

Kaija Karhunsaaari

Tiedonhallinnan kehittäminen julkishallinnon organisaatiossa

Opinnäytetyö

YAMK

Yrittäjyys ja liiketoiminta-
osaaminen

Kevät 2018

Tiivistelmä

Tekijä: Karhunsaaari Kaija

Työn nimi: Tiedonhallinnan kehittäminen julkishallinnon organisaatiossa

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Asiasanat: tiedonhallinta, tiedonhallinnan järjestelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työyhteisössä tiedonhallintaa teknisen järjestelmän, SharePointin, avulla. Kehittämisessä huomioidaan niin erilaisten työntekijöiden tarpeet kuin organisaation strategiset linjaukset.

Kehittämistehtävän tutkimusstrategiana käytettiin toimintatutkimusta. Kehittämisen eri vaiheissa käytettiin aivoriihiyöskentelyä, benchmarkingia, havainnointia ja palvelumuotoilua. Lopuksi toteutettiin henkilökunnalle sähköinen kyselytutkimus, jolla saatiin selvitettyä heidän yksilöllinen näkemysensä aihepiiristä aikaisempien yhteisöllisten menetelmien tueksi. Tuloksista saatiin parannusehdotuksia tiedonhallinnan kehittämiseen. Lisäksi saatiin arvioita strategisten tavoitteiden toteutumisesta omassa toiminnassa sekä työyhteisössä.

Työn teoreettinen tausta käsittelee tiedonhallintaa ja sen kehittämistä sekä tiedon merkitystä osaamiseen ja sen kehittämiseen. Teoriassa painottuu ihminen sosiaalisena toimijana, tiedonhallinnan organisatorinen viitekehys sekä prosessilähtöinen ja systeeminen ajattelutapa. Tutkimuksessa saatuja tietoja ja kehittämisideoita hyödynnetään jatkossa työyhteisön tiedonhallinnan kehittämisessä.

Abstract

Author: Karhunsaaari Kaija

Title of the Publication: Developing of Information Management in a Public Administration Organization

Degree Title: Master of Business Administration, Entrepreneurial and Business Competence

Keywords: information management, data management systems

The purpose of this thesis is to develop information management in the work community through a technical system, SharePoint. It regarded the needs of different employees, as well as the strategic guidelines of the organization in the development.

Action research was used as a research strategy for the development task. In the cyclical stages of development brainstorming, benchmarking, observation and service planning were used. Data for this study was collected using an electronic staff survey to help identify their individual views on the subject. The results provided suggestions for the development of information management. In addition, the achievement of strategic goals in everybody's own work and in the work community was evaluated.

The theoretical framework of the thesis deals with information management and its development, as well as the importance of information for know-how and its development. In theory, the emphasis is on the human being as a social actor, the organizational framework of the information management and the process-based and systemic way of thinking. The results of this study and development ideas will be used in the future to develop information management in the work community.

Extended Abstract

The aim of this thesis is to develop information management in the work community through a technical system, Microsoft's SharePoint. The development of information management is a multifaceted entity. Often it seeks efficiency, quality, risk management and serviceability. Performance must also meet the needs of the remit of public administration, and preferably exceed them. Planning is at the core of information management. The purpose of planning is to shift from reactivity to proactivity in order to better anticipate changes. (Kaario etc. 2008, 128,136.)

The subject of the thesis and the concrete need for development emerged in the discussion with the manager. Our unit introduced a new technical system and our job is to build our own subsite in SharePoint. This thesis does not handle or compare other data management systems because the system was already selected for us. The purpose is to facilitate the retrieval and utilization of information compared to the baseline where information is retrieved from a variety of sources, such as a shared network disk. There is a lot of information. Furthermore, it takes a lot of work time to find the most relevant and up-to-date information. The everyday development task began with familiarizing with the system and its technical possibilities. The development of information management aims at improving the efficiency of expert work, as well as on the uniformity and the stable quality of basic tasks. From the end user point of view, it is also important to find information and to know how to use the system. In the broader sense, increasing knowledge will help people develop as experts and possibly clarify their views on our common processes.

The main research question of the thesis is as follows: *What kind of information management system will meet the needs of different employees and the strategic guidelines of the organization?*

The theoretical framework of the thesis consists of information management and its development. Information has always been the basis for human activity. However, its importance has not been understood as a resource for public sector organizations until at the end 1990's. There is either lack of information or too much information. In recent years, the flood of information has become one of the most significant knowledge-based productivity challenges. The challenge is also often encountered by the problems of continuous interruption of work, as the assumption is that there must be constant access to electronic

devices. Information transfer is fast and there are numerous technical possibilities to utilize it. However, the information does not seem to flow between experts or between management and staff. (Laihonen etc. 2013, 5, 15.)

The information needed for the organization is always generated in interaction situations, so it is essential to pay attention to how individuals work. Organizational information is variable and dynamic. Data is transformed within the organization of people's interaction for information. And after that it will be a part of organization's knowledge. Knowledge is the interpretation of information, which Laihonen describes even as wisdom that gives a person the opportunity to consider his/her previous experience and prepare for the future situations. (Virtanen etc. 2005.104; Laihonen etc. 2013, 18.)

There are several process models available to support information management. Some models emphasize information management and others focus more on the information processing process. According to Choo the process model begins with identifying information needs and continues to utilize the data, taking also into account changes in the operation. (Laihonen etc. 2013, 25.)

Nonaka and Takeuchi have developed the so-called SECI model for organizational information creation, based on the four-step idea of socialization, outsourcing, integration and internalization. The starting point of the model is the separation of tacit knowledge and conceptual information which, however, interact with each other as a continuous process. With the interaction of individuals, the amount of information in the information spiral grows by every round. The process model of information is based on the idea that information is transformed from one stage to another, from eg. individual level to group level and from department level to organization level. (Nonaka etc. 1995, 61-62.)

Laihonen etc. (2013, 26.) note that the processes of information management do not actually work in the models described, but are more complicated. This is affected by people, people's activities, machines, equipment and constantly changing operating environment. Laihonen etc. say that the understanding of complex information processes requires conceptual tools, practical approaches and concrete tools. Based on the above, knowledge management methods can be used to create value to the organization. (Laihonen etc. 2013, 26.)

The importance of developing information management is often viewed through the measurable goals that can be set for the organization. These include, for example, quality and risk management, serviceability and efficiency. In addition, a commonly used so called

Diamond Model has been introduced in Finland in recent years. It is an organizational and technological framework for information management planning. The Model includes information, processes, roles and technology, without forgetting the most important, people and the effects of their actions.

The theoretical framework of the thesis introduces the importance of information security and the related legal basis that forms the framework for public sector operations. In addition, data management systems, e.g. SharePoint, are studied as systems and e-mail as tools.

Another important element of the theory is know-how and its development. Sydänmaalakka (2015, 152-154.) defines know-how as information, skills, attitudes, experiences and contacts that enable good performance in the required situation. In practice, competence is perceived as the ability to act and use information, skills, attitudes, contacts and experiences. Ability can be used to transfer know-how to practical activities. With good know-how, it is possible to achieve good performance, which in turn generates a good result. Know-how should be seen in relation to the results achieved that produce a success experience. Common objectives and the good results enable efficiency over the longer term. The goal is to organize success and long-term effectiveness. The manager's job is to manage success. Sydänmaalakka believes that it means achieving good results through performance and knowledge management.

Grönroos, Ståhle and Ojala deal with know-how through different categories of capital. They take into consideration the human and intangible capital of the organization. When assessing the effectiveness of the competence development, they can be viewed from the effectiveness, efficiency and economics points of view. In this case the development process/the results of development could be visible during or immediately after development, but sometimes we need to be able to look at things over the years. (Hätönen 2011, 67-68.) Competence management seems to be an essential issue for knowledge-intensive expert organizations because their basic tasks depend on the quality, efficiency and growth of competence of both individuals and organizations. (Juth & Seppänen-Järvelä 2003, 198.)

Other key concepts include knowledge intensity and process orientation. In public administration organizations it means looking at the management and working practices using different monitoring systems to find out existing functional bottlenecks. The process-based

approach allows a more customer orientated way to change the existing management structures and consider new ideas of modern organizational theory and organization. Ideas from a process-driven organization include learning organization, system-intelligent organization activity, public sector's result thinking concept, engaging in a tempting work community, and expansive learning in the work community. (Virtanen etc. 2005, 14-15, 40.)

Sydänmaalakka (2015) has developed a new model that considers the specificities of public organizations. An intelligent public organization is a strategically managed and open systemic network based on a customer-driven approach, partnership and a human-oriented organizational culture. The organization model aims at the ability to anticipate change, to constantly renew and to learn quickly. It is also characterized by a comprehensive use of information, know-how and intelligence. (Sydänmaalakka 2015, 63-64.)

The research strategy used in this study is action research due to the nature of the development task action research. The action research focuses on at the same time producing the information studied and providing practical change. Typically, it is about changing people's or organization's activities. (Ojasalo etc. 2015, 37.) The development process can take quite a long time, but for the thesis, the development must be cut off from a suitable point. The effort is to find ways to get everyone involved in the process and to increase mutual interaction. Commitment to change will be more successful if people can solve problems together and make their voices heard. As Viitala said (2005, 180):

"New ways of action will only affect if the people of the whole organization are involved in implementing them."

According to Kananen (2015,15), action research is not a research method, it is a mixture of different research methods. In this research several methods of development, brainstorming, benchmarking, observation and even service design were used. After the first user experience in SharePoint a survey was conducted using a questionnaire. This electronic questionnaire was sent to each member of the work community, because they are the best informants in their work. If new themes emerge in the survey, an interview is conducted to get more information.

This thesis and related development work were done for my workplace at the Finnish Immigration Service's Asylum Unit in the Kainuu area. The Finnish Immigration Service is

an agency under the Ministry of the Interior, which deals with matters relating to immigration, residence, refugee and Finnish citizenship. The Agency started its operations under the name Ulkomaalaisvirasto on March 1, 1995. The name changed to the Finnish Immigration Service on 1 January 2008 and the agency uses the abbreviation Migri. (Maahanmuuttovirasto 2017.) Migri is divided into six profit centers with their own responsibilities, as well some support services (Immigration Service 2017a). In Migri's strategy, customer orientation, preparedness improvement, capacity building and the goal of being a good and desirable workplace are recognized in the goals. The development of operations has been made transparent, for example, by increasing the quality and unity of decision-making in a multi-place organization. The development of leadership will be a goal-oriented and inspiring way. The focus is on clear orientation and leadership communication, as well as training, renewal, and meeting the individual. Physical, social and digital work environment is aimed at well-being and learning, flexibility in work and community-based workplace. (Maahanmuuttovirasto 2017b.)

The main results of the study are summarized in the development proposals of the themes: getting e-mailed instructions for the property of the work community, centralizing information to SharePoint, improving usability and functionality of SharePoint, improving system-related competence, knowledge and information sharing in multi-place work community and the functionality of the processes. The development proposals and related measures are presented at the end of this study (Annex 3). Responsible persons and schedules have also been defined for the proposed measures.

The results of this study will be used further in developing information management on our SharePoint site. On the other hand, it is also important to make the necessary corrections in terms of knowledge and know-how sharing. Hopefully, this process has given employees confidence that they will be heard and their opinion will have an impact. Work is changing and we must also change it with it. In Migri's strategic policies the need for the change and development has already been taken into consideration. This is the way forward.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tiedonhallinta ja sen kehittäminen	3
2.1	Tiedonhallinta.....	3
2.2	Tietojohtaminen.....	6
2.3	Tietoturvallisuus	8
2.4	Tiedonhallinnan kehittäminen.....	9
2.5	Tiedonhallinnan järjestelmät.....	13
3	Osaaminen ja sen kehittäminen	19
3.1	Osaamispääoma	20
3.2	Tietointensiivisyys	23
3.3	Prosessilähtöisyys.....	24
3.4	Oppiva organisaatio	27
3.5	Älykäs julkinen organisaatio	32
4	Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät	35
4.1	Tutkimusstrategia.....	35
4.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	36
4.3	Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät.....	37
4.4	Toimintatutkimus työelämälähtöisessä kehittämisessä.....	40
5	Tiedonhallinnan kehittäminen työyhteisössä	42
5.1	Toimeksiantajan esittely	42
5.2	Lähtötilanteen kuvaus	44
5.3	Tutkimus ja sen tulokset.....	49
5.3.1	Tiedon lähteet ja tarpeet	52
5.3.2	Tiedonhankinnan esteet ja vaikeudet.....	55
5.3.3	SharePoint vaikutus	57
5.3.4	Strategisten tavoitteiden toteutuminen	58
5.4	Tulkinta ja kehittämistarpeet.....	62
5.4.1	Tiedon lähteet ja tarpeet	62
5.4.2	Tiedonhankinnan esteet ja vaikeudet.....	63
5.4.3	SharePointin vaikutus	64
5.4.4	Strategisten tavoitteiden toteutuminen	65
6	Pohdinta.....	66

Lähteet.....68

Liitteet

Alkusanat

Määränpää häämöttää. Tämä matka ei olisi ollut mitään ilman teitä upeat opiskelukaverini. Kiitos hyvistä keskusteluista, vinkeistä, vertaistuesta sekä seurasta opintomatalla.

Kiitos esimiehelleni ja työkavereilleni, te olitte olennaisessa osassa tämän työn valmistamisen kannalta. Kiitos Jaana, osoitit joustavuudellasi ja luovilla ratkaisuihisi, että opiskelu on mahdollista työn ohessa. Ja vaatimuksista kuitenkin tinkimättä.

Kiitos Pasi ja kolme tärkeintäni, jotka jaksoitte pohtia ajatuksia ja ongelmia kanssani. Ette unohtaneet tukea, kun siihen oli tarvetta.

Kohti uusia seikkailuja, Kaija

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoite on kehittää tiedonhallintaa työyhteisössä teknisen järjestelmän, Microsoftin SharePointin, avulla. Tiedonhallinnan kehittäminen on monitahoinen kokonaisuus. Usein siinä tavoitellaan tehokkuutta, laatua, riskien hallintaa ja palvelevuutta. Toimintakyvyn on julkishallinnonkin puolella vastattava toimialan ajanmukaisia vaatimuksia ja mielellään ylitettävä ne. Suunnitelmallisuus on tiedonhallinnan kehittämisen ydin. Suunnittelulla pyritään siirtymään reaktiivisuudesta proaktiivisuuteen, jolloin pystytään paremmin ennakoimaan muutoksia. (Kaario ym. 2008, 128,136.)

Opinnäytetyön aihe ja konkreettinen kehittämistarve tuli esille keskustelussa esimiehen kanssa. Yksikköme otti käyttöön uuden teknisen järjestelmän ja tehtävämme on rakentaa myös oma alisivustomme SharePointiin. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä tai vertailla muita tiedonhallintajärjestelmiä, koska valittu järjestelmä oli jo otettu käyttöön. Tarkoitus on helpottaa tiedon hakemista ja hyödyntämistä verrattuna lähtötilanteeseen, jolloin tietoa haetaan useista eri lähteistä, kuten intranetistä, eri viranomaisten järjestelmistä, yhteiseltä verkkolevyiltä sekä henkilökohtaisista työpapereista. Tietoa on paljon ja relevantin sekä ajantasaisen tiedon etsimiseen kuluu paljon työaika. Arkipäivän kehittämistehtävä alkoi perehtymisellä järjestelmään ja sen teknisiin mahdollisuuksiin. Tiedonhallinnan kehittämällä pyritään asiantuntijatyön tehostamiseen sekä yhtenäisyyteen ja perustehtävien tasaiseen laatuun. Loppukäyttäjän näkökulmasta ajatellen kyse on myös tiedon löytämisen ja järjestelmän käytön helppoudesta. Laajemmin ajatellen tietämyksen lisääntyminen auttaa henkilöitä kehittymään asiantuntijoina ja selkeyttää mahdollisesti heidän näkemyksiään yhteisistä prosesseistamme.

Yhteen lauseeseen kiteytettyä tutkimuskysymys on seuraava: *Millainen tiedonhallintajärjestelmän tulee olla, jotta se vastaa erilaisten työntekijän tarpeita ja organisaation strategisia linjauksia?*

Tutkimusstrategiana on kehittämistehtävän luonteen vuoksi toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa painottuvat yhtäjaksoisesti tutkitun tiedon tuottaminen ja käytännön muutoksen aikaansaattaminen. Tyypillisesti kohteena on ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. (Ojasalo ym. 2015, 37.) Kehittämisprosessimme voi kestää melko pitkään, mutta opinnäytetyön osalta se täytyy katkaista johonkin sopivaan kohtaan. Pyrkimys on

löytää sellaisia menetelmiä, että saan kollegani osallistumaan ja heidän vuorovaikutuksensa lisääntymään. Sitoutuminen muutokseen onnistuu paremmin, jos he pääsevät ratkaisemaan ongelmia yhdessä ja saavat äänensä kuuluville. Viitalan (2005, 180) sanoin:

”Uudet toimintatavat vaikuttavat vasta, jos koko organisaation väki lähtee mukaan toteuttamaan niitä.”

Kananen (2015, 13) ei pidä toimintatutkimusta vain tutkimusmenetelmänä vaan joukkona erilaisia tutkimusmenetelmiä. Aineiston keruussa käytetään aivoriihityöskentelyä, benchmarkingia, havainnointia ja jopa palvelumuotoilua. Varsinaisena tutkimusmenetelmänä käytetään SharePointin ensimmäisten käyttökokemusten jälkeen kyselyä sekä tarvittaessa varaudutaan haastattelemaan lisäksi muutamia henkilöitä, että saataisiin tarkennuksia esille nousseista teemoista. Sähköinen kysely lähetetään koko tulosalueen henkilöstölle, eri rooleissa toimiville henkilöille, jotka ovat parhaita informanteja omaa työhönsä liittyvissä asioissa. Oletuksena on se, että kokeneella asiantuntijalla ja vasta perehtymisvaiheessa olevalla henkilöllä on aivan erilaiset tiedon tarpeet. Lähtökohtaisesti kaikkien päivittäinen työ sisältää jatkuvaa tiedon etsintää useista eri lähteistä. Todennäköisesti jopa niin monesta lähteestä, että tehokkuuden nimissä olisi tarvetta rutiinitehtävien automatisointiin. Tiedon täytyy olla ajantasaista ja luotettavaa, mutta yllättävän paljon tarvitaan joissakin tehtävissä myös historiatietoa, jonka löytäminen on osoittanut haasteelliseksi.

Opinnäytetyö ja siihen liittyvä kehittämistehtävä tehtiin työpaikalleni Maahanmuuttoviraston turvapaikkayksikön Kainuun tulosalueelle. Maahanmuuttovirasto on sisäministeriön alainen virasto, jossa käsitellään ja ratkaistaan maahantuloon, maassa oleskeluun, pakolaisuuteen sekä Suomen kansalaisuuteen liittyviä asioita. Virasto aloitti toimintansa nimellä Ulkomaalaisvirasto 1.3.1995. Nimi vaihtui 1.1.2008 Maahanmuuttovirastoksi ja virastosta käytetään lyhennettä Migri. (Maahanmuuttovirasto 2017.) Migri on jaettu kuuteen tulosyksikköön vastuualueineen sekä niiden lisäksi muutamiin tukipalveluihin (Maahanmuuttovirasto 2017a). Migrin strategiassa asiakaslähtöisyys, toiminnan tehostaminen, valmiuden parantamisen sekä tavoitteena olla hyvä ja haluttu työpaikka ovat kirjattu tavoitteisiin. Toiminnan kehittämistä on avattu muun muassa päätöksenteon laadun ja yhtenäisyyden kasvattamisella monipaikkaisessa virastossa. Johtamisen kehittäminen halutaan saada tavoitteelliseksi ja innostavaksi. Painopisteet ovat selkeässä suunnan näyttämisessä ja johtamisviestinnässä sekä valmentamisessa, uudistamisessa ja yksilön kohtaamisessa. Fyysisellä, sosiaalisella ja digitaalisella työympäristöllä tavoitellaan hyvinvointia ja oppimista, työn joustavuutta sekä työpaikan yhteisöllisyyttä. (Maahanmuuttovirasto 2017b.)

2 Tiedonhallinta ja sen kehittäminen

Tieto on aina ollut inhimillisen toiminnan peruste. Sen tärkeys on kuitenkin ymmärretty julkisen sektorin organisaatioiden resurssina vasta 1990-luvun loppupuolelta. Tiedosta on joko puutetta tai sitä on aivan liikaa. Viime vuosina tietotulvasta on tullut yksi merkittävimmistä tietotyön tuottavuushaasteista. Haasteena koetaan usein myös työn jatkuvan keskeytymisen tuomat ongelmat, koska oletuksena on se, että tulee olla jatkuvasti sähköisten välineiden tavoitettavissa. Asiantuntijat eivät pysty keskittymään oleelliseen, koska aika kuluu valtavan sähköpostitulvan seulomiseen. Sen lisäksi muut sähköiset lähteet ja jatkuvasti päivittyvä ammattikirjallisuus aiheuttavat riittämättömyyden tunnetta. Tieto liikkuu nopeasti ja teknisiä mahdollisuuksia sen hyödyntämiseen on lukuisia. Tästä huolimatta tieto ei tunnu kulkevan asiantuntijoiden välillä tai johdon ja henkilöstön välillä. (Laihonen ym. 2013, 5, 15.)

2.1 Tiedonhallinta

Organisaatiolle tarpeellinen tieto syntyy aina vuorovaikutustilanteissa, joten oleellista on kiinnittää huomiota siihen, miten yksilöt toimivat. Organisatorinen tieto on alati muuntautuvaa ja dynaamista. Raakadata (data) muuntautuu organisaation sisällä ihmisten vuorovaikutuksessa tiedoksi (information) ja sitä kautta organisaation tietämykseksi (knowledge). Tietämys on informaation tulkintaa, jota Laihonen kuvaa jopa viisaudeksi, jonka avulla henkilö pystyy aikaisemman kokemuksen kautta varautumaan tulevan tilanteeseen. (Virtanen ym. 2005, 104; Laihonen ym. 2013, 18.) Tiedon tasoja erotellaan myös hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välillä. Hiljainen tieto on henkilölle kokemuksen kautta kertynyttä tietoa, joka on osin tiedostamatontakin. Sitä voidaan myös kuvata intuitiona ja osaamisena. Hiljaista tietoa voi joskus olla vaikea pukea sanoiksi ja siten sen siirtäminen henkilöltä toiselle on haasteellista. Eksplisiittinen tieto on taas usein kirjalliseen muotoon puettua tietoa. Sitä voi tallentaa ja siirtää. Eri kielet ja muun muassa matemaattiset ilmaisut ovat eksplisiittisen tiedon ilmaisuvälineitä. (Laihonen ym. 2013, 18.)

Tiedonhallintaa voidaan määritellä monella eri tavalla riippuen siitä, mistä näkökulmasta ja laajuudesta asiaa tarkastellaan. Joku käsittää sen tiedonhallinnan tietokantojen hallinnaksi (Database Management), toinen taas tietämyksen hallinnaksi (Knowledge Management), kolmas taas liiketoimintatiedon hallinnaksi (Business Intelligence) ja neljäs kaiken

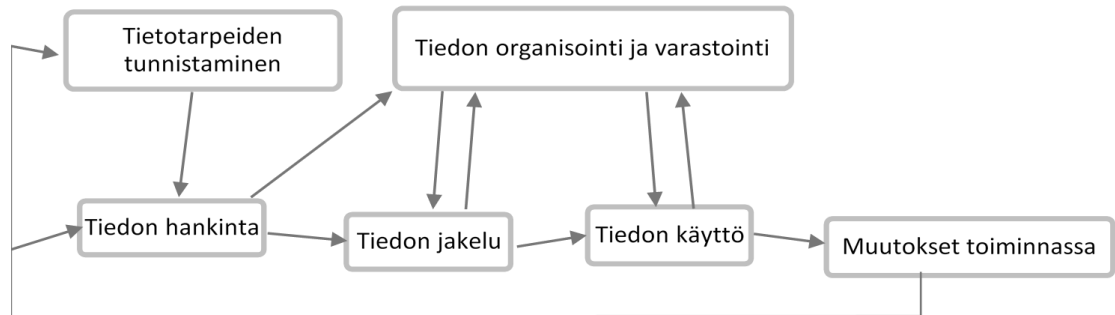
organisaatioon liittyvän tiedon hallintana (Enterprise Content Management, ECM), jossa huomioidaan tiedon monimuotoisuus ja tiedon eri tasot. (Kaario ym. 2008, 3.)

