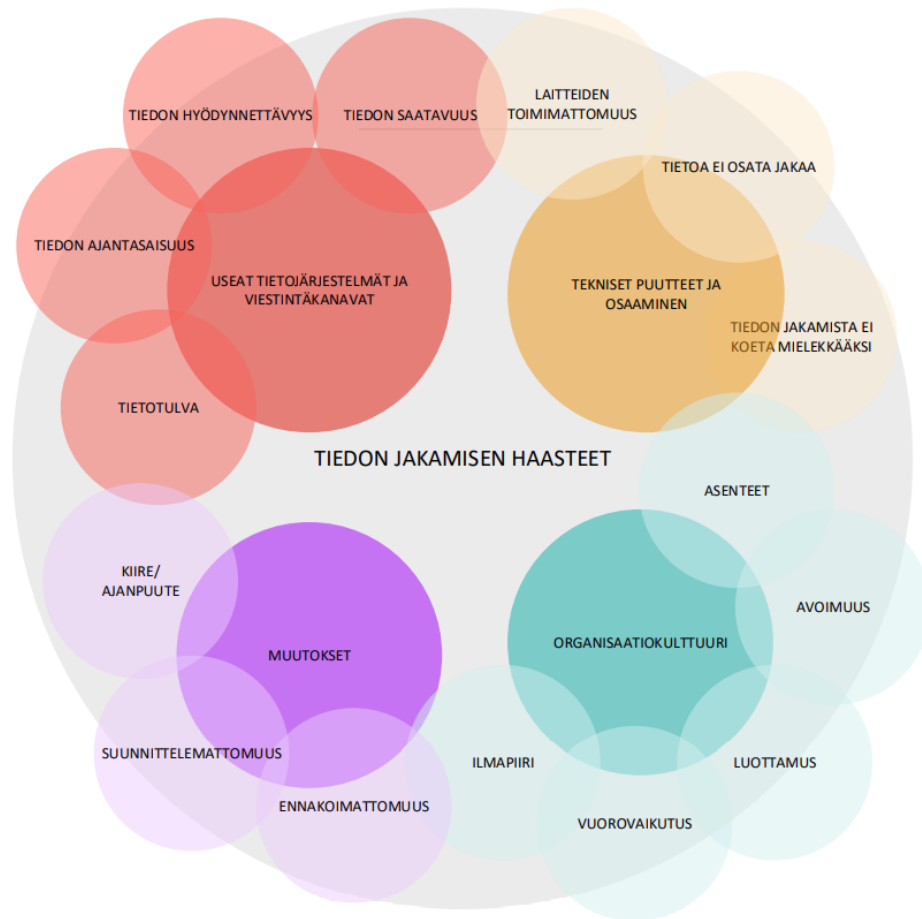
Eksplisiittisen tiedon jakaminen tapahtuu eri tietojärjestelmien ja kanavien avulla. Office365-ympäristöön rakennetut Sharepoint-yhteistyöohjelmisto toimii monen tiimin työskentelyalustana. Oppilashallintojärjestelmä kasaa dataa opiskelijoista ja se toimii myös sisäisenä viestintävälineenä. Samalla järjestelmällä siirretään opiskelijan opintoihin liittyvää tietoa kansalliseen opetushallinnon palveluun. Sähköpostia käytetään pääsääntöisesti organisaation ulkoisessa viestinnässä. Tietoa jaetaan myös kokouksissa, jotka toteutetaan pääsääntöisesti Microsoftin Teams viestintä- ja yhteistyöalustalla. Lisäksi tietoa jaetaan Whatsapp-sovelluksella erilaisten ryhmien välillä. Henkilöstö ja taloushallinnolle on oma palvelu, joka on ulkopuolisen palvelutuottajan ylläpitämä. Eksplisiittinen tieto arkistoidaan tiedonhallintaohjelmisto M-Filesin avulla. Vastauksissa nousi esille valtavan tietomäärän aiheuttama tietotulva, joka COVID19-tilanteen vuoksi on kasvanut kahden viimeisen vuoden aikana.

Vastausten perusteella organisaatiossa jaetaan myös hiljaista tietoa. Sitä tapahtuu työntekijöiltä toiselle sekä tiedostetusti että tiedostamatta. Hiljaiseksi tiedoksi nostettiin myös sanaton viestintä, joka on luettavissa eleistä, ilmeistä ja omista tulkinnoista. Vuorovaikutuksella ja viestinnällä on tärkeä osa tiedon jakamisessa, oli se sitten implisiittistä tai eksplisiittistä.

Mitä haasteita tiedon jakamisessa on kohdeorganisaatiossa?

Kohdeorganisaation tiedon jakamisen haasteet on esitelty kuvassa 11. Suurimpina haasteina ovat neljä eri tekijää, joita ovat useat tietojärjestelmät ja

viestintäkanavat, tekniset puutteet ja osaaminen, muutokset organisaation toiminnassa ja organisaatiokulttuuri. Näiden tekijöiden ympärille muodostuu erilaisia tiedon jakamisen esteitä ja ongelmia, jotka linkittyvät toinen toisiinsa.



Kuva 11. Tiedon jakamisen haasteet ja niistä aiheutuvat tiedon jakamisen esteet

Ensimmäinen haaste tiedon jakamisessa on monet eri järjestelmät ja viestintäkanavat. Tämä aiheuttaa vaikeuksia tiedon hyödynnettävyydessä, ajantasaisuudessa ja saatavuudessa. Vastaajat kokivat, että tietoa on tarjolla, mutta etsimiseen menee aikaa. Tämä voi johtua siitä, että tiedon jakamisen infrastruktuuri ja resurssit ovat puutteellisia nykyiseen tarpeeseen nähden. Jos tietoa on vaikea tavoittaa, tiedon jakamisen prosesseja ei ole avattu riittävästi. Osin ongelmat voivat johtuvat osaamisen puutteesta, joka viittaa puutteisiin koulutuksessa ja perehdytyksessä. Monet eri järjestelmät ja viestintäkanavat nostivat esille haasteeksi tietotulvan. Toisaalta vastauksissa tuotiin myös esille sitä, että tietotulvasta pitää myös osata poimia itselle tärkeä tieto. Kaikki tieto ei ole tarpeellista omassa työssä ja tämän näkyikin joissakin vastauksissa. Ongelmaa tosin oli myös siinä, että työntekijä ei välttämättä tunnista mitä kaikkea

tärkeää tietoa hänellä on jaettavaksi. Tämä on yleinen hiljaisen tiedon jakamisen ongelma. Tiedon jakamisessa todettiin olevan myös tiimikohtaista vaihtelua. Koko organisaatiota koskeva tieto oli vastausten mukaan paremmin saatavilla.

Tiedon jakamisen toinen haaste on muutokset, jotka ovat melko yleisiä kohdeorganisaatiossa. Tämä korostaa työn organisoinnin merkitystä. Suunnittelemattomuus ja ennakoimattomuus aiheuttavat ongelmia tiedon jakamisessa. Tämä lisää entisestään työmäärää, joka johtaa kiireeseen ja aiheuttaa täten lisäongelmia tiedon jakamisessa.

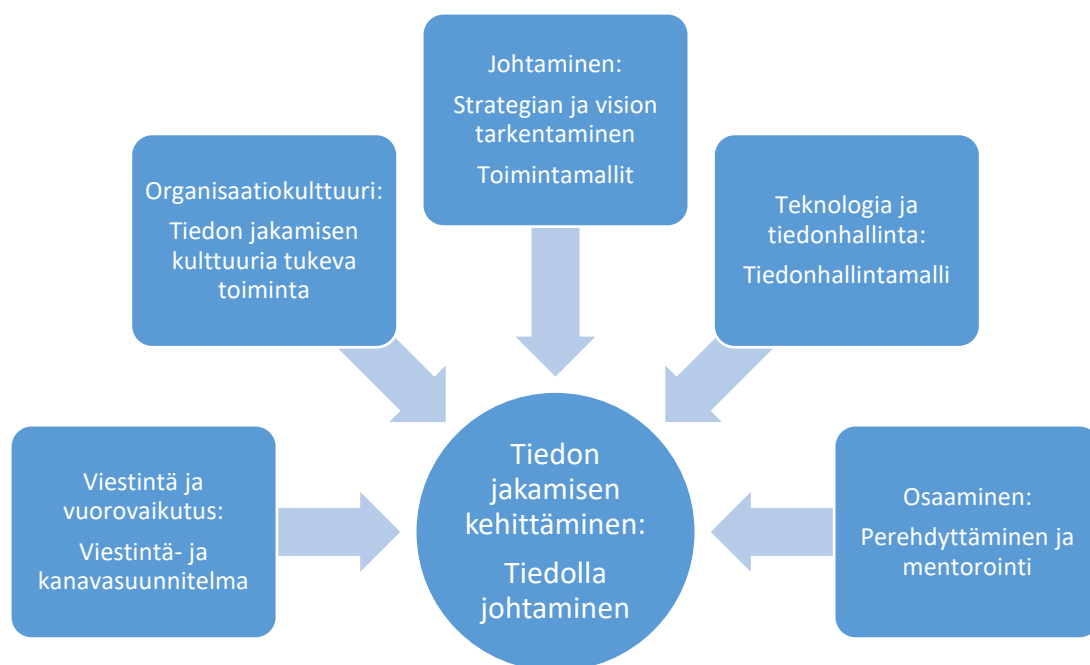
Kolmas haaste tiedon jakamisessa on tekniset puutteet ja puutteellinen osaaminen. Kohdeorganisaation toiminta on kasvanut viiden viimeisen vuoden aikana sekä henkilöstömäärän että opiskelijamäärän osalta alueellisen koulutustarpeen vuoksi. Uusia ohjelmia, sovelluksia ja viestintäkanavia on otettu käyttöön nopealla tahdilla. Koulutuksia on ollut, mutta käyttöönotto on tehty niin nopeasti. Käyttöä ei ole koettu työtä tehostavana tekijänä, vaan sitä hidastavana tekijänä. Osaamista varmasti on, mutta se ei ole vielä muuttunut arjen toimintoja tukevaksi toiminnaksi. Tämä luonnollisesti asettaa haasteita tiedon jakamiselle.