Organisaation toiminnan tehokkuudessa avainasemassa on tiedonhallinta. Päivittäin kohdataan suuria ongelmia siitä, että oikeaa tietoa puuttuu. Jos ei pystytä takaamaan sitä, että henkilöstöllä on käytettävissään luotettavaa ja oikea-aikaista tietoa, niin tilanteesta aiheutuu yllättävän suuria kustannuksia. Nämä haitat pystytään estämään parhaiten panostamalla reaaliaikaiseen ja automaattiseen tiedonvälittämiseen ja -hallintaan. (Lecklin ym. 2009, 146.)

Tietämyksenhallinnan osalta on olennaista ymmärtää, että tiedon arvo tyypillisesti kasvaa, kun sitä käytetään ja sovelletaan. Tiedon arvo ei yleensä käytön myötä vähene samoin kuin muun liiketoiminnan ja tuotannon resurssit. Toki tämä sääntö ei ole poikkeuksen. Oman organisaation sisällä tietoa kannattaa jakaa, jotta sitä voidaan jalostaa ja sen arvoa voidaan kasvattaa. Tiedon tehokkaaseen hyödyntämiseen organisaatiossa liittyy haasteita, joiden ratkaisemiseksi tarvitaan tietämyksenhallintaa. (Laihonen ym. 2013, 52-53.)

Turhaa tietoa ei saisi kerätä ja jakaa, mutta tarpeellista tietoa tulisi jakaa mahdollisimman tehokkaasti. Keskeisempänä tietämyksenhallinnan haasteena on pidetty pitkään tiedon jakamista ja erityisesti sen tehottomuutta. Tiedon jakamisen esteet voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: yksilötason, organisaatiotason ja teknologiatason esteiksi. Yksilötasolla esteet voivat olla muun muassa nykyajan tietotyössä tyypillinen ajanpuute sekä luottamuksen puute kollegoita tai esimiehiä kohtaan. Organisaatiotason esteitä ovat esimerkiksi tiimien ja yksiköiden väliset asetelmat sekä puutteet tiedon jakamisen käytännöissä ja infrastruktuurissa. Teknologiaan liittyviä esteitä voivat olla ajanpuute opetella uusia teknologioita tai epäonnistunut viestintä teknologian tarjoamista mahdollisuuksista. Käytännössä esteitä on hyvin monia ja eri tasojen esteet ovat sidoksissa toisiinsa, joten niiden välille voi olla vaikea tehdä selkeää rajausta. Luokittelun avulla on mahdollista havainnollistaa sitä, että osa tiedonkulun esteistä painottuu yksilötasolle ja osa taas organisaatiotasolle. Teknologiaan liittyviä esteitä ei pidä kuitenkaan unohtaa. Jos tieto- ja viestintäteknologiaan liittyviä riskejä ei huomioida, niin ne saattavat unohtua. (Laihonen ym. 2013, 53-54.)

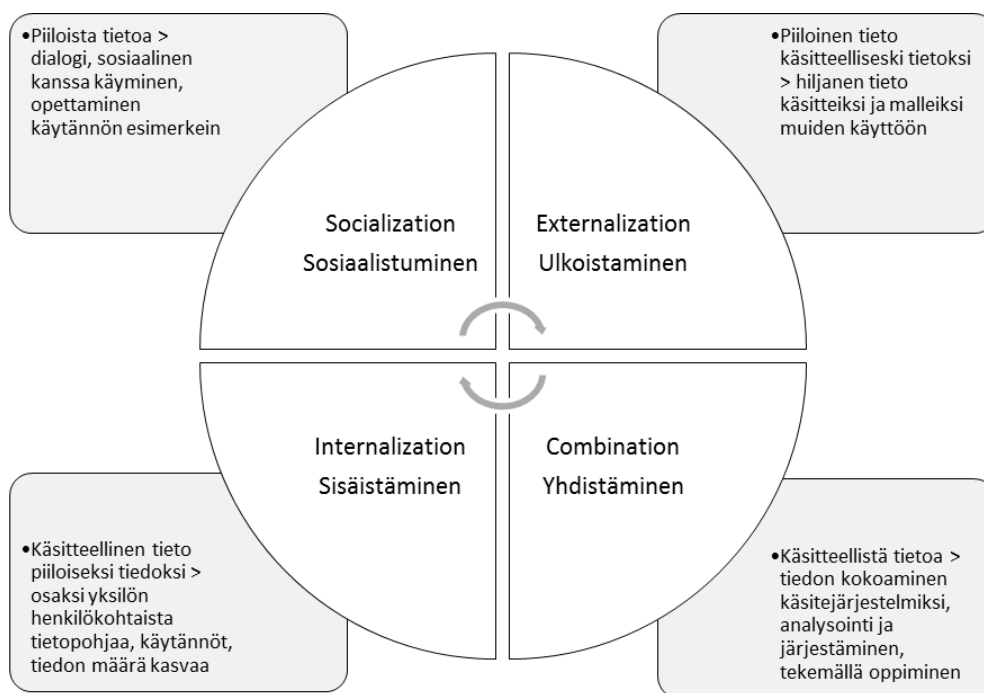
Tiedonhallinnan tueksi on tarjolla useita prosessimalleja. Jotkut mallit painottavat informaation hallintaa ja toiset keskittyvät enemmän tiedon jalostamisen prosessiin. Kuvassa 1 esitetty Choon prosessimalli alkaa tietotarpeiden tunnistamisesta ja jatkuu tiedon hyödyntämiseen ottaen huomioon myös toiminnan muutokset. (Laihonen ym. 2013, 25.)



Kuva 1. Tiedonhallinnan prosessimalli (Choo 2002, 24.)

Tietotarpeiden määrittely ei käytännössä ole yksinkertainen tehtävä, koska asiantuntijan on vaikea tunnistaa tietotarpeitaan. Syynä voivat tietotarpeiden, organisaation toimintaympäristön ja organisaation muuttuminen ajan myötä siten, että sitä on vaikea ennustaa. Asiantuntijatyö määrittellään usein ennalta tuntemattomien ongelmien ratkaisuksi, joten syynä voi olla myös työn luonteeseen liittyvä asia. (Laihonen ym. 2013, 25.)

Nonaka ja Takeuchi ovat kehittäneet organisaation tiedon luomisen prosesseja varten mallin. Niin sanottu SECI-malli (Kuva 2) perustuu ideaan nelivaiheisesta tiedon sosiaalistumisesta, ulkoistamisesta, yhdistämisestä ja sisäistämisestä. Mallin lähtökohtana on hiljaisen tai piiloisen tiedon ja käsitteellisen tiedon erottaminen, jotka kuitenkin vuorovaikuttavat keskenään jatkuvana prosessina. Yksilöiden vuorovaikutuksen myötä tiedon määrä tiedon spiraalissa kasvaa jokaisella kierroksella. Tiedon prosessimalli perustuu ideaan siitä, että tieto muuntuu vaiheesta toiseen siirtymällä esimerkiksi yksilötasolta ryhmätasolle ja edelleen osastotasolta koko organisaation tasolle. (Nonaka ym. 1995, 61-62.)



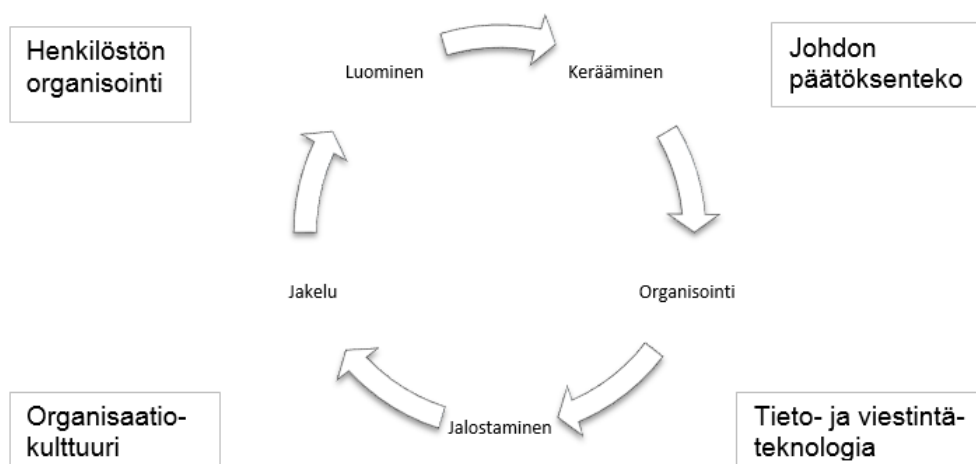
Kuva 2. Tiedon luomisen prosessimalli ns. SECI-malli. (Nonaka & Takeuchi 1995 mukaelle.)

Tiedonhallinnan prosessit eivät käytännössä etene kuvatuissa malleissa, vaan ne ovat monimutkaisempia. Tähän vaikuttaa ihmiset, ihmisten toiminta, koneet, laitteet ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö. Laihonen toteaa, että monimutkaisten tietoprosessien ymmärtämiseksi tarvitaan käsitteellisiä välineitä, käytännön toimintamalleja ja konkreettisia työkaluja. Tietojohtaminen auttaa luomaan tiedosta arvoa tarjoamalla edellä mainittuja. (Laihonen ym. 2013, 26.)

2.2 Tietojohtaminen

Tietoperusteisessa arvonnluonnissa on kyse organisaation suorituskyvyn parantamisesta. Julkista sektoria tarkastellessa voi olla kyse kansallisesta hyvinvoinnista tai jokin muu yhteinen tavoite, kuten esimerkiksi arvonn luonti organisaation sisäisille asiakkaille. Tehokkaalla tiedon hyödyntämisellä tuetaan päätöksentekoa tai vähennetään tuottamatonta työtä. Tiedon arvo konkretisoituu tietoa käytettäessä yksilö- tai organisaatiotasolla ohjaamaan toimintaa. Tiedon arvo lisääntyy, kun sitä jalostetaan kyseiseen tilanteeseen soveltuvin tietojohtamisen menetelmin, joiden avulla jäsennetään miten organisaatiot prosessoivat tietoa, luovat siitä arvoa ja rakentavat kilpailukykyään. (Laihonen ym. 2013, 26.)

Tietojohtaminen koostuu monista osaprosesseista kuvan 3 mukaisesti. Tietoa luodaan, kerätään, jaetaan, jalostetaan ja siirretään erilaisten käytäntöjen avulla, jotka vaihtelevat toimialan, organisaatiokoon ja organisaation strategian mukaan. Tieto ei ole enää pelkästään resurssi, jonka johtamisen vastuun voi antaa yhdelle organisaatioyksikölle. Jokainen työntekijä luo tiedosta arvoa, kun hyödyntää aikaisemmin oppimaansa, tietovarastojen asiakastietoa tai verkostonsa asiantuntemusta. Tietojohtamisen prosessien tulee linkittyä saumattomasti organisaation operatiiviseen toimintaan niin, että prosessit tuottavat arvoa ja tukevat organisaation ydintehtävään. Käytännön tasolla onnistunut tietojohtaminen on usein tiedon jakamista, soveltamista ja luomista tukevien olosuhteiden ja käytäntöjen luomista sekä tiedon käyttöä systemaattisesti. Prosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. Tietojohtaminen on kokonaisuus, jonka keskiössä on prosessi tiedon luomisen, keräämisen, organisoinnin, jalostamisen, jakelun ja ylläpidon eri vaiheineen. Prosessin toimivuuden mahdollistavat henkilöstön organisointi, johdon päätöksenteko, tieto- ja viestintäteknologia sekä ennen kaikkea toimiva organisaatiokulttuuri. (Laihonen ym. 2013, 27; Sydänmaalakka 2015, 158.)



Kuva 3. Tietojohtamisen prosessimalli (Laihonen ym. 2013, 28.)

Laihonen toteaa, että organisaation tulisi kyetä rakentamaan tiedolla johtamisen kulttuuri, jonka avulla toiminnasta on mahdollista saada avointa ja läpinäkyvää. Tiedosta luodaan arvoa, kun tarjolla olevaa tietoa hyödynnetään. Päätökset perustuvat totuudenmukaiseen tilannekuvaan, joka koostuu sekä organisaation ulkopuolelta ja sisältä kerätystä tiedosta. Tähän tarvitaan tietojärjestelmistä saatavan tiedon lisäksi myös inhimillistä osaamista ja tietoa. (Laihonen ym. 2013, 28.)

2.3 Tietoturvallisuus

Tiedon turvaaminen ei ole aineettomana resurssina aivan yksinkertaista. Sitä voi sijaistaa monissa paikoissa ja sen arvoa organisaatiolle on vaikeaa määrittää tarkasti. (Laihonen ym. 2013, 21.) Viranomaistoiminnassa tulee ottaa huomioon myös laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (L 621/1999, myöh. julkisuuslaki), joka sääntelee viranomaisten asiakirjojen ja muiden tietoaineistojen julkisuutta ja salassapitoa sekä tiedon antamista ja siihen liittyvää menettelyä. Julkisuuslaki sääntelee myös viranomaisten velvollisuutta toteuttaa hyvää tiedonhallintatapaa, johon sisältyvät vaatimukset tietoturvallisuudesta. Laissa on lisäksi säännökset viranomaisten velvollisuudesta edistää tiedonsaantia. Lain mukaan jokaisella on oikeus saada tietoja viranomaisten julkisista asiakirjoista ottaen huomioon, että viranomaisten asiakirjat ovat julkisia, jollei siitä ole toisin säädetty. Julkisuuslain lisäksi muun muassa tiedonhallinnasta ja tietoturvallisuudesta säädetään myös asetuksessa viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja hyvästä tiedonhallintatavasta (A 1030/1999) ja valtioneuvoston asetuksessa tietoturvallisuudesta valtionhallinnossa (A 681/2010). (Oikeusministeri. 2018.)

Julkisuuslaki viranomaisille eri muodoissa annettuja ja viranomaisen laatimia asiakirjoja, kuten paperisia, sähköisiä tai mikrofilmattuja asiakirjoja. Viranomaisella tarkoitetaan valtion hallintoviranomaisia, virastoja, laitoksia, tuomioistuimia, kunnallisia viranomaisia sekä lakia sovelletaan myös valtion liikelaitoksiin. Asianosaisen, jonka etua, oikeutta tai velvollisuutta asia koskee, tiedonsaantioikeus on muita laajempi. Asianosaisella on oikeus saada tietoonsa myös salassa pidettäviä asiakirjoja, mutta sitä voidaan rajata muun muassa turvallisuussyistä oikeudenkäyntien osalta. Tiedonsaantia voidaan rajoittaa esimerkiksi asian ollessa vielä kesken. Asiakirjat voidaan Suomen perustuslain (L 731/1999) pitää salassa vain, jos siitä säädetään lailla. Salassapidon tarkoituksena on suojata tärkeitä yleisiä ja yksityisiä etuja, kuten turvapaikan hakijan turvallisuutta sekä yksityisyyden suoja. (Oikeusministeriö. 2018a.)

Tietoturvallisuuden kannalta tiedon ulottuvuudet eheys, saatavuus ja luottamuksellisuus ovat tärkeitä säilyttämisen kannalta. Eheys on säilytettävissä teknisillä ratkaisuilla, kuten varmuuskopioinnilla ja virustorjuntaohjelmilla. Toisaalta myös henkilöstön tietämyksen tulee olla ajantasaista ja oikeellista. (Laihonen ym. 2013, 21.) Toimiala huomioon ottaen ajantasaisen tiedon vaatimus on säädetty ulkomaalaislain (L 301/2004) 98 §:ssä siten, että kansainvälistä suojelua hakevan hakemuksen ratkaisemisessa oleskeluluvan myöntämisen edellytysten arviointi tulee perustua eri lähteistä hankittuun ajantasaiseen tie-

toon valtion oloista. Määritelmädirektiivin (2011/95/EU) 8 artiklassa todetaan, että jäsenvaltioiden on kansainvälisen suojelun tarpeen arviointia varten hankittava täsmällistä sekä ajan tasalla olevia tietoja. Lisäksi on varmistettava, että ne on hankittu asian kannalta merkityksellisistä lähteistä.

Saatavuudella tarkoitetaan sitä, että tieto on sitä tarvitsevien saatavilla viivytyksittä. Tiedon saatavuus varmistetaan esimerkiksi useilla verkkoyhteyksillä ja rinnakkaisilla laitteistoilla. Tietämyksen osalta saatavuuden varmistaminen on haasteellisempaa. Tietämys on sitoutunut organisaation henkilöstöön, joten saatavuus tulisi varmistaa pitämällä avainhenkilöt edelleen palveluksessa. Päivittäisen tietämyksen saatavuus voidaan pyrkiä varmistamaan kannustamalla henkilöstöä vaihtamaan näkemyksiään organisaation sisällä. Kysymys on tiedon jakamisesta ja uuden tiedon luomisesta suotuisan organisaatiokulttuurin avulla. (Laihonen ym. 2013, 21-22.)

Tietojen luottamuksellisuuden säilyttäminen viittaa puolestaan siihen, että tiedot eivät päädy asiattomille. Tämä voidaan varmistaa tietoteknisin ratkaisuin esimerkiksi pääsynvalvonnan ja käyttöoikeuksien avulla. Tietämyksen luottamuksellisuuden turvaaminen on enemmän henkilöstön varassa, johon on kuitenkin tarpeen panostaa organisaationkulttuurin keinoin. Organisaation johdon tulee ymmärtää tiedon menettämiseen liittyvät riskit. (Laihonen ym. 2013, 21-22.)

2.4 Tiedonhallinnan kehittäminen

Organisaation kehittämisen tarkoituksena on ylläpitää organisaation suorituskykyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Kehittäminen edellyttää suunnitelmallisuutta, jota ilman organisaation päivittäinen toiminta on reaktiivista ajalehtimistä kriisistä toiseen. (Kaario ym. 2008, 136.) Tiedonhallinnan kehittämisessä nousevat esille toiminnan tehokkuuteen liittyvät tavoitteet, joita ovat esimerkiksi tietojen nopeamman löytämisen tuoma ajansäästö ja tietoresurssien tehokkaampi käyttö. Tiedonhallintaan liittyvien ratkaisujen avulla voidaan luoda kokonaan uusia palveluita tai varmistaa olemassa olevan tietopääoman säilyminen käytettävänä ja muuttumattomana. (Kaario ym. 2008, 128.) Stähle (1999, 51) jakaa innovatiivisen johtamisen käsitteen tietopääoman (Intellectual Capital) organisaation aineettomiksi omaisuuseriksi ja kyvyksi käyttää henkilöstön osaamista uusien innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen. Kaario (2008, 128) kuvaa seuraavan taulukko 1 mukaisesti tiedonhallinnan kehittämistavoitteet. Edellä mainittujen tehokkuusnä-

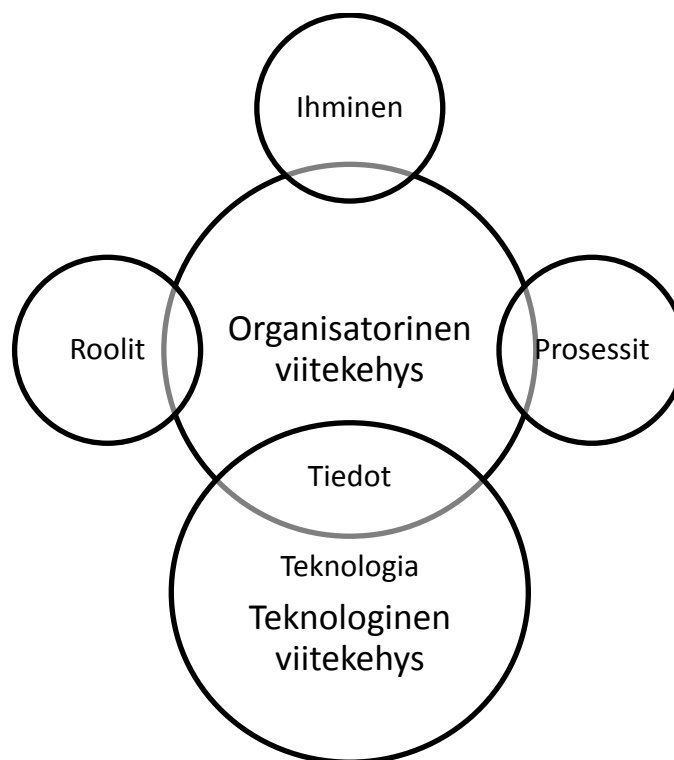
kökulmien lisäksi hän katsoo, että on mielekästä arvioida kehittämistavoitteita myös tiedonhallintaan liittyvien riskien ja laatutekijöiden valossa, mutta toisaalta ei pidä unohtaa palvelevuusnäkökulmaa.

Kategoria	Tavoitteet
Tehokkuus	<p>Ryhmätyön tuottavuuden parantaminen (sisäinen ja organisaatioverkostot)</p> <p>Tietosisältöjen käsittelyn rutiini- ja manuaalitoimintojen vähentäminen (automatisointi)</p> <p>Sisällöntuotannon ja -hallinnan tehostuminen ja niiden toimintamallit</p> <p>Organisaation tietopääoman tehokkaampi käyttäminen</p> <p>Päällekkäistallennuksien välttäminen</p> <p>Monistettavien toimintatapojen ja teknologiaratkaisujen tuottaminen kasvavalle ja muuttuvalle organisaatiolle</p>
Laatu ja riskien hallinta	<p>Laadukkaamman ja luotettava sähköisen tietosisällön avulla virheiden minimointi</p> <p>Käyttäjäkohtainen personoitava tietosisältö</p> <p>Tietosisältöjen laadukkaat hakutulokset</p> <p>Tietoturvallisuus</p> <p>Selkeät vastuunjaot (tietosisältöjen tuotanto ja hallinta)</p> <p>Vastaa lainsäädännön ja tiedonhallinnan säädösten ja standardien vaatimuksia</p> <p>Organisaatiomuistin kerryttäminen</p>
Palvelevuus	<p>Uusien palveluiden tuottaminen ja lisäarvon tuottaminen olemassa oleville palveluille</p> <p>Tietojen saatavuus ja läpinäkyvyys (sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät)</p> <p>Tietotyön mielekkyyden lisääminen ja tiedonhallinnan rutiinitehtävien helpottaminen</p> <p>Asiakaspalveluprosessin nopeuttaminen</p> <p>Laajennettavuus ja yhteensopivuus (tulevaisuuden tarpeet)</p> <p>Jatkuva tuki organisaation ydinprosesseille</p> <p>Ammattimainen ja moderni organisaatioimago (asiakkaat ja ulkoiset sidosryhmät)</p>

Taulukko 1. Tiedonhallinnan kehittämistavoitteet (Kaario ym. 2008, 128.)

Tiedonhallinnan investointien tuottavuutta arvioidaan perinteisesti numeraalisesti laskelmien kautta, mutta mittareiksi kannattaa valita myös laadullisia suureita. Laatu- ja palveluusmittarit tuovat esille määrällisten tehokkuus- ja ajansäästömittarien lisäksi kriteerejä, joiden avulla voidaan arvioida tietosisältöjen luotettavuutta, virheiden määrää, tietoturvaa sekä myös sitä, miten organisaatio toteuttaa uutta toimintamallia tai strategiaa. (Kaario ym. 2008, 129.)

Käyttökelpoisena kehyksenä organisaation tiedonhallinnan kattavaan suunniteluun pidetään usein ns. timanttimallia, jossa huomioidaan monisäikeinen kokonaisuus ja siihen liittyvät tärkeimmät näkökulmat. Timanttimalli on kehitetty Jyväskylän yliopistossa METODI-hankkeessa yhdessä yritysten kanssa. Kuvassa 4 esitettyä mallia on sovellettu ja kehitetty edelleen useissa tiedonhallinnan tutkimuksissa ja asiakashankkeissa. (Kaario ym. 2008, 136-137.)



Kuva 4. Tiedonhallinnan suunnittelun organisatorinen ja teknologinen viitekehys, Timanttimalli. (Kaario & Peltola 2008, 137.)