Organisaatiokulttuuri on neljäs haaste, jonka ympärille nousi erilaisia tiedon jakamisen esteitä muodostavia tekijöitä. Tiedon jakamisen kulttuuri on yksi näistä asioista. Jos tiedon jakamista ei tueta tai johto ei viesti riittävästi tiedon jakamisen hyödyistä, ongelmia voi syntyä monilla eri tasoilla. Tähän vaikuttaa myös se millainen luottamuskulttuuri organisaatiossa on. Pelko oman aseman menettämisestä tai tiedon käyttäminen oman aseman vahvistamiseksi nousi esiin vastauksissa. Myös ongelmat vuorovaikutuksessa koettiin joissain tilanteissa haastaviksi. Asenteilla on tässä suuri merkitys. Myös aiemmin mainitut asiat, kuten kiire ja muutoksissa työskenteleminen, aiheuttavat väsymystä ja haluttomuutta tiedon jakamisessa.

Miten kohdeorganisaation tiedon jakamista voisi kehittää?

Kohdeorganisaation työntekijöiltä kysyttiin, mitä hyötyä tiedon jakamisesta on. Vastausten perusteella tiedon jakaminen auttaa hallitsemaan muutoksia sekä lisää työn tehokkuutta ja sujuvuutta. Tiedon jakaminen helpottaa myös ongelmien ratkaisua ja kehittää osaamista. Näiden lisäksi tiedon jakaminen tehostaa työntekijöiden välistä yhteistyötä, joka lisää myönteisiä kokemuksia ja motivoi tiedon jakamiseen entisestään. Yhteistyö auttaa myös vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Vastaajat kokivat myös tiedon jakamisen parantavan työn laatua. Hyötyjen esille nostaminen auttaa kehitystyössä löytämään ne keinot, joilla hyötyihin mahdollisesti päästään.

Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät on esitelty opinnäytetyön teoriaosudessa ja kuvassa 7. Näitä ovat organisaatiokulttuuri, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus ja viestintä sekä teknologia ja tiedonhallinta. Kuvassa 12 on esitelty kuhunkin tekijään liittyvät kehittämistoimenpiteet, joilla Kanneljärven Opiston tiedon jakaminen paranee.



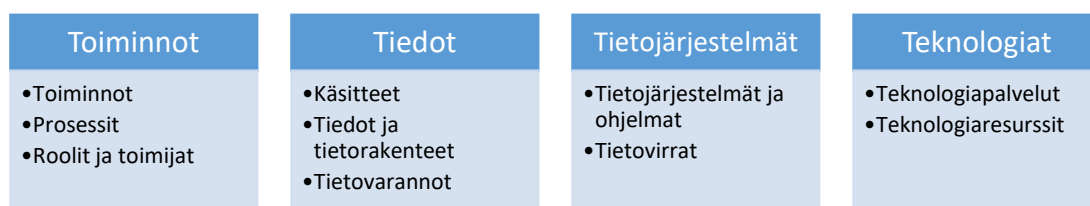
Kuva 12. Kehittämistoimenpiteet

Seuraavissa kappaleissa esitellään kukin kehittämistoimenpide ja sen vaikutus tiedon jakamiseen. Tiedon jakamisen päätavoite on tiedolla johtaminen.

Tämä tarkoittaa olemassa olevan tiedon systemaattista analysointia ja sen hyödyntämistä päätöksenteossa. Tiedon tulee olla luotettavaa, ajantasaista ja helposti saatavilla. Tähän tavoitteeseen pyritään viidellä eri tiedon jakamiseen vaikuttavalla tekijällä, jotka sisältävät kehittämistoimenpiteitä.

Tiedon jakamiseen vaikuttava tekijä on johtaminen ja sen kehittämistoimenpiteenä on strategian, vision ja toimenpiteiden tarkentaminen. Menestyäkseen organisaatio tarvitsee selkeän vision, joka auttaa organisaatiota kohti sen strategisia tavoitteita. Organisaation tulee löytää sellaiset toimintamallit, työntekijät sekä johtamisen kulttuuri, joka tukee tätä prosessia. Lisääntynyt digitalisoituminen ja jatkuvat muutokset organisaation toiminnassa luovat haasteita johtamiselle.

Tiedon jakamiseen vaikuttavat teknologia ja tiedonhallinta. Jotta uudet toimintatavat olisivat alusta asti mahdollisimman loogiset ja toimintaa tehokkaasti tukevat, olisi tärkeää huomioida käyttäjälähtöisyys sekä tietohallinnon kehittämisen koko organisaation näkökulmasta. Haasteita tuleeekin siitä, miten löytää yhteinen kieli koko organisaatiolle. Kohdeorganisaatiossa on aloitettu kokonaisarkkitehtuurin kuvaaminen strategiarahoituksen myötä. Tämän tarkoituksena on selkeyttää organisaation kokonaistoimintaa. Tavoitteena on luoda sellainen kokonaisuus, jossa eri osa-alueet tukevat toisiaan tiedolla johtamisen prosesseissa. Kuvassa 13 on esitetty kehittämistoimenpiteenä tiedonhallintamalli, jonka pohjalta kokonaisarkkitehtuuria rakennetaan. Toiminnoissa kuvataan organisaation eri toiminnot ja niihin liittyvät prosessit rooleineen. Tiedoissa kuvataan käsitteet, tietorakenteet ja tietovarannot. Tietojärjestelmät pitää sisällään tietojärjestelmät ja niiden väliset tietovirrat. Teknologia osassa kuvataan teknologiaratkaisut niiden tukipalvelut ja erilaiset ohjeet.



Kuva 13. Tiedonhallintamalli

Kolmas tiedon jakamiseen vaikuttava tekijä on osaaminen. Jotta tiedolla johtaminen toteutuisi, tarvitaan ihmisiä, jotka ovat osaavia ja motivoituneita tiedon jakamiseen. Onnistuneen tiedon jakamisen perusta on perehdyttämisessä. Kunnolla hoidettu perehdyttäminen työsuhteen alussa luo luontevat suhteet organisaation johtajiin ja muihin työntekijöihin. Perehdytyksessä tulee selvittää työntekijän osaaminen tietojärjestelmien osalta ja tarpeen mukaan mahdollistaa osaamisen kehittämistä koulutuksilla. Perehdytyksellä autetaan myös uusi työntekijä sitoutumaan organisaation toimintaan. Kun työntekijällä on luottamus omaan osaamiseen ja muihin ihmisiin, tiedon jakamiselle luodaan mahdollisuus onnistua. Tällöin myös hiljaisen tiedon jakaminen mahdollistuu. Oman osaamisen kehittäminen kuuluu työhön ja on selvää, että yksilöiden osaaminen parantaa koko organisaation osaamista. Jatkuvat muutokset kuormittavat työntekijöitä, mutta tulevaisuudessa osaaminen tarkoittaa kuitenkin kykyä elää muutoksissa ja kykyä poimia tietotulvasta se tieto, jota tarvitsee omassa työssään.

Tiedon jakamiseen vaikuttaa myös viestintä- ja vuorovaikutus. Tiedolla johtamisen tueksi tulee päivittää toimeksiantajan viestintä- ja kanavas suunnitelmat. Haastattelussa nousi esille, että Kanneljärven Opistolla on käytössä monta eri viestintäkanavaa. Se todettiin myös tiedon jakamisen haasteeksi. Tietotulva sekä monet eri viestintäkanavat tekevät tiedon jakamisesta sekavaa. Kun tiedon olinpaikasta ei välttämättä ole työntekijällä tarkkaa tietoa, tiedon saatavuus, ajantasaisuus ja hyödynnettävyys kärsii. Suunnitelma tulee myös jalkauttaa osaksi kohdeorganisaation toimintaa, jotta tavoitetaan viestinnän yhteinen kieli.