Tiedonhallinnan kehittämishankkeet ovat nykyisin usein laajoja organisaatioverkostojen ympäristöjen kehittämisiä. Teknologiatoimittajat luovat mielellään kuvan siitä, että sisälönhallintajärjestelmän tai tekniikan käyttöönotto ratkaisee organisaation dokumenttien

hallinnan, arkistoinnin tai ryhmätöiden ongelmat. Tiedonhallinnan kehittäminen edellyttää laaja-alaista suunnittelua, jossa otetaan huomioon sekä sosiaaliset, organisatoriset että tekniset tekijät. Tiedonhallinta koskettaa lähes jokaista organisaation työntekijää ja melkein kaikkia sen toimintoja. Sosiaalinen ulottuvuus on niin vallitseva, että kehittämisen on pohjauduttava organisaation toimintoihin sekä niille asetettuihin tavoitteisiin. Kun loppukäyttäjät otetaan huomioon jo määrittely- ja suunnitteluvaiheessa, niin se helpottaa käyttäjien sitoutumista uusiin toimintatapoihin ja välineisiin. Vaikka tietojen taltioinnin tekeminen onnistuttaisiin tekemään loppukäyttäjille helpoksi, niin joudutaan silti opettelemaan uusia toimintatapoja ja noudattamaan uudenlaista kurinalaisuutta muun muassa metatietojen syöttämiseen liittyen. (Kaario ym. 2008, 129.) Tiedon tehokkaan hyödyntämisen kannalta on tärkeää tunnistaa niin teknologian kuin ihmisten toiminnan merkitys haluttujen tavoitteiden saavuttamisessa. Johtamiskäytännöt, yleiset toimintamallit ja tietotekniset ratkaisut muodostavat kokonaisuuden, jotka tukevat yksilöiden toimintaa. Teknologian avulla on mahdollista saada uudenlaisia mahdollisuuksia, mutta pitää myös tiedostaa, että ne eivät yksin ratkaise tiedonhallinnan ongelmia. Lisäksi tarvitaan ihmisten sitoutumista ja osaamista. Unohtamatta sitä, että esimerkiksi johtamiskäytännöt tai toimintamallit eivät muodosta työnteon sujuvuuden esteitä. (Laihonen ym. 2013, 13.)

Kuten kaikissa laajoihin muutoksiin tähtäävissä projekteissa, niin myös tiedonhallinnan kehittämisessä on johdon sitoutuminen tärkeää. Jo pitkään on tiedostettu, että johdon tuki vaikuttaa merkittävästi onnistumiseen. Johtamisen tarve on kiistaton niin strategisella kuin operationaalisella tasolla. Tietotyötä tekevillä asiantuntijoilla on tietyn tasoinen tarve autonomiaan, mutta selkeä suunta ja tavoite yleensä myös motivoivat heitä. Johdon tulee osoittaa seisovansa kehittämistavoitteiden takana ja pyrkiä motivoimaan myös muita muutoksen läpikäymiseen. Tiedonhallinnan projektit eivät yleensä kaadu huonoon tekniikkaan, vaan useammin loppukäyttäjien tai projektihenkilöiden osaamattomuuteen tai loppukäyttäjien sitoutumisen puutteeseen. Muutosvaihe voi olla hankala ja pelottavakin, joten hankalimmat muutostekijät olisi kyettävä tunnistamaan ja käyttäjille tulisi tarjota turvallinen siirtymäaika uuden käyttöönottamiseen. Motivointia tulisi tehdä jo ennen uusien toimintatapojen ja järjestelmien käyttöönottoa. (Kaario ym. 2008, 129; Laihonen ym. 2013, 54.)

Business Intelligence

Kati Järvi (2007, 21) määrittelee Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tehdyssä tuotantotalouden käsiteanalyysisessä kandidaatin työssään Business Intelligencen (BI) eli liiketoimintatiedon hallinnan strategiatyöskentelyn ja päätöksenteon tukijärjestelmäksi ja

prosessiksi, jolla sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä kerättyä dataa jalostetaan informaatioksi ja edelleen tiedoksi. Tässä hyödynnetään erilaisia menetelmiä, tekniikoita, palveluita ja ohjelmistoja. Sosiaalisten teknologioiden, kuten muun muassa verkostopalveluiden, wikien ja pikaviestien, hyödyntäminen organisaation sisällä mahdollistaa yksilöllisten tiedonhallintaprosessien toteuttamisen osana kollektiivista liiketoimintatiedon hallintaprosessia. (Laihonen ym. 2013, 50).

Liiketoimintatiedon hallinnalla pyritään parantamaan organisaation kilpailuedellytyksiä relevantin ja oikea-aikaisen tiedon avulla. Kysymys on liiketoiminnan tulevaisuuden hallitsemista, yllätysten välttämisestä, reagointiajan parantamisesta, mahdollisuuksien ja uhkien tunnistamisesta, systemaattisen analysointiprosessien kehittämistä, kilpailuedun saavuttamisesta, pohjasta suorituskyvyn mittaamisesta ja organisaation aineettoman pääoman suojelemisesta. Tiedonhallintaan liittyvien prosessien tulee aidosti palvella liiketoiminnan tavoitteita esimerkiksi ilman päällekkäistä työtä. Parhaimmillaan hyvin toimiva liiketoimintatiedon hallinta auttaa organisaatiota ymmärtämään liiketoimintaympäristön tapahtumia ja suuntaamaan toimintaansa tarkoituksenmukaisesti. Organisaatiotasolla erillisinä toteutetut yksilölliset tiedonhallintaprosessit voivat johtaa päällekkäisen tiedon hankintaa ja analysointiin. Näistä saadut tiedot voivat olla virheellisiä ja ristiriitaisia, jotka puolestaan vaikeuttavat päätöksentekoa. (Järvi 2007, 21; Laihonen ym. 2013, 34,49-50).

2.5 Tiedonhallinnan järjestelmät

Teknologia muuttuu jatkuvasti ja mahdollistaa uudet toimintamallit ja -muodot. Mobiiliverkot, internet, Web 2.0 -teknologiat ja sosiaalinen media auttavat ihmisiä verkostoitumaan ja jakamaan tietoa keskenään. Perinteisesti verkostoituminen työelämässä on tapahtunut suullisesti henkilöiden olemalla fyysisesti samoissa tiloissa seminaareissa, koulutuksissa tai erilaisissa epämuodollisissa tilaisuuksissa. Uuden tekniikan avulla reaaliaikainen tiedonkulku mahdollistaa osallistumisen verkoston toimintaan ajasta tai paikasta riippumatta. Organisaatiossa aiempaa parempi kyky verkottua ja jakaa tietoa esimerkiksi siten, että osaaminen löydetään ja sen hyödyntäminen on mahdollista organisaation hierarkioista ja rajoista huolimatta. (Laihonen ym. 2013, 74-75.)

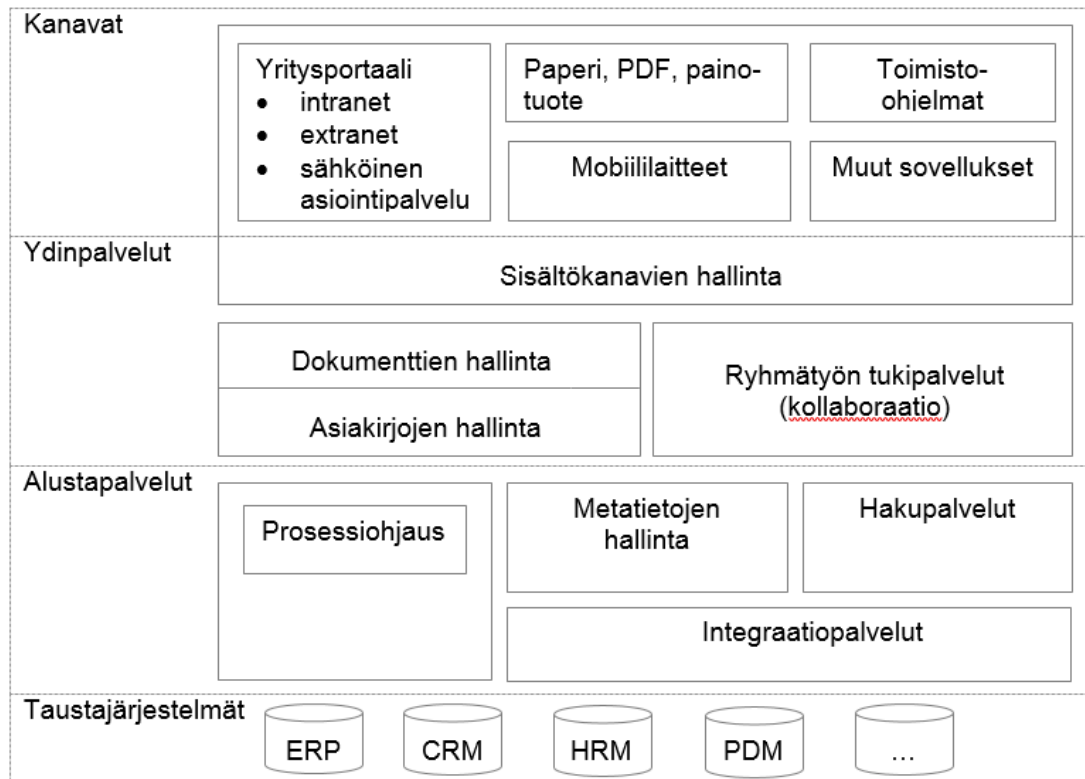
Organisaatiot ovat ottaneet käyttöön erilaisia tietojärjestelmiä tiedon keräämisen, tallentamisen, jakamisen ja hyödyntämisen helpottamiseksi. Tietojärjestelmien roolia voidaan tarkastella muun muassa aiemmin esitellyn Choon prosessimallin (Kuva 1) avulla. Orga-

nisaation toiminnasta syntyvien tietotarpeiden täyttämiseksi rakennetaan järjestelmiä keräämään tietoa eri toimintaprosesseista. Kerätty tieto on useimmiten dataa, joka tallennetaan erilaisiin tietokantoihin tai -varastoihin. Tietokannat ovat datan säilytyspaikkoja, mutta tietovarastot mahdollistavat hieman järjestelmällisemmän näkymän samaan tietomassaan. Dataa jaetaan erilaisille sovelluksille tai järjestelmille, jotka muuttavat sen informaatioksi ja edelleen tietämykseksi. Tietämys muodostetaan automaattisesti yhdistelmällä tietoa eri lähteistä tai helpottamalla järjestelmien käyttäjien omaa tietämyksen muodostusta erilaisten graafisten esitysten avulla tai muulla vastaa tavalla. Järjestelmien käyttäjät hyödyntävät näitä tuloksia omassa toiminnassaan, josta aiheutuu uusia syötteitä järjestelmiin ja prosessimalli alkaa jälleen alusta. (Laihonen ym. 2013, 62.)

Tietojärjestelmien ja prosessien muuntelemisen helppous edellyttää sitä, että järjestelmät koostuvat eri komponenteista eli moduuleista. Organisaatiot voivat valita toimittajien valikoimista omaan toimintaansa parhaiten vastaavat moduulit. Yleensä toiminnanohjausjärjestelmissä on keskeinen osa, jonka avulla hallinnoidaan operatiivisen toiminnan ja prosessien edellyttämiä ominaisuuksia sekä käyttäjiä. Hallintomodulin avulla voidaan yksittäisille käyttäjille personoida sopiva näkymä eli oikeudet järjestelmiin ja niissä oleviin tietoihin. Modulaarisen järjestelmän avulla voidaan hallinnoida resursseja ja monimutkaista kokonaisjärjestelmää ottaen huomioon tarpeet kustannustehokkaasti sekä minimoida samalla myös tietoturvariskit. (Laihonen ym. 2013, 65.)

Ideaalitapauksessa eri prosessien tietojärjestelmät on linkitetty ja nämä toisiinsa integroidut tietojärjestelmät muodostavat tietojärjestelmäarkkitehtuurin, jossa on kuvattu eri järjestelmien väliset suhteet ja tietovirrat. Toiminnanohjausjärjestelmä ERP (enterprise resource planning) tai ES (enterprise systems) on integroitu muihin järjestelmiin. Toiminnanohjausjärjestelmä tukee organisaation tuotantoprosessia ja siihen on integroitu tietojärjestelmiä, jotka tukevat esimerkiksi taloushallintoa, toimitusketjua ja henkilöhallintoa. Lisäksi siihen liitetään usein tarvittavia raportointi- ja analyysijärjestelmiä. (Laihonen ym. 2013, 68.) Vaikka kuvassa 5 esitettyjä tiedonhallinnan palveluita on perinteisesti kehitetty erillisinä ja toisistaan riippumattomina osajärjestelminä, niin tiedonhallinta olisi kuitenkin pystyttävä ymmärtämään kokonaisuutena, joka muodostuu toisiaan täydentävistä palveluista. Kyseiset palvelut muodostavat tärkeän toiminnallisen osan organisaation tiedonhallinnasta. Tiedonhallinnan palveluympäristö sisältää rajapintoja muihin organisaation sisäisiin ja ulkoisiin järjestelmiin. Kanavien kautta tietosisältöjä vastaanotetaan, taltioidaan ja jaetaan eteenpäin. Ydinpalvelut muodostavan tiedonhallinnan keskiön, joka hyödyntää osa-alueissaan alustapalveluita, kuten yhteisiä hakupalveluita ja metatietojen hallintaa. Tiedoista suuri osa on siiloutuneena operatiivisten järjestelmien tietovarastoihin, kuten

esimerkiksi asiakkuudenhallintajärjestelmä CRM (customer relationship management). Taustajärjestelmät tulisi pystyä kytkeytymään mahdollisimman kattavasti standardoitujen rajapintojen kautta muihin tiedonhallintapalveluihin. (Kaario ym. 2008, 18, 51, 70.)



Kuva 5. Tiedonhallinnan palvelukokonaisuudet. (Kaario & Peltola 2008, 18.)

SharePoint

SharePoint on Microsoftin kehittämä ohjelmistokokonaisuus, jonka yksiselitteistä kohdealuetta on vaikea määrittää, koska ohjelmisto on nykyisin niin laaja. Microsoft julkaisi ensimmäisen SharePoint-nimeä kantavan ohjelmiston jo vuonna 2001. Yleisemmin SharePointia käytetään Intranet-verkkopalveluiden alustana, ryhmätyöskentelyn tukena ja dokumenttien hallinnan välineenä. Myös sosiaaliset ominaisuudet ja tiedon jakaminen ovat keskeisiä elementtejä. SharePoint voi toimia myös Internet-sivuston julkaisujärjestelmänä, kumppaniverkoston tiedonhallintaratkaisuna, liiketoimintatiedon hallintaan liittyvien palveluiden tuottajana tai hakukoneena. SharePointin perustason toiminnallisuuksia ovat työnkulkujen lomakkeiden ja asiakirjojen hallinta. (Anttila ym. 2015, 8-9, 26.)

Työyhteisömme käytössä on SharePointin työtila, jonne voi tuoda tiedostokirjastoja, luetteloita, kalentereita, keskustelupalstoja, wikisivuja yms. kokonaisuuksia. Sivustolla voi olla

alisivustoja ja alisivustoilla voilla taas alisivustoja, jotka ovat käytännössä itsenäisiä sivustoja. Ne voidaan määritellä perimään tai olemaan perimättä asetuksia ylemmän tason sivustoilta. Luettelot, kirjastot ja muut sovellukset voivat olla seuraavia:

- Tiedostokirjastoja, joihin voi tallentaa tiedostoja ja tuoda sarakkeita, jotka sisältävät metatietoja.
- Wikisivukirjastoja, joihin voi luoda toisiinsa yhdistettäviä helposti muokattavia wikisivuja. Wikisivulle voi tuoda tekstin lisäksi kuvia kuvakirjastoista, tiedostokirjastoja ja muita sovelluksia. Wikisivulle voi myös laatia SharePointin sisäisiä, mutta myös ulkoisia linkkejä.
- Kuvakirjasto, johon voi tallentaa kuvia.
- Linkit, joihin voi tallentaa linkkejä SharePointin ulkoisiin tai sisäisiin sivustoihin sekä asiakirjoihin.
- Ilmoitukset, johon voi määritellä sähköpostiosoitteen ja näin lähettää ilmoitukset myös sähköpostitse.
- Yhteistiedot, joihin voi tallentaa yhteistietoja ja sähköpostilinkkejä.
- Kalenteri, johon voi tuoda tapahtumien tietoja ja näiden tietojen tuominen onnistuu myös sähköpostin kautta kuten ilmoituksissa.
- Keskustelupalsta, jossa voi käydä keskusteluita, esittää kysymyksiä ja vastata niihin.

Sivustosarakkeella tarkoitetaan koko sivuston tasolle luotuja sarakkeita, joita voidaan lisätä kaikkiin sivuston kirjastoihin. Sarakkeita voidaan luoda suoraan kirjastoihin sen asetuksissa. Sarake sisältää SharePointin sisällön metatietoja, jotka voivat olla automaattisia (esimerkiksi asiakirjan luomis- tai muokkaamispäivä tai tekijä) tai manuaalisia. Manuaalisten osalta käyttäjän täytyy lisätä se tiedostoon tai muuhun sisältöön. Sisältötyyppi määrittää puolestaan dokumentin metatiedot ja käyttäytymisen. Yksikköme SharePointissa sisältötyyppi liittyy yleensä valmiiseen asiakirjapohjaan. Kun kirjastossa halutaan käyttää valmiita asiakirjapohjia, niin niihin tulee lisätä sisältötyyppi. (Maahanmuuttovirasto 5.7.2017.)

Metatiedot

Metatiedot ovat välttämätön edellytys tehokkaalle tietosisältöjen löytämisellä ja käsitteilylle. Metatieto on tietoa tiedosta ja sitä nimitetään usein eri termeillä, kuten metadata, kuvailutieto tai ominaisuustieto. Metatietoja käytetään tietosisältöjen loogiseen ryhmittelyyn, löydettävyyden helpottamiseen, yhteensopivuuden varmistamiseen tietosisältöjen yhteiskäytössä ja siirrossa organisaatioiden välillä, kuten viranomaisten muutoksenhaku-toiminnoissa. Metatiedoilla hallitaan ja ohjataan tiedon elinkaarta aina arkistointiin ja hävittämiseen saakka. Metatiedon antaminen ei saa olla loppukäyttäjälle vaikeaa teknisesti tai sisällöllisesti. Käyttäjän annettavaksi voidaan jättää vain sellaisia metatietoja, joita ei voida muutoin päätellä. Ne olisi hyvä olla pääteltävissä suoraan käyttöliittymästä kenttäkohtaisten ohjeiden avulla. Käyttäjän annettavaksi ei saa myöskään jäädä useita metatietoarvoja ja nekin tulisi pystyä valitsemaan etukäteen suunnitelluista valintalistaista. Metatietojen automatisointia voidaan toteuttaa käyttäjän roolin, sisältötyypin, prosessin ja tietosisällön avulla. Yksinkertaisimmat asiakirjoihin liittyviä metatietoja ovat hallinnalliset metatiedot, joita ovat tiedot asiakirjan tekijästä, muokkausaika ja käyttöoikeudet. Ne voidaan tuottaa usein täysin ohjelmallisesti ilman käyttäjän toimenpiteitä. Haasteellisempia ovat puolestaan sisällölliset metatiedot, joiden avulla kuvaillaan ja luokitellaan dokumenttien sisältöä. Nämä voivat olla osa sisältö tai organisaation käsitteitä, jotka ymmärretään samalla tavalla läpi organisaation. Metatietojen käyttö ohjaavat monet standardit ja suositukset, joiden tavoitteena on luoda rakenteet, joita noudattamalla metatietojen esitystapa on samanlainen organisaatioiden kesken. (Kaario ym. 2008, 25-28.)

Sähköposti

Kaario (2008) tuo esille sähköpostin haasteellisuuden organisaation tietopääomana. Sähköposti on levinneimpiä ja käytetyimpiä tietoteknisiä sovelluksia. Tallennettujen sähköpostien määrä on valtava ja kasvulle ei näy loppua. Alun perin sähköposti on tarkoitettu viestintävälineeksi, mutta sähköpostia käytetään paljon kommentointiin ja dokumenttien varastointiin, vaikka se on näihin huonosti soveltuva. Moni päätös, sopimus ja muu liiketoimintakriittinen tieto on dokumentoitu ja taltioitu vain sähköpostina usein vain työntekijöiden henkilökohtaisiin sähköpostilaatikoihin. Tietokanavana sähköpostilla on muutamia tyypillisiä ominaisuuksia. Sähköposti on jakelukanava, jossa vastaanottaja on tunnistettu. Toiseksi se on epäsynkroninen ja ajasta riippuvamaton eli vastaanottajan ei tarvitse olla verkossa viestin välityksen onnistumiseksi. Lisäksi sähköpostin tietoturvallisuus on määritelty turvattomaksi ja näin käyttökelttomaksi kanavaksi luottamuksellisten asiakirjojen

välittämiseen. Tosin luottamuksellisten tietojen jakelu on mahdollista suojattujen tietoliikenneyhteyksien välityksellä eri viranomaistahojen välisessä sähköpostiliikenteessä. Sähköpostit liitetiedostoineen muodostavat suuren osan organisaatioiden tallennetuista tiedoista, joten tiedonhallinnan kannalta niillä on suuri merkitys. Haasteena on se, että mitä sähköpostista tulisi taltioida organisaation yhteiseksi omaisuudeksi. (Kaario ym. 2008, 53-54.)

3 Osaaminen ja sen kehittäminen

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tarvittavassa tilanteessa. Sydänmaalakka sisällyttää tähän määritelmään muutamia ydinajatuksia. Tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit ovat niitä osia, joista osaaminen rakentuu. Tieto on hänen mielestään vain yksi osa osaamista. Yleisesti on puhuttu johtamistaidoista, mutta on tärkeää huomata, että osaaminen on paljon laajempaa. Asenne on tärkeä osa osaamista ja siihen kuuluu myös motivaatio käyttää omia taitojaan. Lisäksi on paljon osaamista, joka edellyttää laajaa kokemustausta ennen kuin siitä voi kehittyä aitoa ja todellista osaamista. Tämä koskee etenkin johtamisosaamista. Kontaktit ovat osaamisen osa-alue. Erityisesti verkostojen rakentaminen ja niiden hyödyntäminen ovat johtajalle tärkeitä. (Sydänmaalakka 2015, 152.)

Konkreettisen toiminnan kautta osaaminen näkyy kyvyssä toimia tehokkaasti tietyssä tilanteessa. Erityisesti osaamisen siirtäminen on tärkeää. Tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on merkittävä ero. Kun jotakin sovelletaan käytäntöön, niin vasta silloin voidaan puhua todellisesta osaamisesta. (Sydänmaalakka 2015, 153.)

Osaaminen on oppimisprosessin tulosta eli se on jotain, jota ihmiset voivat kehittää ja harjoitella. Se ei ole osa persoonallisuutta tai luonteenpiirre. Osaamisen kehittäminen on uuden oppimista ja poisoppimista vanhasta. Poisoppimisella ei tarkoiteta asioiden unohdamista, vaan tietoista tai tiedostamatonta tiettyjen asioiden siirtämistä sivuun, niin etteivät ne ohjaa käyttäytymistä. Ihminen ei aina edes tiedä osaavansa jotakin tiettyä asia. Hän ei tiedosta osaamistaan eikä näin osaa hyödyntää sitä riittävästi. Kaiken kehityksen lähtökohtana on tietoisuus omasta osaamisestaan ja siihen liittyvistä puutteista. (Sydänmaalakka 2015, 153.)



Kuva 6. Osaamisen määritelmä (Sydänmaalakka 2015, 153.)

Sydänmaalakka kuvaa osaamisen määritelmää kuvan 6 mukaisesti. Käytännössä osaaminen nähdään kykyinä toimia sekä käyttää tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia. Kyvykkyyden avulla kyetään siirtämään osaaminen käytännön toimintaan. Hyvän osaamisen kautta on mahdollista päästä hyvään suoritukseen, joka puolestaan mahdollistaa hyvän tuloksen. Osaaminen pitää nähdä suhteessa saavutettuihin tuloksiin, jotka tuottavat onnistumisen kokemuksen. Hyvillä ja samaan päämäärään tähtäävillä tuloksilla saavutetaan vaikuttavuutta pidemmällä aikavälillä. Tavoitteena on organisoida onnistumisia ja pidemmän ajan vaikuttavuutta. Sydänmaalakka toteaa, että johtajan tehtävänä on onnistumisen johtaminen, jonka hän katsoo olevan hyvien tulosten aikaansaamista suorituksen ja osaamisen johtamisen avulla. (Sydänmaalakka 2015, 153-154.)