Liitteessä 3 on esitelty kehittämistoimenpiteenä mallipohja viestintäsuunnitelmaa varten. Mallissa olevaan taulukkoon kirjataan viestin aihe, sisältö ja tavoite. Lisäksi määritellään viestintäkanava, ajankohta, viestijä ja kohderyhmä. Lopuksi määritellään mittarit, joilla arvioidaan, miten viestin sisältö on tavoittanut kohderyhmän sekä mahdollinen budjetti. Taulukon voi mallintaa esimerkiksi kuvaksi, kuten opinnäytetyön kuvassa 8.

Viestintäsuunnitelman lisäksi tulee luoda kanavas suunnitelma. Kohdeorganisaatiossa on otettu käyttöön eri kanavia yksi kerrallaan ja selkeää suunnitelmaa ei ole samalla luotu. Henkilöstö kokee haastattelun perusteella tietoa tulevan liian monesta eri kanavasta. Tilannetta helpottaa selkeän kanavas suunnitelman luominen, jossa määritellään kanavien pääkohderyhmät, tavoitteet sekä kehittämis- ja päivitysvastuut. Liitteessä 4 on esitetty malli kanavas suunnitelman tekemisen tueksi.

Yksi tärkeä tiedon jakamiseen vaikuttava tekijä on organisaatiokulttuuri. Kehittämistoimenpiteeksi on nostettu tiedon jakamisen kulttuuria tukeva toiminta. Tiedon jakamisen onnistumiseen tarvitaan luottamusta ja tiedon jakamisen avoimuutta. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tiedon jakamisen näkökulmasta kaikki tässä luvussa esitetyt tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät.

Vuorovaikutus lisää yhteishenkeä ja parantaa ilmapiiriä. Hyvässä ilmapiirissä uskalletaan olla erimieltä ja keskustella rakentavasti. Luottamuskulttuurin rakentaminen on kaikkien vastuulla ja johdon toimiminen esimerkkinä auttaa asiassa. Johdonmukaisuus ja sovittujen toimintatapojen mukaan toimiminen niin tiedon jakamisessa kuin muussakin toiminnassa on tärkeää. Kannustavassa tiedon jakamisen kulttuurissa työntekijöille tulee antaa vastuuta ja valtaa, jotta työn tekeminen tuntuu merkitykselliseltä. Organisaation hierakisuus ja tietovirtojen yksisuuntaisuus ovat usein esteitä tiedon jakamisessa. Luotettavassa ilmapiirissä myös hiljaisen tiedon jakamiselle annetaan mahdollisuus. Jaettu tieto helpottaa kaikkien työtä ja palvelee koko organisaation toimintaa, joka todettiin myös haastattelun vastauksissa.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön lähtökohtana oli ilmiö ”Tieto ei kulje”. Ilmiö on ollut vahvasti kiinni arjen työssä Kanneljärven Opistolla ja tiedon jakamiseen liittyviä asioita on koettu haasteelliseksi myös henkilöstölle toteutetuissa työhyvinvointikyselyissä. Näihin havaittuihin ilmiöihin on lähdetty etsimään ratkaisuja tietosaamisen kehittämisellä. Osin työtä tehdään strategiarahalla ja tämä opinnäytetyö on osa sitä työtä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää vastauksia siihen, mitä ilmiön ”Tieto ei kulje” takana on ja millaisia ratkaisuja löytyisi ilmiön aiheuttamiin ongelmiin. Tavoitteena oli selvittää, millaista tietoa opistolla jaetaan, mitkä ovat ilmiön takana olevat haasteet ja miten ongelmaan ”Tieto ei kulje” voisi vastata tiedolla johtamisen keinoin. Opinnäytetyöprosessi alkoi tietoperustan kartoittamisella. Tiedon jakamista on tutkittu paljon ja monista eri näkökulmista. Alkuun hankaluuksia tuotti opinnäytetyön näkökulman löytyminen. Tiedon jakamisen haasteita voi lähestyä monesta eri tarkastelukulmasta, mutta lopulta tiedon jakaminen organisaatiokulttuurisena ilmiönä nousi yhä voimakkaammin esille. Koska tiedon käsite on laaja, tarkoituksena ei ollut ratkaista kaikkia tiedon jakamisen ongelmia, vaan selvittää, mistä ilmiö johtuu.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, mitä on se tieto, joka ei kulje. Vastauksissa nousi esille eksplisiittisen tiedon suuri määrä, jota säilytetään ja jaetaan monissa eri tietojärjestelmissä ja kanavissa. Hiljainen tieto tunnistettiin organisaation tiedoksi, mutta varsinkin kokemustiedon välittyminen vaikutti olevan hankalasti saavutettavissa. Ongelma lienee siinä, että usein henkilö ei tiedä, mitä kaikkea sellaista tietää, joka voisi olla hyvää tietoa jaettavaksi.

Toisella tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään mitä haasteita Kanneljärven Opiston tiedon jakamisessa on. Opinnäytetyössä haasteet jaoteltiin neljään tekijään, joiden ympärille muodostui erilaisia tiedon jakamisen esteitä ja ongelmia. Teknisiin ongelmiin ja ihmisten osaamisen kehittämiseen on helpoin tarttua, koska ne ovat konkreettisia keinoja tiedon jakamisen kehittämisessä. Suurimmat haasteet tiedon jakamisessa ovat organisaatiokulttuurissa. Vuoro-vaikutus, ilmapiiri, luottamus, avoimuus ja asenteet ovat ihmisten toiminnasta syntyviä asioita. Keinoja näiden haasteiden ratkaisemiseksi löytyy, mutta se on pitkäjänteistä työtä, joka ei tuota ratkaisuja hetkessä. Tiedon jakamisen hyödyt tulee nähdä koko organisaation toimintaa parantavina asioina.

Kolmanneksi opinnäytetyöllä haettiin vastauksia tutkimuskysymykseen, miten organisaation tiedon jakamista voisi kehittää. Opinnäytetyön teoriaosassa käytiin läpi tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ja kehittämistoimenpiteet on

luokiteltu näiden tekijöiden ympärille. Kehittämisen painopiste on organisaation tiedon jakamisessa, mutta on tärkeää muistaa, että organisaation tieto rakentuu ihmisten tekemien ratkaisujen perusteella. Tiedolla johtaminen on yhteinen asia ja sen kehittämiseen vaikuttaa jokainen organisaation työntekijä omalla toiminnallaan. Oikeaan tietoon perustuva päätös syntyy yhteisistä tiedon jakamisen prosesseista.

Opinnäytetyön luotettavuuteen on kiinnitetty huomiota koko opinnäytetyöprosessin ajan. Erityisesti huomiota on kiinnitetty siihen, että tekijän omat ennakkokäsitykset eivät vaikuttaisi opinnäytetyön tuloksiin. Tavoitteena on ollut pitää oma näkökanta objektiivisena tutkittavaan ilmiöön, vaikka se on vahvasti läsnä omassa työssä. Luotettavuutta voidaan arvioida myös tulosten yleistettävyyden näkökulmasta. Tulosten perusteella Kanneljärven Opistolla nousi esiin samanlaisia tiedon jakamisen ongelmia kuin opinnäytetyön teoriaosuudessa esitetyissä tutkimuksissa. Avointen kysymysten tulkinnassa on aina mahdollista, että tutkija peilaa vastauksiin omaa tietämystään. Tämän vuoksi tulosten tulkinnan analysoinnin apuna käytettiin aiempien tutkimusten tuloksia.

Opinnäytetyön haastatteluun osallistuminen perustui vastaajien vapaaehtoisuuteen. Tavoitteena ei ollut mahdollisimman suuri vastaajamäärä laadullisen tutkimuksen vuoksi, vaan saada kuva ilmiöstä ”Tieto ei kulje”. Vastaajien henkilöllisyys oli vain tekijän tiedossa koko opinnäytetyöprosessin ajan. Vastaus-ten raportointi on toteutettu käyttämällä suoria lainauksia vastauksista siten, että henkilöt eivät ole tunnistettavissa. Haastatteluaineistoa käytettiin vain tämän opinnäytetyön tekemiseen. Opinnäytetyö on toteutettu tietosuojalaki huomioiden ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen.

Opinnäytetyön jatkotutkimusaiheena voisi tutkia, miten tiedonhallintamallin sekä viestintä- ja kanavas suunnitelman käyttöönotto ovat vaikuttaneet tiedon jakamiseen. Kehittämistehtäväksi sopisi tieto-osaamisen kartoittamiseksi ja kehittämiseksi rakennettava työkalu. Opinnäytetyön tulokset antavat jatkotutkimusaiheita myös muille koulutusaloille. Organisaatiossa voisi tutkia, miten tiedon jakaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Mahdollinen tutkimuskohde voisi olla myös luottamuskulttuurin rakentaminen.