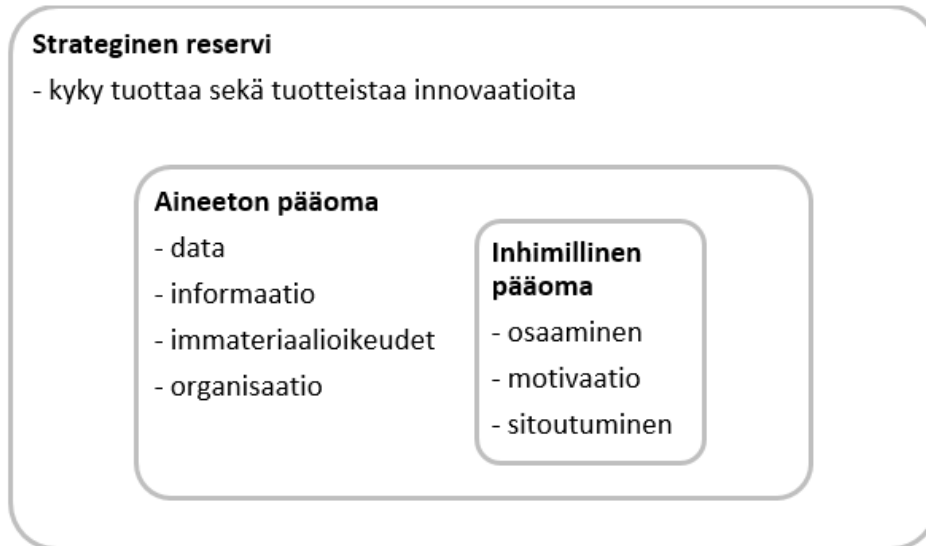
Viitala (2005, 109.) toteaa osaamisen johtamisen tärkeimmän tavoitteen olevan linkin rakentaminen organisaation strategian ja yksilön oppimisen välille. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä, että organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen määritellään organisaation vision, strategian ja tavoitteiden pohjalta. Tämän jälkeen arvioidaan osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Tältä pohjalta laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön. Ne puolestaan taas muunnetaan yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaalakka 2015, 158.)

Suorituksen johtamisessa puolestaan yhdistyy tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen toisiinsa liittyviksi jatkuvan prosessin elementeiksi. Jatkuvalla prosessilla pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. (Sydänmaalakka 2015, 158.)

3.1 Osaamispääoma

Grönroos ja Stähle (1999) käsittelevät osaamista osaamispääoman kautta. Osaamispääomalle ei ole olemassa yhtä täsmällistä määritelmää. Yrityksissä käytetty määrittely voi olla hyvinkin kirjavaa. Tietojohtamisen näkökulmalta yrityksen tietopääomasta puhuttaessa liikutaan osittain aineettomalla osa-alueella. Organisaation aineeton pääoma koostuu datasta, informaatiosta, tiedosta ja osaamisesta. Pääomilla puolestaan tarkoitetaan organisaation hallussa olevia omaisuuseriä ja kilpailukyvyyn kannalta tärkeitä ominaisuuksia. **Tietopääomaksi** luokitellaan organisaation aineettomat omaisuuserät sekä kyky käyttää informaatiota ja osaamista uusien ideoiden sekä innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen. Kuvassa 7 esitetty organisaation tietopääoma tarkoittaa kaikkien sen piirissä toi-

mivien ihmisten henkilökohtaisia taitoja ja osaamista. Lisäksi siihen voi kuulua organisaation osaamisella luotuja aineettomia oikeuksia, kuten lisenssejä, patenteja, ja tekijänoikeuksia. (Grönroos & Ståhle 1999, 17,48-51.)



Kuva 7. Organisaation tietopääoma (Grönroos & Ståhle 1999, 48-51.)

Otala jakaa osaamispääoman kolmeen eri osaan EU:n perustama Meritum-työryhmän luokittelun pohjalta. Osaamispääoman katsotaan olevan organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyvien ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen dynaaminen yhdistelmä. Osaamispääoman dynaamisuus on tarpeen, sillä muuten se jämähtää paikalleen ja sen arvo menetetään. Jatkuvalle oppimiselle turvataan osaamispääoman kehittyminen. Jotta oppiva organisaatio toteutuu, niin osaamispääoman eri osien välillä tulee olla jatkuva virtaus. (Otala 2008, 57-58.)

Osaamispääomaan ja siihen sisältyvään **henkilöstöpääomaan** kuuluvat ihmiset, heidän osaamisensa ja osaamisen edellytyksenä oleva sitoutuminen, motivaatio ja innostus. Tärkeimpinä voidaan pitää henkilöstön määrää, koulutusta, osaamistasoa ja oppimishalua. Organisaation oppimisen kannalta olisi hyvä tarkastella myös henkilöstön moninaisuutta kuten koulutustaustojen kirjoa, ikärakennetta tai muuta erilaistavaa tekijää. Erilaisuus tuo mahdollisuuden katsoa asioita eri näkökulmista. Tätä kautta on mahdollisuus saavuttaa luova ja innovatiivinen ilmapiiriin. (Otala 2008, 58-59.)

Organisaation menestystekijöistä yksi kriittisimmistä menestystekijöistä on henkilöstöhallinnon onnistuminen. Julkisen sektorin organisaatiot ovat suurelta osin asiantuntijaorgani-

saatioista, joiden menestys riippuu osaavasta henkilöstöstä. Henkilöstöhankinnan kriittisyyttä korostavat lähivuosien aikana henkilöstön määrän vähentymistarpeet ja rakenteelliset muutokset. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 27.)

Suhdepääoma kattaa kaikki organisaation kumppanit, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät. Suhteiden määrä ei ole ratkaisevaa, vaan niiden pitää olla myös laadullisesti hyviä ja luottamuksellisia. Hyvät suhteet merkitsevät runsasta sosiaalista pääomaa, jonka avulla yhteisöjen jäsenet kykenevät toimimaan keskenään, oppimaan yhdessä, kehittämään osaamista yhdessä sekä luottamaan toisiinsa. Parhaimmillaan luottamuksellisissa verkostoissa ja yhteistyösuhteissa pyritään vastavuoroisesti yhteisiin tavoitteisiin, jolloin jokainen hyötyy yhteistyöstä, (Ojala 2008, 63-64.)

Jos kaikkein vaativimpien asiakkaiden kanssa kyetään luomaan yhteistä tulevaisuutta, niin myös heidät voidaan katsoa kuuluvan suhdepääoman piiriin kuuluviksi. Parhaimmillaan vaatimukset ja yhteiset tavoitteet kirittävät oppimista, auttavat kehittämään uusia tuotteita ja palveluita. Suhdepääoma on sitä isompi, mitä enemmän organisaatiolla on toimivia yhteistyösuhteita. Henkilöstön luomat verkostot, suhteet alihankkijoihin, avainasiakkaisiin, kumppaneihin ja toimittajiin ovat sitä merkittävimpiä, mitä enemmän on esimerkiksi yhteistyöhankkeita. Hankkeiden määrällä tai niiden merkittävyydellä organisaatiolle voidaan arvioida sosiaalista pääomaa. (Ojala 2008, 63-64.)

Rakenteet ohjaavat organisaatioissa henkilöiden toimintaa. **Rakennepääoma** sisältää järjestelmät, joilla osaamista hankitaan, hallitaan, kehitetään, hyödynnetään ja jaetaan. Toisaalta ne sisältävät myös rakenteet, joilla tuetaan osaamisen hyödyntämistä, liikkuamista ja siirtymistä. Yksilön osaaminen eli henkilö-pääoma siirretään rakennepääoman avulla organisaation osaamiseksi. (Ojala 2008, 60-62.)

Rakennepääomaa on teknologia, jolla voidaan tarkoittaa muun muassa tiedon ja osaamisen hallinnassa tarvittavaa tietotekniikkaa, laitteita, verkkoja sekä yhteistyön tukijärjestelmiä. Toiseksi rakennepääomaa ovat myös ne henkiset rakenteet, kuten ilmapiiri ja yrityskulttuuri sekä niiden pohjalla olevat arvot, joiden avulla kannustetaan henkilöitä luomaan ja kokeilemaan uutta, jakamaan osaamistaan ja auttamaan muita oppimaan. Kolmanneksi rakennepääomaa on organisaation käytössä olevat järjestelmät ja prosessit. Näitä ovat osaamisen kehittäminen, osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen, osaajarekisterit sekä henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin ylläpito. (Ojala 2008, 60-62.)

Osaamisen kehittämisen vaikutusten tuloksellisuuden arviointia voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta. **Vaikuttavuudella** tarkoitetaan kehittämisen onnistumista ja kehittämisen tavoitteiden sekä tehtävien täyttymistä. **Tehokkuudella** tarkoitetaan kehittämisen

järjestelyjen toimivuutta ja hyvää laatua esimerkiksi suunnittelussa, hallinnossa, joustavuudessa ja kehittämisessä. **Taloudellisuuden** arviointi tarkoittaa kehittämiseen sijoitetujen resurssien ja saadun hyödyn välistä suhdetta. Täytyy kuitenkin muistaa, etteivät kehittämisen perimmäiset tulokset ja vaikutukset aina näy kehittämisen aikana tai heti sen jälkeen, vaan joskus on kyettävä tarkastelemaan asioita jopa vuosien päästä. (Hätönen 2011, 67-68.) Osaamisen hallinta näyttää olevan olennainen kysymys tietointensiivisille asiantuntijaorganisaatioille. Niiden perustehtävien hoitaminen nojaa sekä yksilöiden että organisaatioiden osaamisen oikeaan laatuun, tehokkaaseen hyödyntämiseen ja kasvatamiseen. (Juth & Seppänen-Järvelä 2003, 198.)

3.2 Tietointensiivisyys

Yksittäisen työntekijän tuottavuutta edistävät uudenlaiset ja älykkäämmät työn tekemisen tavat ovat yleistyneet tietotyössä. Tietotyön tehokas tekeminen edellyttää toisenlaisia työtiloja ja välineitä verrattuna siihen mihin olemme perinteisesti tottuneet. Etätyö, avokonttorit, erilaiset innovaatiotilat ja videoneuvottelut luovat uusia mahdollisuuksia tiedon jakamiseen ja sen hyödyntämiseen. Ihmisten erilaisten osaamis pohjien yhdistäminen, tiimityö, sosiaalinen vuorovaikutus ja tiedon jakaminen tuottavat uusia tuloksia. Ne mahdollistavat liiketoimintaympäristön ymmärtämisen ja oman toiminnan jatkuvan kehittämisen. Yksilön suoriutuminen tietointensiivisessä työssä on organisaation keskeinen menestymisen lähde. Motivoitunut, työstään innostunut ja haasteiden edessä lannistumatta työskentelevä yksilö on tärkeä voimavara organisaatiolle. Työn imu (work engagement) on käsite, joka viittaa edellä kuvattuun tilaan. Yksilö pitää työtään sopivan haastavana ja saa siitä onnistumisen kokemuksia ja mielihyvää. (Laihonen ym. 2013, 14-15, 30.)

Usein käytetty tietoyhteiskunnan käsite on rajoiltaan epäselvä. Tietoyhteiskunnan osaamisvaatimuksina korostuvat aiempaa enemmän tekemistaitojen ohella työyhteisön liittyvät taidot, verkostoituminen, innovatiiviset taidot, kehittämisvalmiudet sekä eettinen asiantuntijuus. Helakorpi tarkoittaa asiantuntijuudella aivan jotain muuta, mitä sillä on tarkoitettu perinteisesti. Lähtökohtana on kollektiivisuus sekä reflektiivinen asiantuntijuus, jolta vaaditaan jatkuvaa kriittistä ja arvoperusteista oman toiminnan sekä toimintaympäristön muutosten havainnointia ja arviointia. (Helakorpi 2010, 26-28; Virtanen ym. 2005, 103.)

Vaikeaa voi olla myös yrittää ymmärtää, mikä merkitys tiedolla on organisaatiolle. Prosesilähtöisessä organisaatiossa tiedolla ja tiedon hallinnalla on suuri merkitys. Prosesseilla ja ydinprosessien osaprosesseilla tähdätään vaikuttavuustavoitteisiin, joten prosessien

vaiheiden tuloksia ja tehokkuutta pitäisi pystyä mittaamaan. Mittaamista ei kuitenkaan voi tehdä ilman mittavälinettä. Jos ei ole mitattavaa kohdetta tai ilmiötä, niin ei voi olla mittavälinettä. Mitattavaa kohdetta ei voi olla, jos ei ole tietoa, joka kertoo mitattavan kohteen olemuksesta. Prosessilähtöisyys ohjaa organisaatiota kiinnittämään automaattisesti huomiota toimintansa vaikuttavuuteen eli mitä se saa aikaiseksi. Virtanen toteaaakin prosessilähtöisen organisaation olevan tietointensiivinen organisaatio. (Virtanen ym. 2005, 103.)

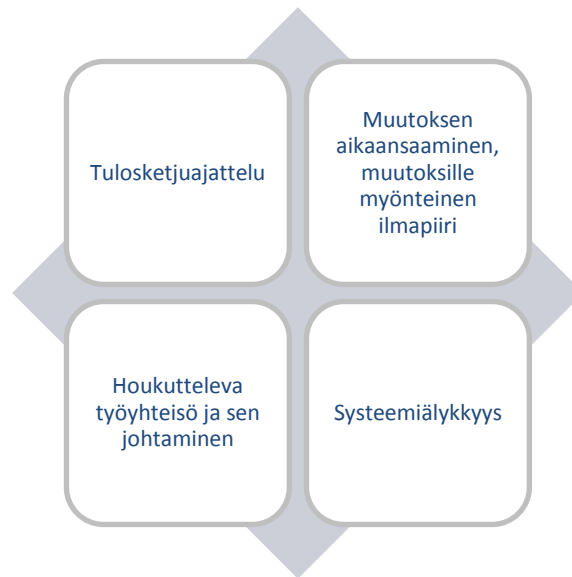
Konkreettisesti tietointensiivisyyden olemus ja aste määräytyvät siitä, miten prosessilähtöinen organisaatio mittaa omaa suoritustaan ja mihin kohtaan se mittauksensa kohdentaa. Avainasemassa ovat erilaiset tehokkuutta, tuloksellisuutta, vaikutuksia ja vaikuttavuutta kuvaavat tunnusluvut. Tästä muodostuukin ongelmia, miten prosessilähtöinen organisaatio kehittää itselleen ja omalle toiminnalleen tarkoituksen mukaiset tulostulokset, jotka kestävät kriittisen pätevyys-, luotettavuus- ja toistettavuustarkistukset, kun mitataan esimerkiksi asiakastytyvyyden kaltaista asiaa. (Virtanen ym. 2005, 105.)

3.3 Prosessilähtöisyys

Kehityskulkua tai oikeudenkäyntiä merkitsevä termi prosessi viittaa eteenpäin astumiseen tai edistymiseen. Terminä se on positiivisesti latautunut ja tulevaisuuteen suuntautunut. Prosessiajattelu tarkoittaa sitä, että organisaation toiminta nähdään kokonaisuudessaan prosesseina. Prosessijohtaminen on toimintatapa siitä, miten organisaatio toimii ja miten sitä johdetaan prosessien avulla. Johtamisen onnistumisen edellytyksenä on se, että prosessit tunnistetaan, määritellään ja niistä muodostetaan prosessikartta, jossa on organisaation tärkeimmät prosessit. Prosessikartta auttaa näkemään yleiskuvan organisaation toiminnasta ja kommunikoinnista organisaation sisällä ja sidosryhmien kanssa. (Virtanen ym. 2005, 14-15; Lecklin ym. 2009, 39, 41-42.)

Prosessilähtöisyyden pohtiminen julkishallinnon organisaatioissa tarkoittaa niiden johtamiskäytäntöjen ja työntekemisen toimintatapojen tarkastelemista siten, että erilaisia seurantajärjestelmiä muutetaan kiinnittämällä huomiota olemassa oleviin toiminnallisiin pullokauloihin. Prosessilähtöinen ajattelutapa mahdollistaa olemassa olevien hallinnon rakenteiden muuttamista tietoisesti entistä asiakaslähtöisempään suuntaan siten, että otetaan huomioon modernin organisaatioteorian ja organisaatioiden toimintaa koskevat uudet ideat. Kuvassa 8 esitetyn prosessilähtöisen organisaation ideoita ovat muun muassa

oppiva organisaatio, systeemiälykäs organisaatiotoiminta, julkishallinnon tulosketjuajattelu, toiminta houkuttelevassa työyhteisössä ja ekspansiivinen oppiminen työyhteisössä. (Virtanen ym. 2005, 14-15, 40.)



Kuva 8. Prosessilähtöinen oppiva organisaatio (Virtanen ym. 2005, 40.)

Prosessilähtöiseen ajattelutapaan ja organisoitumiseen siirtyminen merkitsee pienimuotoista vallankumousta maassa, jossa julkishallinnon rakenteet ovat perinteisesti olleet jäykkiä ja pysyviä. Kuvaavaa on esimerkiksi se, että ministeriöiden toimialajakoihin ole juuri tehty muutoksia sitten Suomen itsenäistymisen. (Virtanen ym. 2005, 26.) Perinteinen ihmisten johtaminen kaipasi pikaista uudistamista. Hallintoalamaisjohtajuudesta suunta on ollut kohti jaettavaa ja kollektiivista johtamista kohti johtamisen innostusta, innostamista ja innovointia. (Sydänmaalakka 2015, 16.)

Viime vuosikymmenien aikana julkishallinnon organisaatioiden kehityksessä on nähtävissä kolme sylkiä. Panoksilla ohjatulle julkishallinnolle oli leimallista, että julkisten toimien tuloksiin ei juuri kiinnitetty huomiota. 1980-luvun julkishallinto oli luonteeltaan laajenevaa ja hallinnon kasvun rajoja käytännössä mietitty. Talouslama 1990-luvulla muutti kaiken ja suisti julkishallinnon supistuvan suunnittelun kaudelle. Tulosohtausajattelu merkitsi huomion kiinnittämistä panosten sijaan tuloksiin, tulosten mittaamistapojen uudistamista, budjetointimenetelmien täsmentämistä ja asiakkaiden kokeman palvelun laadun merkityksen nostamista keskeiseksi palvelujen järjestämisperiaatteeksi. 2000-luvulla todettiin, että tulosohtaus ja muut uudet toimintamallit toivat paljon hyvää, mutta myös paljon vanhaa byrokraattista painolasti oli siirtynyt vuosien varrella nykyhetkeen. Prosessien kehittäminen merkitsee ennakkoluulottomasti luopumista vanhoista rakenteista ja sen jälkeen uuden luomista. (Virtanen ym. 2005, 28-33.)

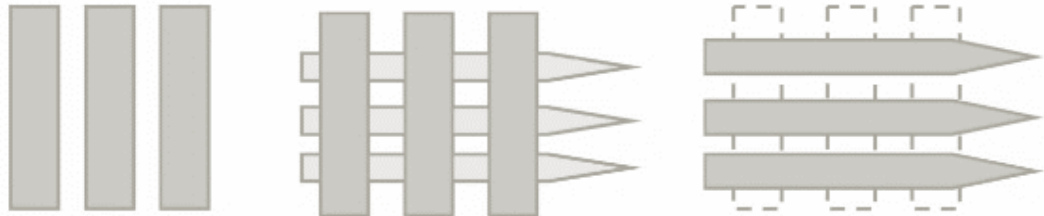
Organisaation kehittämistyön onnistumisen ja pysyvien vaikutusten saavuttaminen vaatii sitä, että muutosta prosessin kaikissa vaiheissa. Muutoksessa on monia kriittisiä kohtia ja tärkein oivallus on se, että muutos näyttää erilaiselta eri suunnista tarkastellessa. Tulkinta muutoksen suunnasta, syvyydestä ja merkittävydestä vaihtelee oleellisesti katsojasta riippuen. Muutosjohtajan tulee siis ymmärtää, mitä hän itse on tekemässä ja myös sen, miten muut ymmärtävät häntä ja hänen sanomaansa. (Virtanen ym. 2005, 41.)

Prosessimuotoinen organisaatorakenne on noussut tärkeäksi julkishallinnossa, koska siinä huomio jo toimintojen organisoinnissa kiinnittyy vaikuttavuuteen. Prosessilähtöisellä työtavalla toiminta saadaan läpinäkyvämmäksi ja samalla paremmin hallittavaksi. Matala ja joustava hierakia mahdollistaa nopean päätöksenteon ja resurssit voidaan kohdentaa tarkemmin. Työn organisoinnissa ollaan kiinnostuneita siitä, miten työ tehdään. Organisaation ongelmakohdat ja toisaalta vahvuudet on helpompi paikallistaa. Toimintojen kehittäminen on näin myös luontevampaa. Jos prosessimuotoinen työtapa viedään loppuun asti, niin tuloksena on prosessiorganisaatio, jossa toiminta organisoituu prosessien mukaisesti. Prosessien omistajat omistavat kaikki resurssit ja heillä on myös kaikki vastuut. Tulosityksiköt ovat käytännössä hävitetty. (Laihonen ym. 2013, 70; Virtanen ym. 2005, 137-140.)

Tulosityksikköorganisaatiossa ydinprosessien tehtävänä on tukea tulosityksiköitä niiden yhteistoiminnoissa, joten prosessien merkitys on selvästi vähäisempi. Tulosityksikön johdolla on selkeä vastuu toimivaltansa puitteissa. Ydinprosesseilla ei ole minkäänlaista ohjausvaltaa tulosityksiköihin nähden ja tulosityksiköillä on myös päätösvalta resurssien suhteen. Ydinprosessit vain tukevat tulosityksiköiden yhteistoimintaa koordinoimalla prosessien kehittämistä sekä sen suunnittelua. Tulosityksikömallin vahvuutena on selkeät vastuu- ja valtarajat. Mallin keskeisenä heikkoutena on koko organisaatiolle yhteisten asiakkaiden tunteminen ja hallinta. Toisena heikkoutena pidetään usein tulosityksikörajat leikkaavien asioiden puutteellinen organisointi. Organisaation jakautuminen yksiköihin on siilouttanut myös sen hallussa olevan datan ja informaation. Ideaalitalanteessa tulosityksiköt ja prosessit muodostava tasapainoisen matriisin. (Laihonen ym. 2013, 70; Virtanen ym. 2005, 137-140.)

Matriisiorganisaatiossa prosessit palvelevat tulosityksiköitä ydinprosessiin liittyvien tehtävien hoitamisessa ja kehittämisessä sekä lisäksi niillä on ohjausvaltaa tiettyjen tehtävien toteuttamisessa. Matriisiorganisaatiomallin vahvuutena on kokonaisnäkömyksen korostuminen, josta on seurauksena kaikille organisaation tulosityksiköille yhtenäisten toimintamallien ja -tapojen kehittäminen eli organisaatio yhdenmukaistuu. Matriisimalli vaatii paneutumista vastuurajojen määrittelyyn tai muuten ne aiheuttavat johtamisongelmia rajojen

epäselvyyden ja päällekkäisyyksien vuoksi. Muutos tulosityksikköorganisaatiosta prosessien mukaan järjestetyksi vie yleensä paljon aikaa, vaikka mahdolliset edut ovat tiedossa. Vahvuutena pidetään selkeitä valta- ja vastuurajoja sekä byrokratian vähäisyyttä. Mallin heikkoutena voidaan pitää sitä, ettei prosessiorganisaatiomallia kovin usein viedä rohkeasti loppuun asti. (Laihonen ym. 2013, 70; Virtanen ym. 2005, 137-140.)



Kuva 9. Muutos funktionaalisesta kohti prosessiorganisaatiota. (Virtanen ym. 2005, 137-141.)

Kuvassa 9 vasen reuna esittää funktionaalista organisaatiota, jossa resurssit ovat eri toiminnoista vastaavilla tulosityksiköiden johtajilla. Prosessit ovat vielä tunnistamatta ja toiminnot määrittelemättä. Seuraavassa vaiheessa organisaatio on tunnistanut ja määritellyt keskeiset prosessinsa. Resurssit ja ja vastuu toiminnasta ovat edelleen tulosityksiköillä. Tuloksia saatetaan mitata, muttei vielä prosesseittain. Tässä vaiheessa prosessienomistajat on saatettu jo nimetä, mutta heidän roolinsa on lähinnä vain prosessikuvausten ylläpitoon liittyviä. Viimeinen vaihe on puhdas prosessiorganisaatio, josta funktionaalinen organisaatio on häivytetty. Suomalaisessa julkishallinnossa puhtaita prosessiorganisaatioita ei juuri ole, vaan yleensä ne ovat prosessipainotteisia matriisiorganisaatioita. (Virtanen ym. 2005, 140-141.)

3.4 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation viitekehys sopii hyvin prosessikeskeisen ajattelun viitekehyyksi, koska se perustuu systeemiteoreettiseen ajatteluun. Organisaatio koostuu erilaisista vuorovaikutusjärjestelmistä, joista syntyy monimutkainen systeemi, jossa ihmiset puolestaan toimivat, luovat merkityksiä, havainnoivat ja oppivat. Prosessilähtöinen organisaation kehittämisessä on kyse aivan samasta asiasta. Prosessit koostuvat toimintojen sarjoista, jotka taas koostuvat pienemmistä toiminnoista ja niiden kokonaisuuksista. Periaatteessa prosessit voidaan pilkkoa hyvin pieniksi tehtäviksi, joita organisaatiossa tehdään ja suori-

tetaan. (Virtanen ym. 2005, 36.) Prosessijohtamisessa on kyse tuottavuuden kehittämistä kokonaisista toimintoketjuja ja palveluprosesseja kehittämällä. Ominaista prosessijohtamisen kehittämistavoille on esimerkiksi tietotekniikan tehokas hyväksikäyttö, moniosaava henkilöstö ja verkostomainen toimintatapa. (Sarala ym. 2001, 39.)

Osaamisen kehittämistoimet kohdistuvat harvoin vain yhteen osaamispääoman lajiin. Esimerkiksi oppivan organisaation kehittäminen ulottuu parhaimmillaan koko osaamispääoman alueelle. Yksilön oppiminen sisäistetään ja jaetaan organisaation oppimisprosessissa. Seurauksena on mahdollista kehittyä oppiva organisaatio, joka kykenee uusiutumaan sekä hyödyntämään tuoretta tietoa myös organisaation ulkopuolilta kumppaneilta. (Ojala 2008, 74-75, 88-89.)

Työntekijän keskeisiin taitoihin kuuluu se, että hän huolehtii vastuullisesti työnsä sen koko prosessista eri työ vaiheineen. Hän pyrkii myös vastuullisesti kehittämään omaa työtään sekä jakamaan tietojaan ja taitojaan muille. Työyhteisön jäsenenä oleminen kuuluu osana tätä. Ei siis riitä, että tekee työnsä hyvin, vaan täytyy ymmärtää oma roolinsa osana kokonaisuutta ja yhteisestä työstä sen prosesseineen. Pitkä kokemus samasta työyhteisöstä voi sokeuttaa työyhteisön tavoille ja uskomuksille. Ei kuitenkaan riitä, että osaa tehdä työnsä, vaan pitää osata tehdä sitä yhdessä muiden kanssa. (Mönkkönen & Roos 2010, 146.)

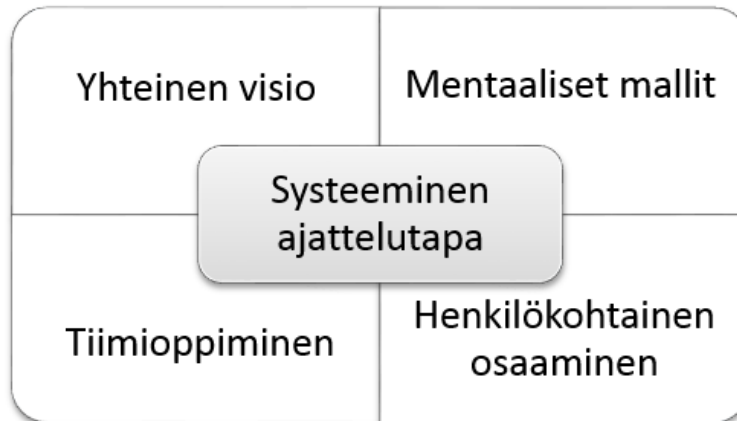
Virtanen ja Wennberg (2005, 36.) toteavat, että oppivassa organisaatiossa on kysymys kahdesta eri ajatuksesta. Ensimmäiseksi se kumoaa totutun ajatuksen yksilökeskeisestä oppimisesta. Oppiminen tapahtuu ryhmissä ja ihmisten kesken vuorovaikutustilanteissa. Toiseksi oppiva organisaatio on muutoksen tilassa oleva työyhteisö tai useamman työyhteisön kokonaisuus. Sille on siis leimallista dynaamisuus aidossa muutostilanteessa ja sen toteuttamisessa. Oppivaan organisaation käsitteeseen liittyy hyvin olennaisesti muutostohtajuus. Sydänmaalakka kiteyttää muutostohtajuuden olevan kykyä systemaattisesti mahdollistaa muutoksia, sitouttaa ihmiset muutokseen ja johtaa tehokkaasti muutoksia organisaatiossa (Sydänmaa 2015, 158).

Saralan mukaan yhteistä oppivan organisaation määritelmille on se, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toimintaja työskentelytavan muuttamista, delegointia sekä tällaisia asioita edistävää johtamista. Organisaation oppiminen tarkoittaa sitä tapahtumaa, jonka yhteydessä jaettu sisäinen tietoisuus ja sitä ohjaavat toimintamallit sekä rutiinit muuttuvat. Oppivan organisaation yhteydessä oppiminen on lähinnä yhteistyönä tapahtuvan yhteisen toiminnan jatkuvaa kehittämistä. (Sarala ym. 2001, 54-56.) Hagman toteaa yhteistä oppivan organisaation

teorioista olevan sen, että oppivan organisaation rakentaminen liittyy usein organisaation muutostarpeisiin, kun halutaan sitouttaa henkilöstö kehittyviin ja muuttuviin strategioihin. Muutostarpeet voivat syntyä joko organisaation sisäisistä tai ulkoisista muutoksista tai niiden vaatimuksista. Muutostilanteissa osaamisen ja ammattitaidon merkitys on suuri. Henkilöstön tulisi ymmärtää muutosvaatimukset laajasti ja erityisen tärkeää on heidän ymmärtää, mikä muutos vaikuttaa heidän osaamiseensa ja työtehtäviinsä ja miten se vaikuttaa. Uuden oppiminen tulee johtaa organisaation strategisiin tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen. Lisäksi oppimisen edistämiseksi luovalla ja innovatiivisella organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys. (Hagman 2015, 43-44.)

Oppivaa organisaatiota tarkastellaan usein Sengen vuonna 1990 esittelemän toimintamallin, *The Fifth Discipline*, mukaisesti. Flood ja Senge (1999) kuvaavat oppivaa organisaatiota sellaiseksi, joka kehittää jatkuvasti kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Organisaation oppimisen tulee olla nopeampaa kuin kilpailijoiden. Oppivassa organisaatiossa ihmiset luovat itse todellisuutensa, tiedostavan sen ja pystyvät myös muuttamaan sitä. Oppimisessa on kyse asioiden sisäistämisestä eikä vain tiedon mekaanisesta vastaanottamisesta ja kyvystä toimia uudella tavalla. Näiden ideoiden pohjalta kehitetään toimintaa systeemiajattelun (system thinking) avulla, jonka mukaan kaikki koostuu pienistä toisiinsa kytkeytyneistä osatoiminnoista toimintajärjestelmissä. Monimutkaisen toimintajärjestelmän hallinta on käsitteellisesti ja käytännössä on erittäin tärkeä osa-alue oppivan organisaation toimintamallissa. (Sarala ym. 2001, 60; Flood ym. 1999, 13, 26-28.)

Kuvassa 10 esitetyn systeemiajattelun lisäksi muita oppivan organisaation mallin keskeisiä osa-alueita ovat henkilökohtainen osaaminen, mentaaliset mallit, tiimioppiminen ja yhteinen visio. Henkilökohtaisella osaamisella, elinikäisellä oppimisella tai itsehallinnalla tarkoitetaan elinikäistä ja muuttuvaa prosessia henkilön omasta kasvusta ja oppimisesta. Mentaaliset mallit ovat syvään juurtuneita ajattelutapoja, jotka huomaamattamme ohjaavat toimintaamme. Henkilöstö voi vaikuttaa ajatusmallien muotoutumiselle sekä myös muuttaa niitä. Tiimioppimisen edellytyksenä on keskustelujen ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Tiimien ja ryhmien on opittava ja myös ratkaistava ongelmia yhdessä. Yhteistä vision rakentamista ja systeemisen ajattelun kehittämistä voidaan tarkastella samanaikaisesti. Ne auttavat hahmottamaan kokonaisuuksia ja niihin liittyviä kokonaisuuksia. Yhteiseen käsitykseen päästään vain yhteisen työstämisen ja avoimen keskustelun kautta. Olennaista on ymmärtää, että kaikki osa-alueet vaikuttavat kokonaisuuteen. Yhtä osaa-alueita kehittämällä ei saada koko organisaatiota kehittymään ja oppimaan. (Sarala ym. 2001, 61-62; Hagman 2015, 39, 66-67; Flood ym. 1999, 26-28.)

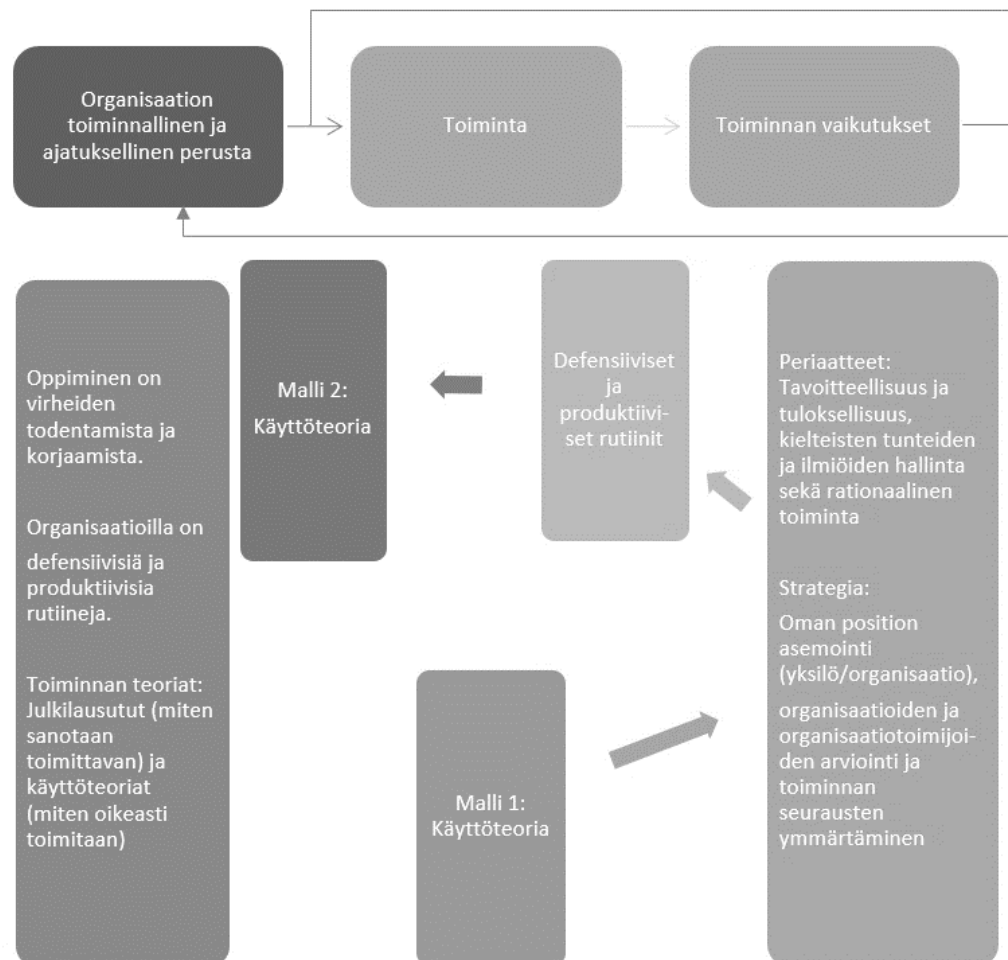


Kuva 10. Senge'n viisi oppimisaluetta (Flood & Senge 1999, 26-28.)

Virtanen ja Wennberg toteavat, että Senge'n ajatukset viidestä oppivan organisaation opinkappaleesta olevan hyödyllisiä ajattelun apuvälineitä, mutta riittämättömiä sellaisenaan. Tarvitaan enemmän, että ymmärtäisimme sen, miten toimimme organisaatiossamme, millaisten teorioiden varassa toimimme tai millaisia ovat rutiinimme, niin hyvässä kuin pahassakin. Virtanen ym. tuovat esille oppivan organisaation toisena merkittävänä teoreetikkona Chris Argyrisin. Argyrisin kirjoitukset (2004) käsittelevät organisaation toiminnan järjestämisen peruslogiikkaa, organisatorisen oppimisen tapoja, oppimiseen liittyviä defensiivisiä tekijöitä ja tiedon merkitystä organisaation toiminnan perustana. Defensiivisillä rutiineilla tarkoitetaan tässä yhteydessä uusia ajatuksia ja toimintatapoja tehokkaasti estäviä tekijöitä ja niiden paikantamista. Virtanen ja Wennberg esittävät Argyrisin mallin (Kuva 11), jossa otetaan huomioon yksi- ja kaksisilmukainen oppiminen. Edellä mainittu malli organisaatiotoimintaa säätelevistä teorioista ottaa huomioon sen, että on julkilausuttuja ideaalteorioita ja sellaisia, joiden mukaan todellisuudessa toimitaan. (Virtanen ym. 2005, 37-38.)

Argyrisin teoriat liittyvät oppimiseen siten, että Malli 1:n käyttöteoriat näkyvät, kun aletaan pohtia oman toiminnan merkitystä ja sen vaikutuksia. Malliin liittyy se, että organisaatiotoimijat alkavat aidosti kyseenalaistaa oman toimintatapansa, suuntautua strategisesti tulevaisuuteen ja alkavat nähdä omassa toiminnassaan parannettavaa. Tästä seuraa se, että organisaatiokehittäjät alkavat tunnistaa organisaationsa toiminnassa ja toimijoissa defensiivisiä ja uutta tuottavia rutiineja. Malli 2:n käyttöteoria on strategisen suuntautumisen perusta. Ilman sitä organisaatio ei voi jäsentää nykyistä olemassaoloaan suhteessa nykyisiin toimintatapoihinsa. Organisaatio ei siis tiedä, mitä se tavoittelee ja miten se suoriutuu. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, että Argyrisen lanseeraamien puolustus-

listen organisaatiomekanismien paikantaminen on lähtökohtana organisaation strategiseen kehittämiseen. Aikaisemmin esitetyn kuvan 8 prosessilähtöisen oppivan organisaation kulmakivet ovat jatkoa alla kuvattuun malliin ja siihen vaiheeseen, kun on päästy organisaation hyvien ja huonojen puolien arvioinnissa siihen pisteeseen, että oppiminen on luonteeltaan jatkuvaa ja kumuloituvaa. (Virtanen ym. 2005, 37-40.)



Kuva 11. Oppiva organisaatio sisältäen eri toimintaa säätelevät teoriat, yksisilmukainen oppiminen (yllä) ja kaksisilmukainen oppiminen (alla). (Virtanen ym. 2005, 37-40.)

Oppiminen vaikuttaa organisaatioihin tavallisesti samoin kuin yksittäisiin ihmisiin. Organisaation oppiessa niissä tehdään vähemmän virheitä, käytetään tehtäviin vähemmän aikaa, tehdään tehtävät paremmin ja laadukkaammin. Koko organisaation tasolla pystytään reagoimaan muuttuviin olosuhteisiin ja tilanteisiin nopeammin. Oppimista on myös, että organisaatio kykenee omaksumaan uutta tietoa nopeammin ja tehokkaammin. Verrattuna

yksilön oppimiseen, niin organisaation voidaan sanoa oppineen silloin, kun tieto ja osaaminen eivät häviä organisaatiosta, vaikka yksittäinen työntekijä jättää sen. (Laihonen ym. 2013, 60)

Erityisen kiinnostava ja ajankohtainen aihealue on organisaatio-oppimisessa se, että miten tieto- ja viestintäteknologiaa voidaan käyttää organisaatioiden oppimisen tehostamisessa. Rutiinimaisessa koulutuksessa oppimisesta tarjoaa e-oppiminen (e-learning) hyviä ja kustannustehokkaita keinoja kehittää työntekijöiden osaamista ja oppimista esimerkiksi perehdyttämässä uusiin tehtäviin. Rutiinimaisen päätöksenteon yhteydessä erilaiset tekoälyä hyödyntävät asiantuntija- ja tietämysjärjestelmät (expert systems) mahdollistavat erikoistuneiden asiantuntijoiden asiantuntemuksen siirtämisen ja hyödyntämisen tietokoneen avulla. (Laihonen ym. 2013, 60-61.)

3.5 Älykäs julkinen organisaatio

2000-luvun alussa nousi esille julkinen hallinta eli niin sanottu governance-malli. Se voidaan nähdä uutta julkista johtamista täydentävänä mallina, jossa huomioidaan sidosryhmät ja verkostoissa toiminen. Governance-käsite on monitulkintainen ja esimerkiksi yksityisellä sektorilla yhtiön hallinnointi (corporate governance) koostuu prosesseista, toimintaperiaatteista, laeista ja instituutioista, jotka vaikuttavat yrityksen hallinnointitapaan. Yksinkertaistaen voidaan puhua hyvästä hallintotavasta, joka merkitsee sitä, että omistajaohjaus, toiminnan suunnittelu, valvonta sekä kannustaminen ja tiedottaminen on järjestetty siten, että organisaation resurssit ovat tarkoituksenmukaisessa ja tehokkaassa käytössä. Käsitteeseen sisältyy myös suhteet sidosryhmien kanssa, organisaation laajempi toimintaympäristö ja toiminen laajoissa verkostoissa. (Ikäheimo ym. 2016, 184; Sydänmaalakka 2015, 61-62.)

Julkisessa hallinnossa on kyse hallintojärjestelmästä, joka korostaa uudella tavalla itseohjautuvia toimintayksiköitä sekä yli rajojen toimivaa yhteistyötä niiden kesken. Governance-käsitteeseen liitetään monitoimijaisten systeemien olemassaolo ja erilaiset verkostomaiset rakenteet, jotka korostavat vuorovaikutusjärjestelmiä. (Sydänmaalakka 2015, 62.)

Sydänmaalakka (2015) on kehittänyt uuden mallin, joka ottaa huomioon julkisten organisaatioiden erityispiirteet. Älykäs julkinen organisaatio on strategisesti johdettu ja avoin systeeminen verkosto, jonka peruslähtökohtia ovat asiakaslähtöinen toimintamalli, kumppanuus sekä ihmiskeskeinen organisaatiokulttuuri. Organisaatiomallilla tavoitellaan kykyä

ennakoida muutoksia, uudistua jatkuvasti ja oppia nopeasti. Lisäksi sille on tyypillistä kokonaisvaltainen tiedon, osaamisen ja älykkyyden käyttö. Kokonaisvaltainen älykkyyks muodostuu puolestaan käytännöllisestä, rationaalisesta, emotionaalisesta, henkisestä ja kulttuurisesta älykkyyden käytöstä. (Sydänmaalakka 2015, 63-64.)

Älykästä julkista organisaatiota voidaan kuvata kymmenen peruskäsitteen avulla. Tärkeimpiä kulmakiviä ovat systeemiajattelu, verkostot, uudenlainen yhteistoiminta, läpinäkyvyys, tasapainoinen johtaminen, kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, kollektiivinen johtajuus, asiakaslähtöisyys, jatkuva uudistuminen ja monitasoinen johtaminen. (Sydänmaalakka 2015, 64, 66.)

Älykkään julkisen organisaation kymmenen perusarvoa ovat oikeudenmukaisuus (tasa-arvo ja yhdenvertainen kohtelu), laillisuus (oikeusvaltioperiaate), luotettavuus (tasapuolisuus), vastuullisuus (virkatehtävien huolellinen hoito, tilivelvollisuus), tuloksellisuus (asiantuntijuus, vaikuttavuus ja taloudellisuus), puolueettomuus (riippumattomuus, objektiivisuus), avoimuus ja julkisuus, demokratia, erilaisuuden kunnioittaminen sekä palveleminen (asiakaslähtöisyys). (Sydänmaalakka 2015, 68-70.)

Sydänmaalakka (2015, 64-65) on luonut käsitteiden ja arvojen avulla kontekstin älykkäälle julkiselle johtamiselle ja organisaation rakentamiselle. Älykäs julkinen organisaatio rakennetaan neljän osa-alueen avulla. Näitä osa-alueita ja niihin liittyviä asioita ovat seuraavat:

- Perusjohtaminen (arvot ja kulttuuri, organisaatorakenne, osaamisen johtaminen, päätöksenteko, päätöksen toteutus, suorituksen johtaminen, tavoitteet ja visio sekä strategia),
- uudistava johtaminen (innovaatio- ja muutosjohtaminen, oppiminen, palaute, tiimi-johtaminen, tiedon johtaminen, valmentava johtaminen, yhteistyö yli rajojen),
- sisäinen näkökulma (henkilöstöjohtaminen, hyvinvointi, itsensä johtaminen, laatujohtaminen, luottamus, luova dialogi, motivaatio, sisäinen viestintä ja tuloksellisuus),
- ja ulkoinen näkökulma (asiakaslähtöisyys, ICT-hallinta, kaksoisjohtaminen, poliittinen ajattelu, strateginen ajattelu, taloudellinen ajattelu, vaikuttavuus, verkostoituminen, ulkoinen viestintä).

Kolmen älykkään julkisen organisaation ikkunan, peruskäsitteiden, arvojen ja osa-alueisiin sisältyviä asioita, voidaan mitata lähtötilanteessa. Seuranta varten Sydänmaalakka on kehittänyt kyselyn, jonka avulla arvioidaan älykkään julkisen organisaation toimivuutta

ja älykkyyttä. Kyselyn tulosten perusteella on tarkoitus verrata kyselyn tehnyttä organisaatiota muihin toimialan organisaatioihin sekä laatia organisaatiolle kehityssuunnitelma. (Sydänmaalakka 2015, 64-66, 75.)

4 Tutkimusstrategia sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimusstrategiaksi valitun toimintatutkimuksen ja perinteisten tutkimuksien osalta erot paljastuvat tutkimuskysymyksissä. Perinteinen tutkimus jää lähes aina toteavalle tasolle, jossa todetaan tiettyjen tekijöiden vaikuttavan asiaan. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset ovat tyypillisiä johtamiseen tai esimiestyöhön liittyviä miten-sanalla alkavia kysymyksiä. (Kananen 2014, 15-16.)

Mihinkään toimenpiteisiin tai kokeiluihin ei ryhdytä perinteisessä laadullisessa tutkimuksessa tutkimusta tehdessä. Perinteisesti tieteessä on ehdoton sääntö, ettei tutkija saa myös vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. Toimintatutkimuksessa joudutaan rikkomaan tätä sääntöä, koska toimija on itse mukana tutkimuksessa, toiminnassa ja muutoksessa. (Kananen 2014, 16.)

4.1 Tutkimusstrategia

Toimintatutkimusta (action research) ei pidetä vain tutkimusmenetelmänä, vaan joukkona tutkimusmenetelmiä. Menetelmänä se on lähellä kehittämistutkimusta, mutta metodologiassa niiden välillä on selvä ero. Kananen mielestä pitäisi oikeastaan puhua tutkimusstrategiasta, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä, jotta pystytään toteuttamaan muutos. Toimintatutkimus on sekoitus kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksena se ei sulje pois muiden tutkimusotteiden tiedonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmiä. Ilman tutkimusta toimintaan liittyvät muutokset ja parannukset ovat työpaikan arkipäivään kuuluvia parannuksia. (Kananen 2014, 13-15.)

Toimintatutkimus on luonteeltaan prosessimaista ja toisiaan seuraavien syklien avulla organisaation toimintaa kehitetään jatkuvasti. Yksittäisen syklin sisällä toistuvat vaiheet, joita yksinkertaisimmillaan ovat suunnittelu, toiminta ja seuranta. Toimintatutkimuksessa on havaittavissa eri suuntauksia, vaikka kyseessä on yksi ja sama prosessi. Kyse on eri variaatioilla ja painotuksilla toteutettavasta menetelmäryppästä. Toimintatutkimus on käyttökelpoinen menetelmä oman tai ryhmän työn tai toiminnan kehittämiseen. (Kananen 2014, 14-15.)

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka avulla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja tekemään samaan aikaan muutoksia. Tutkimuksella etsitään rat-

kaisuja käytännön ongelmiin, jotka ovat esimerkiksi teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma sekä luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. (Ojasalo ym. 2015, 58.)