LÄHTEET

- Cyr, S. & Choo, C. W. 2010. The Individual and Social Dynamics of Knowledge Sharing: An Exploratory Study. *Journal of Documentation* 66 (6), 824–846. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/00220411011087832> [viitattu 21.1.2022].
- Davenport, T.H. & Prusak, L. 2000. Working Knowledge: How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School press.
- Haapala, J., Lehtipuu, U. & Myllynen, S-M. 2021. Luottamuskyseminen. Helsinki: Alma Talent.
- Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoria. 2. uudistettu ja täydennetty laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Huhtala, M. & Villanen, J. 2021. Kehittäjän oppiva asenne. Helsinki: Value Books. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 7.3.2022].
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Isotalus, P. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Mitä vuorovaikutus on? Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 16.1.2022].
- Israilidis, J., Siachou, E. & Kelly, S. 2021. Why organizations fail to share knowledge: an empirical investigation and opportunities for improvement. *Information Technology & People* 34, 1513–1539. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/ITP-02-2019-0058> [viitattu 26.12.2021].
- Jalonen, H. 2014. Mitä hiljainen tieto on ja voiko sitä johtaa? *Tietoasiantuntija*, 3, 20–22. Verkkoartikkeli. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/268744450_Mita_hiljainen_tieto_on_ja_voiko_sita_johtaa [viitattu 7.1.2022].
- Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/275329037_Tiedolla_johtamisen_nayttamo_ja_kulissit [viitattu 8.1.2022].
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 27.2.2022]
- Juuti, P. ja Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäyttyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kanneljärven Opisto. 2020. Ammatillisen koulutuksen strategiarahoitus 2020. OKM/97/521/2020. PDF-tiedosto. [viitattu 27.12.2021].
- Kanneljärven Opisto. 2021. Ammatillisen koulutuksen strategiarahoitus 2021. OKM/96/521/2021. PDF-tiedosto. [viitattu 27.12.2021].
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy FINVA.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Laihonen, H., Hannula M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi Terhi. 2013. Tietojohdaminen. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/268630718_Tietojohdaminen [viitattu 10.3.2022].
- Marjamäki, P. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.
- Mazorodze, A. & Buckley, S. 2019. Knowledge management in knowledge-intensive organisations: Understanding its benefits, process, infrastructure and barriers. *South African Journal of information management* 21. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://doi.org/10.4102/sajim.v21i1.990> [viitattu 27.12.2021].
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford university Press. Boston.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 26.12.2021].
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 14.11.2021].
- Riege, A. 2005. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Teoksessa *Journal of Knowledge Management*. Vol 9, No. 3. Emerald

Group Publishing Limited, 18–35. Verkkoartikkeli. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/13673270510602746> [viitattu 27.12.2021].

Saksi, J. 2016. Johtaja on media. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Salmela, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation kehittämisessä. *Informaatiotutkimus* 28, 48–54. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/inf/article/view/609> [viitattu 9.3.2022].

Savolainen, T. 2016. Luottamus – digijohtamisen voimavara ja taitohaaste. *RATKES* 1. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.academia.edu/24586771/Luottamus_digijohtamisen_voimavara_ja_taitohaaste_in_Finnish [viitattu 10.3.2022].

Suomidigi s.a. JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-179-kokonaisarkkitehtuurin-suunnittelu-ja-kehittaminen> [viitattu 9.3.2022].

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Thierauf, R. 2001. Effective Business Intelligence Systems. Westport: Quorum Books. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.12.2021]

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannus osakeyhtiö Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 28.11.2021].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. [viitattu 16.11.2021].

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki. Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.3.2022].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000. Enabling Knowledge Creation: E-kirja. Oxford University Press USA – OSO. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 22.12.2021].

Yrjönsuuri, M. 2009. Tiedon rajat: johdatus tietoteoriaan. 1. uudistettu painos. Helsinki: Kirjapaja.

Haastattelukysymykset

1. Mitä/Millaista tietoa jaat työssäsi?
2. Mitä/Millaista tietoa vastaanotat työssäsi?
3. Onko työssäsi tarvittava tieto helposti tai vaikeasti saatavilla? Perustelethan vastauksesi.
4. Mitä hyötyä jaetusta tiedosta on työssäsi?
5. Millaiset tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen myönteisesti (esim. tukevat, kannustavat, auttavat, innostavat jakamaan tietoa)?
6. Millaiset tekijät vaikuttavat tiedon jakamiseen kielteisesti (esim. haittaavat, estävät, vaikeuttavat, hidastavat tiedon jakamista)?