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus tulee aina varmistaa ja toimintatutkimuksen ollessa kyseessä sen luonne vaikeuttaa luotettavuusarviointia. Kyseessä on tutkimuksen laatu ja siihen liittyvät kysymykset. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tieteessä kahden eri käsitteen avulla. **Validiteetti** tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Validiteetti varmistetaan sillä, että käytetään oikeaa tutkimusmenetelmää sekä mittaria ja mitataan oikeita asioita. **Reliabiliteetti** tarkoittaa mittausten pysyvyyttä. Toisin sanoen sitä, että kun tutkimus toistetaan, niin saadaan samat tulokset. Myös eri mittauskerroilla käytetty mittari tuottaa samat tulokset. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuusmittareita käytetään soveltaen myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Toimintatutkimuksen osalta luotettavuusarviointi on ongelmallista muutoksen tavoittelun vuoksi, joka ei taas ole ominaista case-tutkimuksessa. Jos toimintatutkimus nähdään joukkona kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimuksen menetelmiä, niin voidaan tutkimusotteen luotettavuutta omilla luotettavuusmittareilla. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan ymmärtää tulokinnan olevan samanlaisena tulokitsijasta riippumatta. (Kananen 2014, 125-127, 131.)

Arviointiperusteina voidaan pitää aineiston riittävyyttä, analyysin kattavuutta sekä analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta. Toiminnan kehittämishanketta arvioidaan vertaamalla tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Jos ongelma onnistutaan poistamaan tai vaikutuksia pienentämään, niin tutkimuksen sykli on onnistunut. Arvioinnin suorittavat ne, jotka olivat mukana prosessissa. Tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että mitataan oikeaa asiaa eli muutosta, oppimista tai vaikkapa asenteiden muutosta. (Kananen 2014, 131,137.)

Toimintatutkimuksen luotettavuusarvioinnissa on muistettava, että tulosten voidaan katsoa pätevän vain tapaukseen, jota tutkimus käsitteli. Siirrettävyys ei ole laadullisen tutkimuksen tarkoitus ja tulokset voidaan siirtää vain tapauksiin, jotka vastaavat tutkimustulosten tapausta. Useamman tiedonkeruumenetelmän käyttäminen eli triangulaation käyttö lisää luotettavuutta. Tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin lähtökohtana on aina tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun riittävän tarkka dokumentaatio. Toimintatutkimuksen kohdalla tulee muistaa, ettei sen tavoitteena ole yleistettävyys. Tulokset koskevat vain

tiettyä tapausta ja vain informantti voi sanoa jotakin tulosten luotettavuudesta ja paikkansapitävyydestä. (Kananen 2014, 134-135.)

4.3 Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Triangulaatiota käytetään monimutkaisten ongelmien ratkaisukeinona monimenetelmäisesti. Useampien menetelmien käyttämisellä varmistetaan se, että tutkimusilmiöstä saadaan syvä ja monipuolinen kuva. Triangulaatio on keino tarkastella ilmiötä monesta näkökulmasta ja näin lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Sen käyttö on perusteltua erityisesti tilanteissa, joissa yksi tutkimusmenetelmä jättää tiedonkeruuseen aukkoja, joita voidaan täydentää muilla menetelmillä. Tämä ilmenee esimerkiksi tapauksissa, jolloin sähköisen kyselyn strukturoituja valmiita vastausvaihtoehtoja täydennetään avoimella kysymyksellä, joka on muotoa: jokin muu, mikä? Avoin vaihtoehto tuottaa ne vastaukset, joita ei osattu ennakkoon suunnitella kysymyksiä laadittaessa. (Kananen 2014, 122-123)

Toimintatutkimukset perustuvat usein aineisto- ja menetelmätriangulaatioon, jotka ovat laadullisessa tutkimuksessa triangulaation muodoista usein käyttökelpoisempia. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan tutkittavaan ilmiöön liittyviä erilaisten aineistojen, kuten haastatteluiden, havainnointien ja kirjallisten dokumenttien, sekä niiden hyödyntämistä. Menetelmätriangulaatiolla tarkoitetaan puolestaan useampien menetelmien käyttöä, jolloin ne voivat olla metodien välisiä tai metodin sisäisiä ratkaisuja. Ensiksi mainittua on esimerkiksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen yhdistämistä. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa hahmottamaan ilmiötä ja tuo esiyymmärrystä kvantitatiiviselle tutkimukselle esimerkiksi pohjana haastattelulomakkeen kysymyksiä muotoiltaessa. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään usein myös kvalitatiivisten tutkimustulosten yleistämisessä. Teoriatriangulaatiossa taas ilmiöön sovelletaan eri teorioita tai kyseistä ilmiötä tarkastellaan eri tieteenalojen pohjalta. (Kananen 2014, 122-124.)

Toimintatutkimuksen keskeinen piirre on erityisesti sellaisten menetelmien käyttäminen, jotka mahdollistavat ihmisten aktiivisen osallistumisen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa hyödyntämisen. Osallistujia ovat ne, joita ongelma koskee. Yhteistyö ei ole aina ongelmatonta, sillä yhteistyössä törmäävät erilaiset ihmiset ja heidän tavoitteensa. Ongelmana voi olla henkilökemiat, luottamuksen puute ja arvovaltakysymykset. Yhteistyö edellyttää yhteistä tavoitetta. Asiantuntijatyön kehittämisessä käytetään usein yhteisöllisiä menetelmiä, kuten esimerkiksi aihorihityöskentelyä. (Ojasalo ym. 2015, 37, 40; Kananen 2014, 11.)

Tiedonkeruumenetelmiä toimintatutkimuksessa ovat muun muassa haastattelut, kyselyt ja kirjalliset lähteet eli dokumentit. Menetelmät ja tiedonlähteet riippuvat aina ongelmasta. Lähtötilanteen analysoinnissa ja esiyymmärryksen muodostamiseen aihepiiristä voidaan käyttää organisaation kirjallisia dokumentteja. (Kananen 2014, 77, 97.)

Benchmarkingin eli esikuva-arvioinnin avulla opitaan vertaamalla omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen. Vertailukohde voi löytyä hyvä vertailukohde voi löytyä aivan toiselta alalta. Benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen sekä oman toiminnan kyseenalaistaminen. Havaitut parhaat käytänteet joudutaan aina soveltamaan luovasti omaan organisaatioon sopiviksi. Tuotetaan uutta siten, että ensin tunnistetaan oman toiminnan heikkouksia ja pyritään kehittämään niitä. Benchmarkingia pidetään käyttökelpoisena menetelmänä esimerkiksi organisaation laadun, tuottavuuden, toimintaprosessien ja työtapojen kehittämisessä. (Ojasalo ym. 2015, 43.)

Havainnointi on toimiva keino kehittämistyöhön. Hyödyllistä tietoa saa usein paremmin menemällä paikalle tarkkailemaan todellisia tapahtumia. Havainnoitsija voi seurata valitsemiaan tilanteita, kuten kokouksia, ulkopuolisena tai osallistua itse toimintaan tehden samalla havaintoja. Havainnoinnin käyttö perustelua tilanteissa, joissa ilmiöistä ei ole tietoa tai se on vähäistä. Havainnoinnin dokumentoinnin työkaluja voivat olla tutkimus- tai havainnointipäiväkirja. Päiväkirjaksi riittää lehtiö, johon kirjataan omia havaintoja ja muistiinpanoja mahdollisimman pian. Tapahtumat ja yksityiskohdat unohtuvat nopeasti, koska ihmisen muistikapasiteetti on rajallinen. (Ojasalo ym. 2015, 42; Kananen 2014, 80-82.)

Palvelumuotoilu (service design) on lähestymistapa, jota käytetään yritysten ja julkisen sektorin kehittämistyössä. Suosion syynä on organisaatioiden siirtyminen yhä syvemmin asiakaslähtöiseen arvoajatteluun ja lisääntyneet taloudelliset paineet. Palvelumuotoilu tarjoaa selkeän prosessin ja helppokäyttöisiä menetelmiä ja työkaluja, jotka tuovat palvelun käyttäjät keskiöön ja joiden avulla voidaan helposti konkretisoida ja testata aineettomia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilulle on ominaista vahva muutoksen tähtääminen ja visionärisyys. (Ojasalo ym. 2015, 71, 75; Inland, 2018.)

Kysely sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan jo hyvin. Kyselyn avulla varmistetaan asian paikkansa pitävyys. Kysely voidaan tehdä paperisella tai sähköisellä lomakkeella. Kyselyn tulisi pohjautua olemassa olevaan tietoperustaan, jonka käsitteet muutetaan mitattaviksi muuttujiksi siten, että kysymykset ovat täysin yksiselitteisiä ja helposti vastattavia. (Ojasalo ym. 2015, 40-41.)

Kyselyn suunnittelussa on monia vaiheita ja aluksi on tarkkaan suunniteltava, mitä tietoa tarvitaan. Lomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat tärkeitä niin vastaajalla kuin myöhemmin tietojen käsittelijälle. Liian pitkä kysely heikentää vastaamishalua, joten kysely tulisi suunnitella niin, ettei sen vastaamiseen mene enempää kuin 15 - 20 minuuttia. Lomaketutkimuksessa on pyrittävä kehittämistehtävän kannalta kattavaan mutta samalla myös yksinkertaiseen ja helppotajuiseen kysymyksenasetteluun. Myös kyselyn analysointi on suunniteltava ennen toteuttamista. Kysely on lähellä strukturoitua haastattelua, jossa on etukäteen suunniteltu tarkka haastattelurunko, jota käytetään kaikissa haastatteluissa. (Ojasalo ym. 2015, 41,131.)

Sähköiset kyselyt ovat voimakkaasti yleistyneet viime aikoina. Sähköisten kyselyiden edut, kuten halpuus, nopeus ja helppous, ovat johtaneet erilaisten kyselyiden tulvaan ja sen myötä vastausväsymys on lisääntynyt. Tiedonkeruun kattavuutta heikentää usein myös se, että kyselyt jäävät vastaajien roskapostisuodattimiin eivätkä tavoita kohdeyleisöä. (Ojasalo ym. 2015, 128-129.) Yleisesti käytössä olevasta Surveypalista on mahdollista jakaa kyselyt suoraan järjestelmästä kohdeyleisön sähköposteihin. Edellä mainittu käyttöongelma voi aiheuttaa lisätöitä, koska joutuu tekemään tarvittaessa muistutuslähettyksiä. Helppokäyttöisillä sovelluksilla voidaan laatia kyselylomakkeet, kerätä vastaukset ja raportoida tulokset. Surveypalin avulla voidaan luoda raportteja eri muodoissa kuten muun muassa Powerpointiin, Wordiin, Exceliin, CSV:in tai SPSS:än. (Ojasalo ym. 2015, 128; Surveypal 2018.)

Määrällisen datan avulla voidaan tilastollisten perustavien ja monimuuttujamenetelmien avulla tarkastella laadullisessa aineistossa nousseiden tulosten eroja ja yhtäläisyyksiä. Laadullinen aineisto luetaan läpi useamman kerran ja muokataan digitaaliseksi taulukkomuotoon. Litteroinnin jälkeen siirrytään aineistolähtöiseen sisältöanalyysiin. Aineisto pelkistetään esim. tiivistämällä tai pilkkomalla se osiin. Monimuotoisesta ja runsaasta aineistosta tunnistetaan rajaamalla pieni määrä näkökulmia. Tiivistämisellä karsitaan havaintojen määrää ja tunnistetaan aineiston osissa esiintyviä yhteisiä piirteitä ja nimittäjiä. Pelkistämällä on mahdollista saada kokonaan uutta tietoa. Aineiston ryhmittelyssä koodattu alkuperäisaineisto käydään läpi ja siitä etsitään samankaltaisuuksia tai eroja kuvaavia käsitteitä. Aineiston abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Abstrahointia voidaan jatkaa yhdistelmällä luokituksia niin kauan kuin se on aineiston näkökulmasta mahdollista. Tuloksissa kuvataan aineiston muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Toisaalta tuloksissa kuvataan myös luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet tai kategoriat sekä niiden sisällöt. Johtopäätöksissä tutkija

pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omien näkökulmiensa kautta. (Ojasalo ym. 2015, 138-140.)

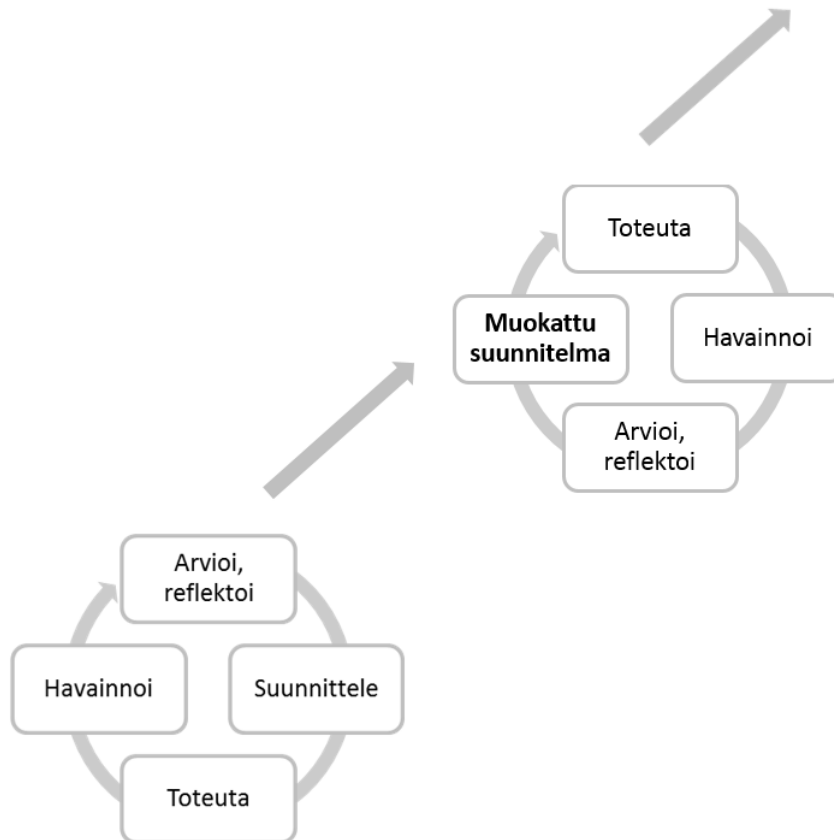
Haastattelun avulla on mahdollista asioiden selventäminen ja syventäminen. Teemahaastattelussa haastatteluteemat suunnitellaan etukäteen. Sanamuodot, kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella eri haastatteluissa. Haastatteluja voidaan muokata sen mukaan, jos ilmenee jotakin mielenkiintoista. Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan syvällisesti selvittää, mitä ihmiset todella ajattelevat. Haastattelu tulisi äänittää sekä litteroida ja analysoida kuten kyselytkin. (Ojasalo ym. 2015, 41, 106.)

4.4 Toimintatutkimus työelämälähtöisessä kehittämisessä

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat tieteen tekemisen ja organisaation eettiset säännöt. Työn tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Kehittämistyön seurausten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija ja kehittäjä kaksoisroolissa on tekemässä. Heidän on oltava tietoinen siitä, mitkä ovat toiminnan tavoitteet ja heidän roolinsa kehittämishankkeessa. Todellisia ja rehellisiä vastauksia saadaan vastaajilta silloin, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän vastauksensa käsitellään nimettömänä. Kohderyhmän jäsenen on ymmärrettävä oma osansa tutkimuksessa ja kehittämisessä. Hänen on myös pystyttävä tekemään järkeviä ja kypsä arviointoja. Tieteellisessä tutkimuksessa kohderyhmältä kysytään heidän suostumuksensa. Oletus on kuitenkin, että henkilökunta osallistuu organisaationsa toimintojen kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 48-49.)

Toimintatutkimuksessa kehittämisen kohteena on sosiaalinen käytäntö, joka on altis jatkuville muutoksille. Kuvassa 12 esitetty toiminta etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arvioinnin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan sekä suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti, mutta myös kriittisesti. Eri vaiheet toistuvat uudelleen ja prosessi kuvataankin usein spiraalina. Tutkimus- ja kehittämisprosessi on syklinen. Ensin valitaan päämäärät tai kehittämisongelma sekä asetetaan työlle tavoitteet. Tämän jälkeen selvitetään kirjallisuudesta tai muusta lähdeaineistosta vastaavat aikaisemmat tutkimukset. Aineistoon tutustumisen jälkeen täsmennetään tarpeen mukaan kehittämistehtävää ja tavoitteita. Samalla vahvistetaan mahdollista projektisuunnitelmaa. Varsinainen työ aloitetaan tutkimalla ja kokeilemalla, millaisia käytännön mahdollisuuksia päämäärään pääse-

misellä on olemassa. Tämän jälkeen analysoidaan saatu aineisto, arvioidaan tehtyjä asioista, muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja, arvioidaan niitä ja toistetaan vaiheita tarpeen mukaan. Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. (Ojasalo ym. 2015, 60-61.)



Kuva 12. Toimintatutkimuksen spiraalimainen eteneminen (Ojasalo ym. 2015, 60.)

Toimintatutkimus katsotaan yleensä kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi, mutta siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Menetelmät ovat osallistavia kehittämisen osalta. Osallistavat menetelmät mahdollistavat pääsyn organisaation toimijoiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, jolloin kehittämistyön näkökulma laajenee virallisen aineiston ulkopuolelle. Keskustelu kehittämissprosessin aikana vaiheesta toiseen siirtyessä luo pohjan seuraavalle vaiheelle. Tutkijan on tärkeää dokumentoida keskustelua, siinä päätettyjä tavoitteita, toimijoiden näkemyksiä ja toimintaa. (Ojasalo ym. 2015, 61-62.)

5 Tiedonhallinnan kehittäminen työyhteisössä

Nopeasti muuttuva, digitalisoituva, verkottuva ja globalisoituva toimintaympäristö on luonut suuria muutostarpeita organisaatioiden toimintoihin. Yhteiskunta ja toiminta pohjautuvat yhä enemmän tietoon ja sen hallintaan. Tietoa on ympärillä runsaasti, mutta ihmiset kokevat, että he ovat entistä tietämättömpiä tai tarvitsevat täsmällistä tietoa ongelmien ratkaisemiseksi. Kehittämistyön merkitys on kasvanut, kun organisaatioiden täytyy yrittää pysyvä muutoksessa mukana. (Ojasalo ym. 2015, 12-13.)

5.1 Toimeksiantajan esittely

Migrin turvapaikkayksikön Kainuun tulosalueella käsitellään jatko-oleskelulupahakemuksia, myönnetään muukalaispasseja ja pakolaisen matkustusasiakirjoja, päätetään kääntämisestä ja karkottamisesta sekä tietyissä tapauksissa harkitaan kansainvälistä suojelua saaneiden henkilöiden aseman lakkauttamisesta. Migrillä on myös muita tehtäviä, kuten

- oleskelulupien myöntäminen Suomeen tuleville ulkomaalaisille kuten opiskelijoille, työntekijöille, elinkeinonharjoittajille, paluumuuttajille ja Suomessa asuvien ulkomaalaisten perheenjäsenille
- EU-kansalaisten oleskeluoikeuden rekisteröinti ja myöntäminen heidän perheenjäsenilleen oleskelukortin
- turvapaikkahakemukset käsitteleminen puhuttelusta päätöksentekoon
- turvapaikanhakijoiden ja tilapäistä suojelua saavien vastaanoton käytännön toiminnan ohjaaminen ja suunnittelemine
- vastataan kansalaisuushakemuksien, -ilmoituksien ja kansalaisuusaseman määrittämisestä
- vastataan ulkomaalaisrekisterin ylläpidosta
- tuotetaan tietopalveluita kansainvälisiin tarpeisiin, kotimaan päättäjiille sekä viranomaisille

- osallistutaan omaa toiminta-alueitaan koskevaan kansainväliseen yhteistyöhön (Maahanmuuttovirasto 2017.)

Ajatus opinnäytetyön aiheesta tuli esimieheltäni. Aihe perustuu työyhteisön tarpeeseen tehdä myös arkipäivän kehittämistyötä työyhteisössä. Hänen ehdotuksensa pohjalta toteutui aiheanalyysiluonnos tammikuussa 2017.

Työyhteisömme tehtävät olivat juuri vuoden vaihteessa lisääntyneet. Lisäksi olimme saaneet uutta henkilökuntaa ja siirryimme toimimaan kolmella paikkakunnalla. Muutamien henkilöiden tehtävänkuvat muuttuivat ja organisoiduimme kolmeen eri tiimiin. Olimme melkoisessa muutoksessa entisten ja uusien tehtävien kanssa. Puhumattakaan siitä, että perehdyimme uusiin asioihin ja toimintatapoihin. Huomasimme, että oli tarvetta päivitettylle perehdyttämismateriaaleille ja ohjeistukselle. Työhyvinvointikyselyissä olivat nousseet jo aikaisemmin tiedonhallinnan haasteellisuus. Eri rooleissa olevien henkilöiden tiedontarve on erilainen. Ongelmallista on hiljaisen tiedon siirtyminen, ohjeiden puutteet, sähköpostiohjaus, monipuolinen tiedon tarve, tiedon etsintään käytetty tehoton työaika jne. Asiantuntijatyö voi olla yksinäistä puurtamista, mutta käyttöönottamamme järjestelmän on tarkoitus kannustaa tiedon vaihtamiseen ja jakamiseen laajemmallekin kuin omalle tulosalueellemme. Työyhteisössämme on otettu käyttöön joustotyömahdollisuus ja se muuttaa myös perinteisiä kommunikointitapoja, kuten käytävä- ja kahvipöytäkeskusteluita. Puhumattakaan se, että toimimme maantieteellisesti hajallaan.

Viime vuosina julkishallinnossa on tullut selväksi, että muutokset ovat tulleet pysyviksi ja työtä tulee tehostaa. Myös virastomme ja yksikkömme strategioissa ovat edellä mainitut asiat otettu huomioon. Virastossa oli samoihin aikoihin otettu käyttöön turvapaikkayksikön SharePoint-alusta. SharePointin käyttöönotto liittyi Migrin turvapaikkahakemusten käsittelyn sujuvoittamiseen ja työtapojen uudistamiseen. Turvapaikkayksikössä oli ollut jo vireillä kehityshankkeita, mutta vuoden 2015 syksyn yli 32 000 uutta turvapaikkahakemusta osoittivat sen, että kehittämishankkeille oli tarvetta. Yksi näistä hankkeista on Flow-hanke, joka saa tukea Euroopan unionin Turvapaikka-, maahanmuutto- ja kotouttamisrahastolta. (Maahanmuuttovirasto 2016.)

AMIF:n (Asylum, Migration and Interation Fund) tukemalla Flow-hankeella on tarkoitus parantaa osaamista sekä viranomaisyhteistyötä ja -työkaluja niin, että turvapaikkamenettelyn alkuvaihetta saadaan sujuvoitettua. Yhteistyötahoja ovat Rajavartiolaitos ja Poliisihallitus. Valtakunnallinen hanke koskettaa turvapaikkayksikön kaikkia alueellisia toimipisteitä sekä poliisia ja Rajavartiolaitosta koko maassa. Flow-hankkeessa tehdään myös yhteistyötä muiden jäsenvaltioiden ja European Asylum Support Officen (EASO) kanssa.

Tavoitteena on järjestää koulutuksia ja vaihtaa parhaita käytänteitä. Flow-hankkeen tarkoitus on

- vastata yhteisen eurooppalaisen turvapaikkajärjestelmän käytännön toimeenpanosta sekä turvapaikkamenettelyn kansallisen toimintaympäristön muutoksista aiheutuviin turvapaikkaprosessin alkuvaiheeseen kohdistuviin laatu- ja tehokkuushaasteisiin,
- kehittää viranomaisten operatiivista yhteistyötä luomalla toimintamalli turvapaikkamenettelyn alkuvaiheen ohjaamiseen sekä tehostetaan turvapaikka-asioiden selvittämistä kehittämällä turvapaikkapuhuttelua,
- parantaa myös viranomaisten turvapaikkatutkintaan ja yhteiseen eurooppalaiseen turvapaikkajärjestelmään liittyvää ammattitaitoa sekä tehostetaan turvapaikka-asioiden käsittelyä ja tiedonkulkua kehittämällä viranomaisten käytössä olevia tietojärjestelmiä ja tutkinnan apuvälineitä,
- sekä kehittää sujuvampi viranomaisprosessi mahdollistaa osaltaan turvapaikkahakemusten viivytyksettömän käsittelyn sekä turvapaikanhakijoiden menettelyn laatuun liittyvien oikeuksien toteutumisen. (Rahoitetut AMIF-hankkeet 2017.)

5.2 Lähtötilanteen kuvaus

Kehittämistyömme ensimmäinen sykli lähti käyntiin, kun tutustuimme yhteiseen SharePoint-alustaamme helmikuussa 2017 Flow-hankkeen projektipäällikön esittelyssä. Turvapaikkayksikön SharePoint-alustan käyttöönotto ja käyttöoikeuksien hallintaongelmien ratkaiseminen veivät ennakoitua enemmän aikaa, joten käytännössä järjestelmää päästiin kokeilemaan vasta maaliskuun lopussa. Muokkaajien käyttöoikeuksia odotellessa kolmen hengen muokkaajaryhmämme muodosti yhteisen näkemyksen ja sopi jatkotoimenpiteistä. SharePoint-alisivuston kehittäminen ja ylläpitäminen on täysin oman työn ohella tehtävää. Myöhemmin muokkaajien ryhmä laajeni vielä kahdella henkilöllä.

Aluksi muokkaajat pyrkivät hahmottamaan SharePointin mahdollisuuksia, perehtymään teknisiin ratkaisuihin ja testaamaan järjestelmää. Järjestelmään perehtyminen on ollut lähes omatoimista, lukuun ottamatta satunaista hankehenkilöstön tukea. Osaamisen jakaminen on ollut lähes täysin muokkaajaryhmän vertaistuen varassa. Tiedon jakamiseen on

haettu ratkaisua muun muassa ryhmän jaetun ohjekansion avulla. Käyttöoikeuksien laajennettua muokkaajat pystyivät myös ratkomaan ongelmiaan ja hakemaan ratkaisumalleja Migrin muilta SharePoint-sivustoilta.

Oman työemme ohessa kannustimme käyttäjiä hyödyntämään SharePointia työvälineenä, neuvomaan heitä käytännön ongelmissa ja tiedonhakemisessa. Samalla saimme heidän antamaansa palautetta alisivustomme rakenteen ja sisällön tuottamiseen. Loppukäyttäjien opastamista niin kasvokkain kuin isommalle ryhmälle yhteisissä tilaisuuksissa on aina tehty tarpeen mukaan. Näiden lisäksi muutoksista on pyritty tiedottamaan niin sähköpostitse kuin hyödyntämällä SharePoint-alisivustomme Ilmoitukset-sovellusta. Maaliskuussa 2018 turvapaikkayksikön SharePoint-yhteyshenkilö järjesti loppukäyttäjille infotilaisuudet järjestelmän käytöstä.

Aloittaessamme kehittämistyötämme osa henkilöstöstä oli käyttänyt turvapaikkayksikön yhteistä SharePoint-sivustoa tiedonhankkimiseen omaan työhönsä liittyen. Maaliskuussa 2017 SharePointin laajempi käyttö nopeutui ja laajeni, kun yhteinen ilmoitustaulu poistuu intranetistä sekä keskeisten manuaalien, mallipäätöksien ja ohjeistuksien päivittämisestä yhteiseltä verkkolevyiltä luovuttiin. Vuoden päästä myös valtaosa yhteisen verkkolevyjen sisällöstä siirrettiin SharePoint-sivustoille.

Tutkijan näkökulmasta tiedonhankintamenetelmänä aluksi oli perehtyminen kehittämis-kohteeseen niin teoriassa kuin käytännössä. Lähtökohdan ja pohjan kehittämislle antavat viraston ja tulosyksikön strategiat sekä organisaation työjärjestys. Tiedonhallintajärjestelmän osalta perehtymässä on tärkeää kaikkien mahdollisten ohjeiden lukeminen ja testaaminen.

Koska järjestelmän käytöstä ei ollut kokemusta, niin esiyymmärrystä muodostaessa myös benchmarkingin hyödyntäminen osoittautui toimivaksi. Arvokasta tietoa sai keskusteluissa täysin ulkopuolisissa organisaatioissa toimivilta henkilöiltä. Toisella heistä on kokemusta viestinnän alalta sisällön tuottamisesta SharePointiin ja toinen taas hoitaa käyttöoikeushallintaa. Vaikka käyttöoikeuksien hallinta on Migrissä järjestetty keskitetysti ja käytössämme olevan verkon käyttö on rajoitettu, niin käyttöoikeuksien merkitys ja käyttömahdollisuuksien ymmärtäminen liiketaloudellisessa periaatteella toimivassa suuryrityksessä selvensi SharePointin käyttömahdollisuuksia, kuten rajattujen käyttöoikeuksien jakamismahdollisuuden asiakkaille tai yhteistyökumppaneille. Kyseisessä yrityksessä SharePointiin oli keskitetty mittava määrä substanssiin liittyvää ohjeistusta ja muuta materiaalia. Haettavuuteen liittyviä ongelmia ei kuitenkaan ollut. Viestinnän alan toimija kansainvälisessä

järjestössä oli vasta aloittelemassa SharePointin käyttöä. Järjestelmän käytettävyyttä kuvattiin helpoksi, mutta yhteiskäytössä olevien taulukkolaskentaohjelma Excelin taulukoiden käytössä oli ilmennyt ongelmia, joita ei ollut saatu ratkaistua. Keskusteluista jäi kuva, että SharePoint on yleisesti ja laajasti käytössä.

Oman haasteensa tiedonhallinnan ja teknisen järjestelmän käytölle asettavat se, että Migri on velvollinen käyttämään julkishallinnon turvallisuusverkkoa (TUVE). Kyseisellä verkolla pyritään turvaamaan valtion ylimmän johdon ja yhteiskunnan turvallisuuden kannalta tärkeiden viranomaisten yhteistyötä ja viestintää kaikissa tilanteissa. TUVE-toiminnasta on säädetty julkisen hallinnon turvallisuusverkkotoiminnalla ja toiminnasta annetulla lailla (L10/2015) sekä ulkomaalaislaissa määritellään tarkemmin TUVE-verkon käyttöön velvoitetut viranomaiset heidän hoitaessaan maahanmuuttoon liittyviä tehtäviä. (Valtiovarainministeriö 2017.) TUVE-verkossa olevat viranomaiset eivät voi Microsoftin SharePointin kaltaisten välineen hyödyntämisestä ei saada samanlaisia hyötyjä kuin esimerkiksi kaupallisissa yrityksissä, joissa tietoa voidaan jakaa sidosryhmille ja jopa asiakkaille tietyn käyttöoikeuksin. Myös tiedonhakemista nopeuttavia suoria internetlinkkejä ei voi käyttää, koska TUVE-verkko on rajattu. Tämä on otettava huomioon suunnittelussa, koska se rajoittaa toteuttamista ja loppukäyttäjien käytettävyyttä.

Käytimme kehittämisessä yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. Ensimmäiseksi toukokuussa 2017 pidimme tulosalueemme kehittämispäivän yhteydessä suunnitteluryhmätyön omasta SharePoint-alisivustostamme. Tätä ennen Flow-hankkeen projektipäällikkö esitteli SharePointia ja sen mahdollisuuksia. Ryhmätöiden ja keskusteluiden pohjalta sovitut tavoitteet muodostuivat perustaksi muokkaajille, kun jatkoimme alisivustomme rakentamista.

Toiseksi pidimme loppuvuoden 2017 suunnittelupäivässämme prosesseittain ideointityöpajoja, joissa käsitelimme myös SharePointiin liittyviä asioita ja siihen liittyviä muutostarpeita. Tässä vaiheessa kaikki olivat jo käyttäneet järjestelmää, joten käsiteltävät asiat olivat jo hyvin konkreettisia parannusehdotuksia. Samalla pystyimme antamaan koko työyhteisölle tietoa uudesta järjestelmästä ja sen käyttömahdollisuuksista.

Dokumentoinnin tärkeys tuli esille heti alkuvaiheessa, koska prosessin pituus vaikeuttaa tutkijan muistamista. Arvioinnin näkökulmasta on tärkeää kirjata ylös lähtötilanne, että pystyy näkemään muutoksen. Tähän apuvälineenä toimii vapaamuotoisen päiväkirjan pitäminen tilaisuuksista ja keskusteluista sekä prosessiin liittyvien sähköpostien ja muiden materiaalien tallentaminen. Käytännössä SharePointiin liittyvissä asioissa tutkija toimii yh-

teyshenkilönä ja sihteerinä. Yksittäisten tapauksien havainnointi ja siihen liittyvä dokumentointi on osoittanut tärkeäksi. Päivittäiset vuorovaikutustilanteet ovat yksi keino kannustaa ja madaltaa kynnystä SharePointin käyttämiselle sekä keino palautteen saamiselle myös niiltä henkilöiltä, jotka eivät välttämättä esitä ajatuksiaan yhteisissä tilaisuuksissa.

Yhtenä erillisenä tilaisuutena järjestettiin syyskuussa 2017 mahdollisuus osallistua virastomme Inland-tiimin järjestämään palvelumuotoiluun. Tähän tilaisuuteen osallistui osa SharePoint-muokkaajista. Pohdimme pienissä ryhmissä tulosalueella prosessiemme toimivuutta ja mahdollisia pullonkauloja esimerkiksi eri yksiköiden välillä yhteisten prosessien toimivuudessa. Etsimme ratkaisuja ja teimme konkreettisia kehittämis ehdotuksia, jotka vietiin sitten jatkokäsittelyyn yksiköiden yhteiseen palvelumuotoiluun, johon osallistui tulosalueen johtaja ja hänen sijaisensa. Perinteisessä tulosyksikköorganisaatiossa prosessien merkitys jää taustalle, vaikka päivittäisessä työssä, tiimijaottelussa ja SharePointin kehittämisessä olemme päätyneet prosessikohtaiseen tietojen ryhmittelyyn.

Muokkaajille järjestettiin ensimmäinen koulutustilaisuus vasta maaliskuussa 2018. Tuolloin päätimme toteuttaa prosessimaisen rakenteen alisivustoomme. Rakenne noudattaa turvapaikkayksikössä käytössä olevaa yhtenäistä rakennetta, ja sen avulla on mahdollista helpottaa tiedonhakijan etsimistä eri alisivustoista. Samalla pyritään varmistamaan se, että loppukäyttäjän osaamistarpeet, esimerkiksi metatietojen syöttämisessä, ei poikkea merkittävästi, jos hän siirtyy esimerkiksi toiselle tulosalueelle.

Kehittämistyössä on nähtävissä jonkin verran syklisyyttä, mutta se ei ole kovin säännönmukaista. Kehittämistyötä on tehty täysin oman työn ohessa eikä kehittämiseen ole ollut mahdollista panostaa työtilanteen vuoksi tasaisesti. Yhteisen ajan löytäminen esimerkiksi viiden muokkaajan kesken ei ole aina mahdollista. Nykytilanteen kartoituksella alkanut ensimmäinen sykli kesti melko pitkään (Taulukko 2).

Toimenpiteet	Vaihe	Ajankohta
SharePoint-esittely Alisivuston suunnittelu, muokkaajapalaveri Perehtyminen aiheeseen - sisäiset ohjeet - kirjallisuus ja verkkolähteet - benchmarking	Suunnittelu	Helmikuu 2017
Muokkaajien palaveri Järjestelmän kokeileminen	Toteutus	Maaliskuu 2017
Projektipäällikön esittely SharePointista Tulosalueen yhteinen ryhmätyö - muistio muokkaajille kehittämistyötä varten	Suunnittelu	Toukokuu 2017
Käyttäjätiedote	Toteutus	Elokuu 2017
Palvelumuotoilu - prosessien toimivuus	Havainnointi Suunnittelu	Syyskuu 2017
Ideointityöpaja - SharePointiin liittyvät muutostarpeet - Tiedotusta järjestelmästä ja sen käyttömahdollisuuksista	Suunnittelu	Loppuvuosi 2017
Viikkopalaverit, tilannetiedotukset Opastusta järjestelmän käytössä, palautteiden käsittelyä Muokkaajapalaveri	Havainnointi Suunnittelu	Vuodenvaihde 2017-2018
Muokkaajakoulutus ja loppukäyttäjäinfot - prosessimainen rakenne alisivustolle - käyttöön yhtenäinen yksikön ulkoasu Käyttäjäopastusta	Toteutus	Maaliskuu 2018
Kyselytutkimus henkilöstölle	Arviointi	Huhtikuu 2018
Kyselyn analysointi ja kehittämissuositusten koonti	Reflektointi	Toukokuu 2018

Taulukko 2. Ensimmäisen kehittämissyklin kuvaus

Kananen (2015, 35) toteaa, tilanteen kartoitukseen ja ongelman määrittelyyn pitää varata riittävästi aikaa. Jos siirrytään liian nopeasti ratkaisuvaiheeseen voi todellisen ongelman ja siihen vaikuttavien tekijöiden analysointi jäädä pintapuoliseksi.

Suunnittelua, testaamista, toteuttamista, havainnointia ja palautteen vastaanottamista tehtiin useamman kerran, mutta järjestelmällistä onnistumisen arviointia tehtiin vasta kyselytutkimuksen muodossa. Kyselystä saatujen tulosten pohjalta kootaan kehittämissuositukset jatkotyölle, josta voi katsoa alkavan toisen syklin. Toinen sykli jää alkua lukuun ottamatta opinnäytetyön ulkopuolelle.

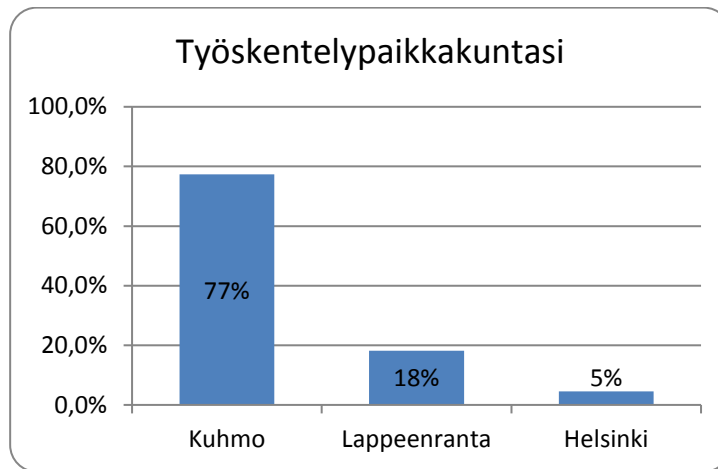
5.3 Tutkimus ja sen tulokset

Varsinaisena tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä, joka kohdistettiin valitulle joukolle eli tulosalueen henkilöstölle, jotta saatiin heidän arvionsa siihen mennessä toteutetuista toimenpiteistä ja heidän mielipiteensä tutkimukseen liittyvistä muista asiakokonaisuuksista. Kysely toteutettiin yksikkömme käytössä olevalla SurveyPal-ohjelmistolla. Kyselyn lähettäminen huhtikuussa 2018 tapahtui suoraan SurveyPalista, ja lähetettävään viestiin liitettiin saateteksti (Liite 1). Kyselyn käyttäminen soveltuu työyhteisöni haastattelua paremmin, koska toimimme kolmella eri paikkakunnalla. Kysely lähetettiin koko tulosalueen henkilöstölle eli 37 henkilölle mukaan lukien tutkija. Kyselyn lähettämisessä sattuneen yhteistiedossa olleen virheen vuoksi kysely lähetettiin 38 sähköpostiosoitteeseen. Ylimääräinen lähetys näkyy SurveyPalista saaduissa raporteissa, koska virhettä ei saatu poistettua järjestelmästä. Kyselyn lähettämisen syy tutkijalle oli puolestaan täysin tekninen, koska näin saatiin varmistettua kyselyn toimivuus ja pystyttiin vastaamaan paremmin viestin saaneiden kysymyksiin teknistä ongelmia. Vastausaikaa kyselylle oli kaksi viikkoa. Ensimmäisen viikon jälkeen lähetettiin järjestelmän kautta muistutus niille henkilöille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Koska muut kehittämiseen liittyvät menetelmät olivat olleet yhteisöllisiä, niin oli hyvä saada kyselyn avulla myös yksilön ääni kuuluville.

Kysely toteutettiin niin, että vastaajat voitiin määrällisen tiedon mukaan luokitella koulutustason, tehtävän tason, työskentelypaikkakunnan ja organisaatiokohtaisen työkokemuksen keston perusteella. Kysymykset asetettiin tutkimuskysymyksen ja teoriaosuuden käsitteiden mukaan selkeästi vastattaviksi. Tarkoituksena oli selvittää vastaajien tiedon tarvetta sekä sen laatua ja määrää heidän päivittäisissä työtehtävissään. Tärkeää oli myös saada selville tiedonhankinnan esteitä ja mahdollisia vaikeuksia. Tiedonhankinnan ongelmien ja verkostoitumisen näkökulmista kysyttiin myös vastaajien toimintatavoista. SharePointin osalta pyrittiin saamaan käyttäjien mielipiteitä järjestelmän vaikutuksista heidän tiedonhankintaansa. Lisäksi kysyttiin myös Migrin strategisten aihepiiriin liittyvien tavoitteiden toteutumisesta tulosalueella sekä vastaajien omasta toiminnasta osaamisen ja tiedon jakamisen osalta. Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi käytettiin avoimia vastauskenttiä, joiden avulla selviteltiin vastaajien kokemuksia ja mielipiteitä sekä muita vaihtoehtoisia vastauksia, perusteita vastauksille tai mahdollisia kehittämissuhteita aihepiireistä.

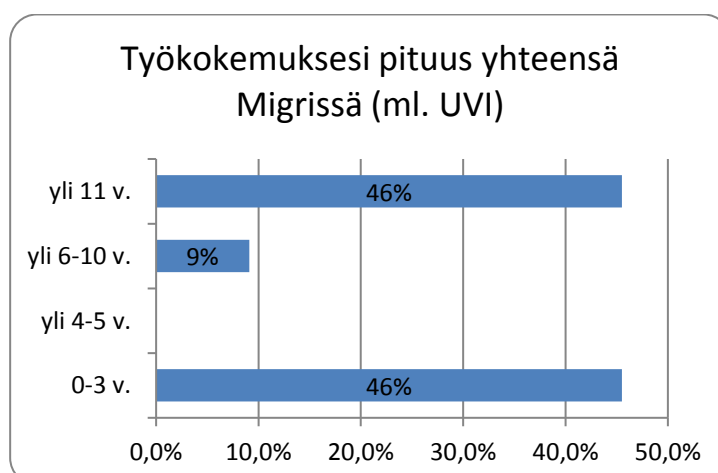
SurveyPal-kyselyn vastausprosentti oli 61 prosenttia. Tulosalueen 37 henkilöstä työskentelee 76 prosenttia Kuhmossa, 16 prosenttia Lappeenrannassa ja kahdeksan prosenttia

Helsingissä. Kuvassa 13 on esitetty kyselyyn vastanneiden työskentelypaikkakunnat. Ne vastaavat hyvin edellä mainittuja tulosalueen henkilöiden työskentelypaikkakuntia



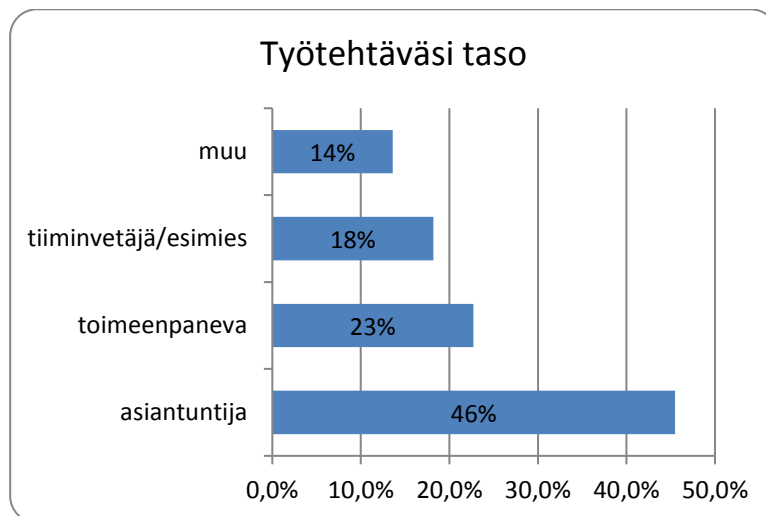
Kuva 13. Vastaajien työskentelypaikkakunnat (N=22)

Vuoden 2015 syksyn jälkeen Migriin on palkattu runsaasti uutta henkilöstöä. Turvapaikanhakijoiden ruuhkan seuraukset näkyvät myös Kainuun tulosalueen nykyisissä tehtävissä. Esimerkiksi kansainvälistä suojelua saaneiden jatko-oleskelulupahakemukset määrät vuodesta 2015 ovat lähes kolminkertaistuneet kuluneen viimeisen 12 kuukauden aikana (Maahanmuuttovirasto (12.4.2018). Määrien lisääntyminen on ollut merkittävää myös kansainvälistä suojelua saaneiden pysyvien oleskelulupia sekä muukalaispasseja ja pakolaisen matkustusasiakirjoja koskevissa hakemuksissa. Myös muiden tehtävien osalta muutaman vuoden takaisen ruuhkan vaikutukset näkynevät vielä vuosia. Kuvassa 14 kuvataan vastanneiden työkokemuksen pituus. Vastanneet ovat niin kokeita kuin uusia henkilöitä.



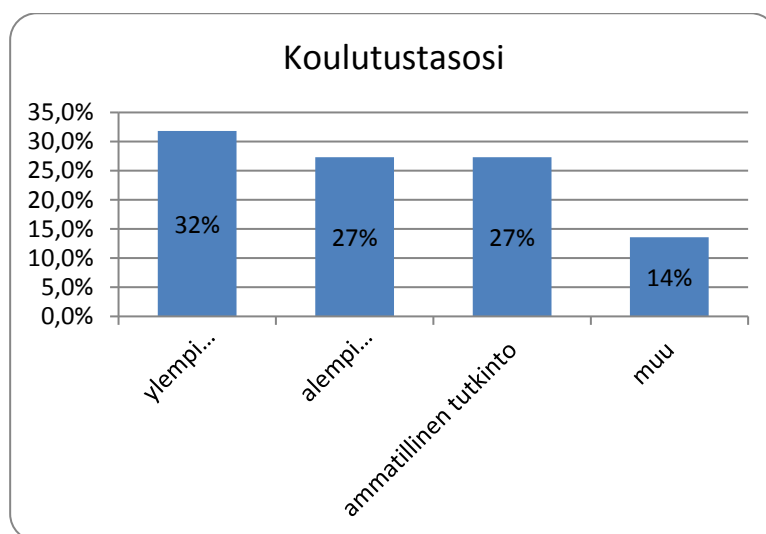
Kuva 14. Vastaajien työkokemuksen pituus Migrissä ja Ulkomaalaisvirastossa yhteensä (N=22)

Kuvassa 15 nähdään kyselyyn vastanneiden ilmoittama työtehtävän taso. Tulosalueella asiantuntijataso henkilöiden keskittyessä perustehtävään eli päätösesityksien, päätöskäsien ja lausuntojen tekemiseen, niin toimeenpanevan tason henkilöiden tehtäväkuvat ovat monipuolisia sisältäen niin tukitoimintoja kuin selkeiden päätöksen tekemistäkin. Kyse-lyssä on käytetty tehtävän tason luokittelussa Kieku-järjestelmässä olevaa luokittelua ja vaihtoehtojen ilmeiset väärinymmärrykset korostavat muu-tason suuruutta.



Kuva 15. Vastaajien ilmoittamat työtehtävien tasot (N=22)

Viimeisempänä vastaajien taustatiedoista kysyttiin koulutustasoa. Kuva 16 mukaan lähes 60 prosentilla vastaajista on suorittanut vähintään alemman korkeakoulututkinnon.



Kuva 16. Vastaajien ilmoittamat koulutustasot (N=22)

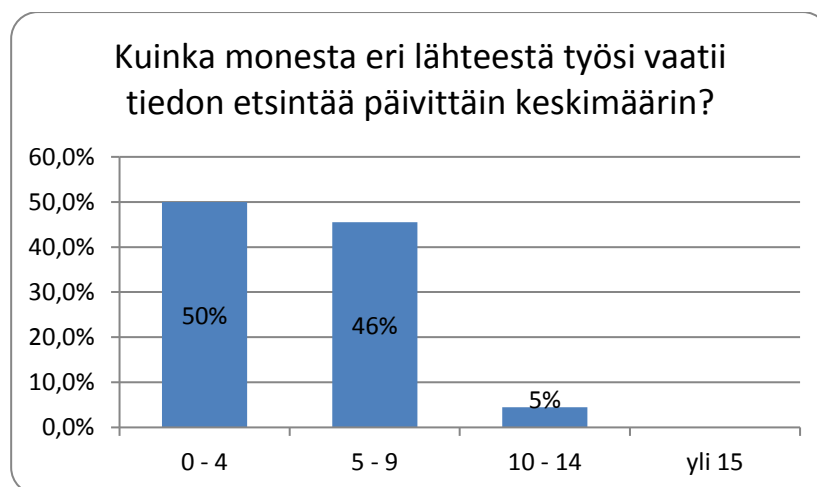
5.3.1 Tiedon lähteet ja tarpeet

Kyselyllä lähdettiin selvittämään henkilöstön tiedon tarpeen määrää ja laatua. Tärkeimmiksi osoittautuivat mallipäätökset ja päätöskäytännöt, tulosalueen omat ohjeet ja linjaukset sekä eri lait ja asetukset (kuva 17). Muina tietoina ilmoitettiin eri kieliset käännökset ja erilaisten nimien translitterointimuodot.