Hei

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa (XAMK) Tiedon hallinta ja sähköinen arkistointi - koulutusohjelmassa (YAMK). Teen opiskeluihin liittyen opinnäytetyötä Kanneljärven Opistolle aiheesta "Tiedon jakamisen kehittäminen".

Erilaisissa opiston työhyvinvointikyselyissä tiedon jakamiseen ja viestintään liittyvät väittämät ovat usein nousseet kehittämiskohteiksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa tiedon jakamiseen liittyviä haasteita/ongelmia opistolla. Tavoitteena on kehittää toimintatapoja ja -välineitä, joilla tietoa saisi jaettua paremmin työyhteisössämme.

Tieto ja tiedon jakaminen ovat keskeisessä roolissa päivittäisessä työssämme. Tiedon käsite on laaja ja monimutkainen. Tieto sanasta voidaan käyttää myös käsitettä tietämys. Tieto/tietämys sisältävät käsitteet data ja informaatio. Data on numeroita, tekstiä, kuvia ja näiden yhdistelmiä, joita on esim. eri tietojärjestelmissä. Datasta tulee informaatiota, kun sille lisätään merkitys. Informaatiota on esim. viesti, tiedotus tai neuvo. Tieto/tietämys on inhimillistä tietoa, joka syntyy, kun informaation vastaanottaja tulkitsee informaation ja hyväksyy tulkinnan.

Tieto voidaan luokitella myös hiljaiseen tietoon ja eksplisiittiseen tietoon. Hiljainen tieto on kokemuksen mukanaan tuomaa yksilön osaamista, jota henkilö ei itsekään osaa tyhjentävästi määrittellä. Eksplisiittinen tieto on näkyvässä ja käsillä olevaa tietoa, joka on dokumentoitu paperille tai sähköiseen tietovarastoon.

Kysely on osoitettu koko henkilöstölle ja vastaaminen tapahtuu täyttämällä tässä viestissä olevan linkin kautta Forms-lomake.

Kysely on auki 11.1. - 31.1.2022.

Vastaajien henkilöllisyys on vastausvaiheessa vain tutkijan tiedossa ja lopullisessa työssä vastaukset on raportoitu siten, että niistä ei voi tunnistaa henkilöitä. Tutkimuksessa syntyneitä aineistoa käytetään vain tässä viestissä kuvatun opinnäytetyön tekemiseen. Tutkimusaineiston keräämisessä, käsittelyssä, säilyttämisessä ja tuhoamisessa noudatetaan tietosuojalakea sekä hyvää tutkimuseettikkaa. Kyselyyn osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen.

Työn ohjaaja Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa: Kirsi Jurvanen, kirsi.jurvanen@xamk.fi

Työn ohjaaja Kanneljärven Opistolla: Pauliina Kalanti, pauliina.kalanti@kannelopisto.fi

Vastaamalla kyselyyn olet mukana kehittämässä Kanneljärven Opiston toimintaa.

Linkki:

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=4RpbZ8Hj-0eWJc_Ge4DSRK2y5-fEg-VIlyY3Eryf21UOUpVVUM5TjBXMTg2M1k5S09USVhMQ0pXSi4u

Olethan yhteydessä, jos linkki ei toimi tai et jostain muusta syystä pääse vastaamaan kyselyyn.

Terveisin ja vastauksista kiittäen

Hanna Heiskanen

VIESTINTÄSUUNNITELMAMALLI

AIHE	Viestin aihe
SISÄLTÖ	Sisällön kuvaus
TAVOITE	Mitä viestillä tavoitellaan
KANAVA	Millä kanavalla aiheesta viestitään
AIKA	Milloin asiasta viestitään
VIESTIJÄ	Kuka viestii
KOHDERYHMÄ	Kenelle viestitään
BUDJETTI	Mikä on budjetti
MITTARIT	Millä viestin tavoitettavuutta mitataan

KANAVASUUNNITELMAMALLI

KANAVA	Viestintäkanavan määrittely
KOHDERYHMÄ	Kenelle viestitään
TAVOITTEET	Mitä viestillä tavoitellaan
KEHITTÄMISVASTUU	Kuka vastaa kanavasta
PÄIVITYSVASTUU	Kuka kanavaa päivittää