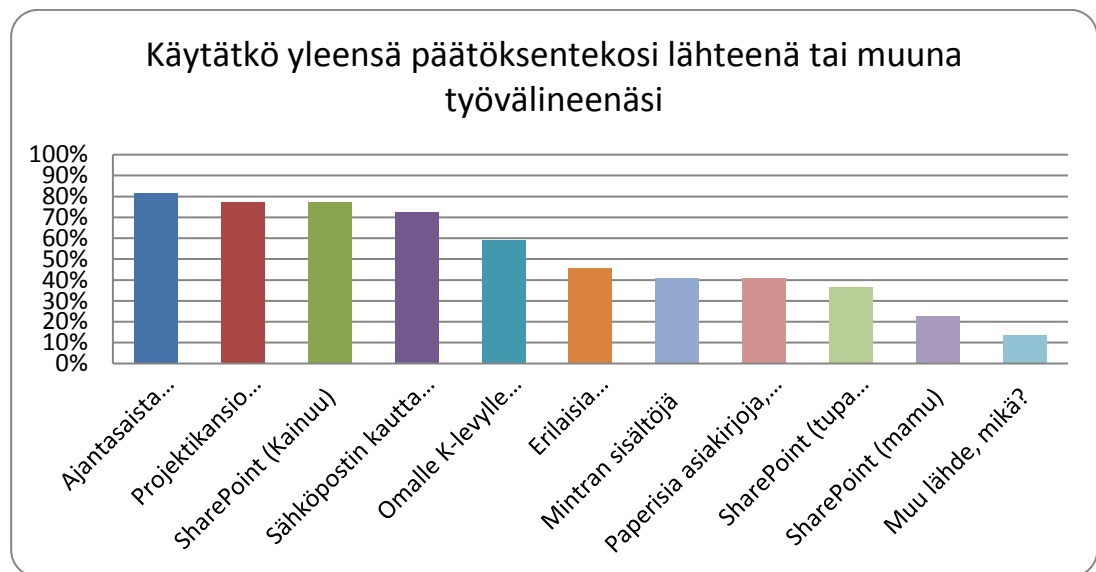
Kuva 17. Vastaajien ilmoittamat tiedon tarpeet päivittäisen työn tekemiseen (N=22)

Vastaajista puolet käyttää tiedon lähteenään päivittäin keskimäärin alle viittä eri lähdettä. Lähes puolet selviää keskimäärin viidestä yhdeksään lähteellä päivittäin. Viidennes hakee tietoa jo yli kymmenestä lähteestä päivittäin (Kuva 18).



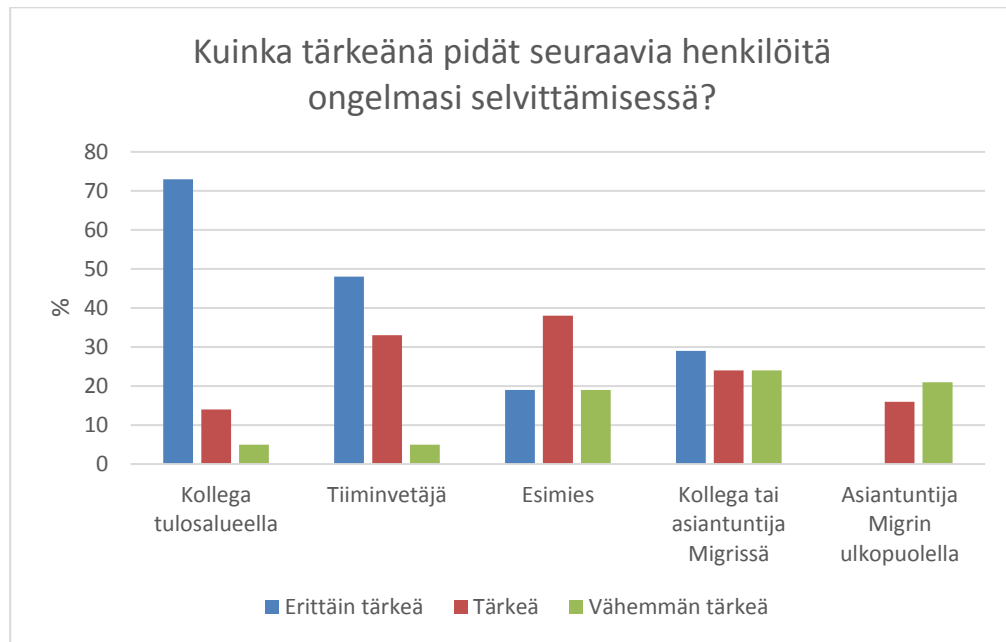
Kuva 18. Vastaajien ilmoittamat tiedon lähteiden käyttömäärät määrät päivittäin (N=22)

Kuvan 19 mukaan tärkeimmät päätöksenteon lähteet tai muut työvälineet olivat ajantasainen lainsäädäntö, projektikansio Kainuun tiedostot, Kainuun SharePoint-alisivusto ja sähköpostin kautta saatu ohjeistus. Seuraavaksi yleisemmin käytettiin henkilökohtaiselle verkkolevylle tallennettuja tiedostoja. Tietoa etsitään myös Mintrasta, erilaisista paperisista asiakirjoista, kirjoista ja ohjeista, turvapaikkayksikön yhteisestä Sharepoint-sivustosta ja erilaisista internetlähteistä. Yleisempiä internetlähteitä olivat ulkoministeriön ja edustustojen verkkosivut, muiden valtioiden edustustojen verkkosivut, oikeusministeriön hallinnonalan verkkosivu (oikeus.fi), erilaiset maatietosivustot ja tietokannat, kuten Landinfo ja Tellus, sekä erilaiset sanakirjapalvelut.



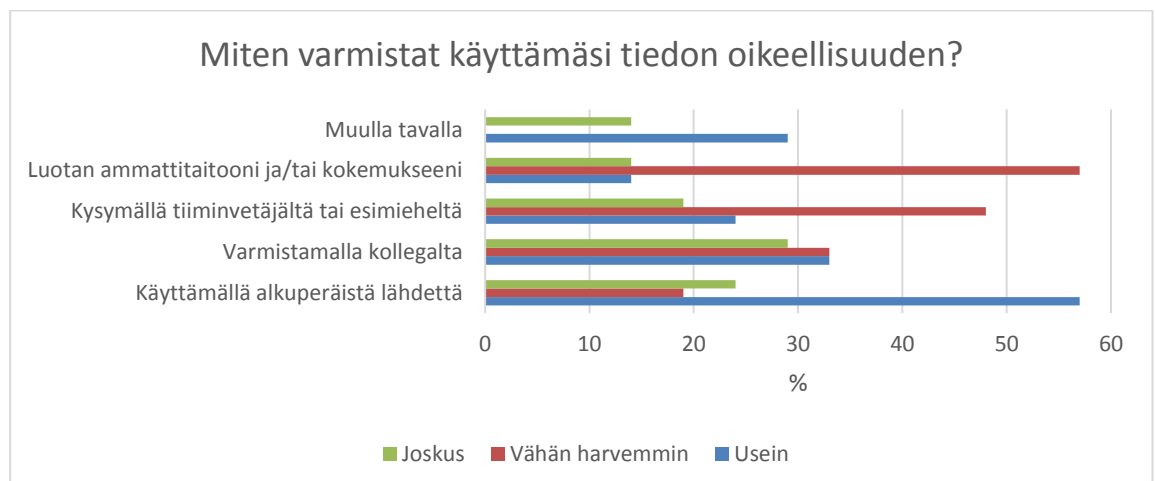
Kuva 19. Vastaajien ilmoittamat päätöksenteon lähteet tai muut työvälineet (N=22)

Kaikki vastaajat arvioivat kaikista tärkeimmiksi henkilöiksi ongelmien ratkaisemisessa olevan kollega tulosalueella ja tiiminvetäjä. Seuraavaksi lähes yhtä tärkeinä pidettiin esimiestä ja kollegaa tai asiantuntijaa Migrissä, mutta myös kontaktit Migrin ulkopuolisiin asiantuntijoihin katsottiin jonkin verran tärkeäksi. (Kuva 20)



Kuva 20. Vastaajien arvioit tärkeimmistä henkilöistä ongelman selvittämisessä (N=22)

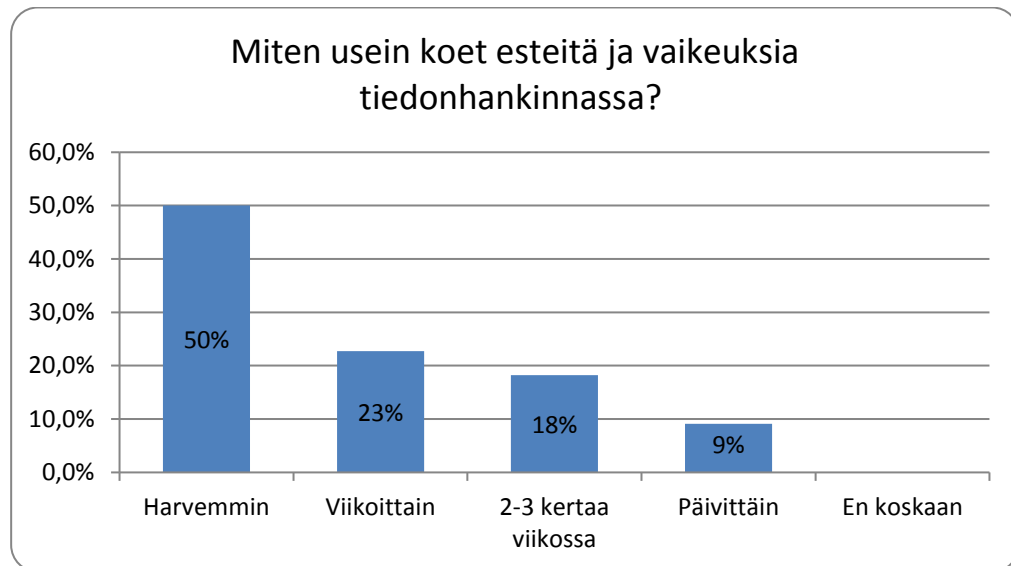
Tietojen oikeellisuus varmistettiin (kuva 21) useimmiten käyttämällä alkuperäistä lähdettä, varmistamalla kollegalta, kysymällä tiiminvetäjältä tai esimieheltä sekä myös luottamalla omaan ammattitaitoon ja/tai kokemukseen. Muut tavat ovat myös käytössä ja niillä tarkoitettiin muun muassa etsimällä vastaavia tapauksia aiemmista asiakirjoista tai pöytäkirjoista. Keinoina esitettiin myös eri lähteistä saatujen tietojen vertaamista. Luotettavien lähteiden, kuten Telluksen sisältöjen tai SharePointissa olevan maatiedon, käyttöä korostettiin.



Kuva 21. Vastaajien arviot tiedon oikeellisuuden varmistamisen tavoista tai henkilöistä (N=22)

5.3.2 Tiedonhankinnan esteet ja vaikeudet

Kuvassa 22 esitetyn mukaisesti lähes joka kymmenes vastaajista kokee esteitä ja vaikeuksia tiedonhankinnassa päivittäin. Lähes 20 prosentilla on ongelmia muutamia kertoja viikossa ja noin neljänneksellä viikoittain. Puolella vastaajista on puolestaan esteitä ja vaikeuksia tiedonhankinnassa harvemmin kuin joka viikko.



Kuva 22. Vastaajien arviot tiedonhankinnan esteiden ja vaikeuksien kokemisen tiheydestä (N=22)

Vastaajat kertovat tiedonhankinnan esteiden ja vaikeuksien liittyneen viimeisen puolen vuoden aikana usein **tietojen hajanaisuuteen**.

”...tietoa on useassa eri paikassa ja menee aikaa, kun joutuu hakemaan ohjeita ja tietoja eri paikoista, eikä aina muista, mitä mistäkin on löydettävissä.”

”Yhteistietojen löytäminen Migrin sisällä on erittäin hankalaa...”

Lisäksi tiedon määrä ja laatu koetaan ongelmaksi.

”...tietoa on niin paljon, infoähky.”

”Tiedot eivät ole ajantasaisia, vaan (ehkä) vanhaa tietoa on käytettävissä...”

Haasteena koetaan myös **ohjeiden ja tiedon puuttuminen**. Tämä korostuu esimerkiksi maatiedon osalta. Lisäksi työn luonteen vuoksi tarvitaan paljon myös historiatietoja, jonka saatavuus sähköisestä ulkomaalaisrekisteristä ei ole aina mahdollista, koska asioita on

käsitelty aikaisemmin eri järjestelmissä, paperisilla asiakirjoilla tai eri viranomaisilla on ollut erilaiset toimintatavat.

"...puuttunut ajantasaista maatietoa jostakin tietystä valtiosta."

"Maatiedon etsiminen maista, jotka eivät ole linjausmaita, on hitaanpuoleista..."

"Joistakin asioista tietoa ei ole saatavilla tarpeeksi, jolloin on tavoiteltava tiettyä asiantuntijaa."

"...vastaus voi vaihdella riippuen siitä, keneltä kysyy."

"Lupamenettelyohje olisi kiva. Samoin SharePointin muokkaaja- ja loppukäyttäjähjeet..."

Prosessien toimivuus liittyy monen tason ongelmiin, jotka tulevat esille toimintatavoissa ja vastuiden epäselvyyksissä.

"Oman tiimin vastuulle on tullut paljon sellaisia asioita, joiden linjaus mielestäni tulisi tehdä Migrissä johtoportaan."

"...tiimin kohdalla pääasiallinen tiedonhankintatapa on mennä kysymään, asia kerrallaan..."

"Liian pitkät vastausajat maavastaajilta ja maatiedosta..."

"...virkapostilla ei tunnu olevan aikaa vastata..."

"Meillä on nykyisin kymmeniä, ellei jopa sata erilaisia sähköpostiosoitetta, mihin pitäisi lähettää viestejä..."

Järjestelmien toimimattomuus koetaan esteitä ja vaikeuksia aiheuttavaksi. Tämä näkyy toimimattomuutena TUVE-internetissä, kun esimerkiksi edustustojen verkkosivuja ei saada auki.

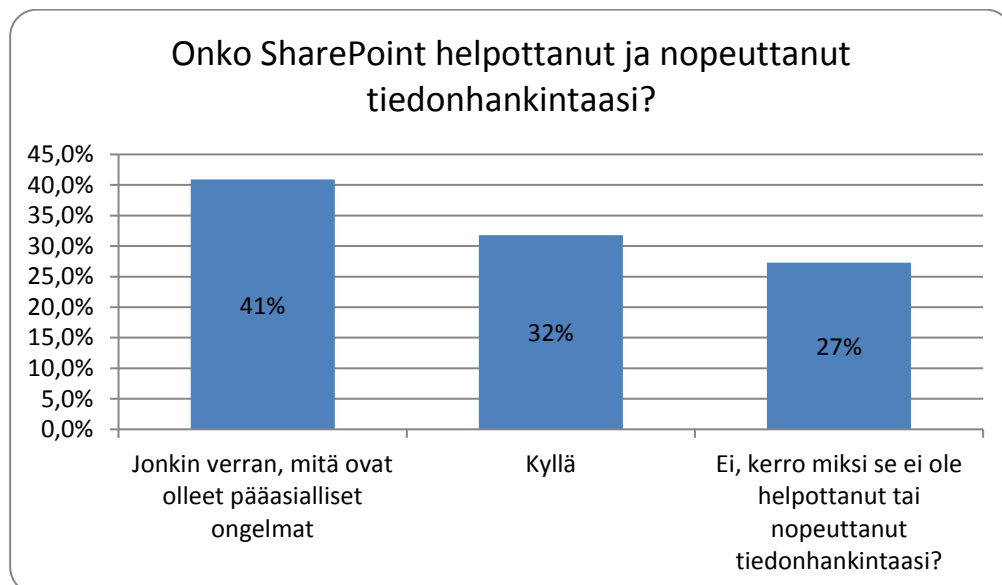
SharePointin käytettävyys nousee myös esille. Nykyinen alisivuston kansiorakenne koetaan hankalaksi. Ohjeita loppukäyttäjille ja muokkaajille ei ole saatavilla.

"...löytäminen on välillä haasteellista. SharePointin käyttämisen oppimisen myötä tämäkin ongelma on helpottunut ja helpottuu."

5.3.3 SharePoint vaikutus

Lähes kolmannes vastaajista on sitä mieltä, että SharePointin käyttöönottoaminen on helpottanut ja nopeuttanut tiedonhankintaa (kuva 23). Hieman yli 40 prosenttia vastaajista kokee SharePointin jonkin verran parantanut tilannetta. Heidän mielestään pääasialliset ongelmat liittyvät siihen, että käytössä oleva alusta on keskeneräinen, sekava ja tiedon sijoittelun logiikka on erilainen eri sivustoilla. Turvapaikkayksikön tukitiimien sivuston jäsentelyä pidetään toimivana. Osa vastaajista toteaa, että aikaa menee vielä etsiskelyyn, koska osa tiedoista on SharePointissa ja osa projektikansioissa. Järjestelmää pidetään kömpelönä. SharePointin hyödyntämistä hidastaa se, että tietoa jaetaan edelleen sähköpostin jakelulistojen avulla tai suullisesti. Sivuston kehittämisen ongelmana on se, että muokkaajakoulutus saatiin melkein vuoden liian myöhään ja kirjallisia ohjeita ei ole.

Alle 30 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että SharePoint ei ole helpottanut tai nopeuttanut tiedonhakemista. Osa heistä ei ole vielä tarvinnut tai tottunut käyttämään SharePointia. Tietoa on opittu hakemaan muualta tai oman tiimin asioita ei ole vielä siirretty sivustolle.



Kuva 23. Vastaajien arvio SharePointin vaikutuksesta tiedonhankintaan (N=22)

Kyselyssä kysyttiin myös, minkälaista tietoa tulisi löytää SharePointista? Valtaosa halusi työtä koskevien tietojen keskittämistä SharePointiin. Samoin korostettiin haettavuuden helppoutta.

”...olisi selkeintä, että Migrillä olisi yksi keskitetty kanava ohjeita varten...”

”Käytännön ohjeistusta eri työvaiheista kustakin prosessista.”

Ohjeiden prosesseittain järjestämisen lisäksi pidettiin tärkeänä viimeisintä tietoa. Lisäksi toivottiin linkkien lisäämistä sinne, mistä löytää lisätietoja.

Tärkeinä pidettiin eri mallipäätöksien, maatietojen ja reaaliaikaisten linjausten saatavuutta. Yhtenä ehdotuksena oli oikeuskäytännön lisääminen. Tarvetta on myös englannin- ja ruotsinkielisille mallikirjeille, lähetille ja muille työhön liittyville asiakirjoille.

SharePointin osalta kysyttiin myös kehittämisideoita käytettävyyden parantamiseksi. Valtaosa vastauksista hakutoiminnallisuuden parantamista ja rakenteen selkeyttämistä. Kolmanneksi nousi järjestelmään liittyvän osaamisen parantaminen. Käyttäjät katsoivat, etteivät osaa käyttää SharePointia riittävän hyvin. Toisaalta myös muokkaajien osaaminen parantaminen on olennaista.

”Muokkaajien osaaminen on ydinasia, jotta tieto tulee järkevästi esille ja löytyy helposti...”

”...järjestelmä ei ole tarkoitettu opeteltavaksi learning by doing -menetelmällä.”

5.3.4 Strategisten tavoitteiden toteutuminen

Kyselyssä avattiin lyhyesti Migrin strategiaa seuraavasti: Migrin strategian arvoissa mainitaan, että kehitämme ammattitaitoamme, kokeilemme rohkeasti uusia toimintatapoja ja opimme yhdessä luottaen toisiimme. Jaamme osaamistamme ja opimme muilta.

Migrin strategisissa tavoitellaan uudistamista, kehittämistä ja verkostoissa vaikuttamista. Kyselyssä pyydettiin kertomaan, miten nämä vastaajan mielestä toteutuvat työn tekemisen arjessa. Vastaukset jakautuivat neljään ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on edustaa niitä, jotka eivät osaa sanoa tai ei ole toteutunut.

Toisen ryhmän mielestä on tavoitteet ovat toteutuneet.

”...toimintatapoja pyritään uudistamaan ja kehittämään.”

”...etsitty/kokeiltu erilaisia tapoja löytää tehokasta ja tarkoituksenmukaista työn jakamista.”

”Joustava etätyö on tästä oiva esimerkki.”

"Nämähän tulevat oikeastaan pakostakin, koska toimintaympäristömme muuttuu jatkuvasti."

Kolmannen ryhmän mielestä tavoitteet ovat toteutuneet osin. Verkostoissa vaikuttamisen katsotaan usein jääneen vähemmälle. Toteuttamisessa nähdään ongelmiaakin.

"Meneillään olevista kehityshankkeista tiedotetaan henkilöstöä esimerkiksi teemakoulutusten muodossa...uudistamishankkeita on paljon vireillä, mutta välillä tuntuu, että niiden loppuun saattaminen kestää pitkään."

"...tasapainottelua sen kanssa, miten työaika jaetaan substanssin ja kehittämisen välillä..."

Neljännän ryhmän mielestä uudistamiseen, kehittämiseen ja verkostoissa vaikuttamiseen nähdään enemmän rasitteena kuin hyötynä.

"...jatkuva uudistaminen tuntuu rasittavalta ja hidastaa päivittäistä työskentelyä."

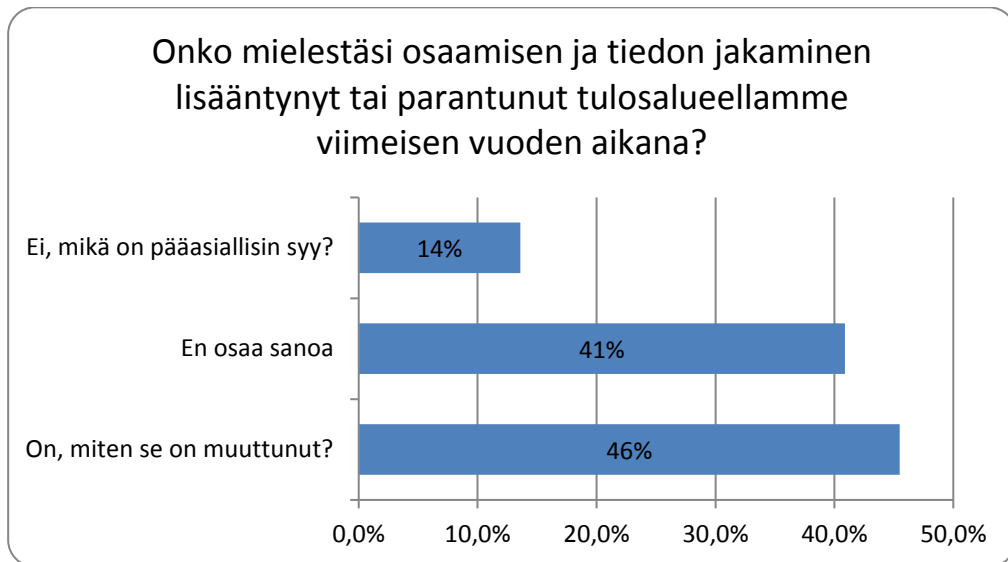
"Aika pakkopullalta se tuntuu."

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan osaamisen ja tiedon jakamisen muutosta viimeisen vuoden aikana. Kuvan 24 mukaan yli 40 prosenttia ei ole osannut vastata kysymykseen. Noin 15 prosenttia vastaajista katsoo, ettei muutosta ole tapahtunut. Osa heistä katsoo tilanteen olleen jo aikaisemmin hyvällä tasolla. Osa taas katsoo Kuhmon ulkopuolella olevien tulosalueen työntekijöiden jäävän huomiotta. Lähes puolet on sitä mieltä, että muutosta on tapahtunut.

"...pyritään kokoamaan aineistoa myös kirjalliseen muotoon...ennen toimittiin enemmän pohjalta, että näin on jossain joskus sovittu."

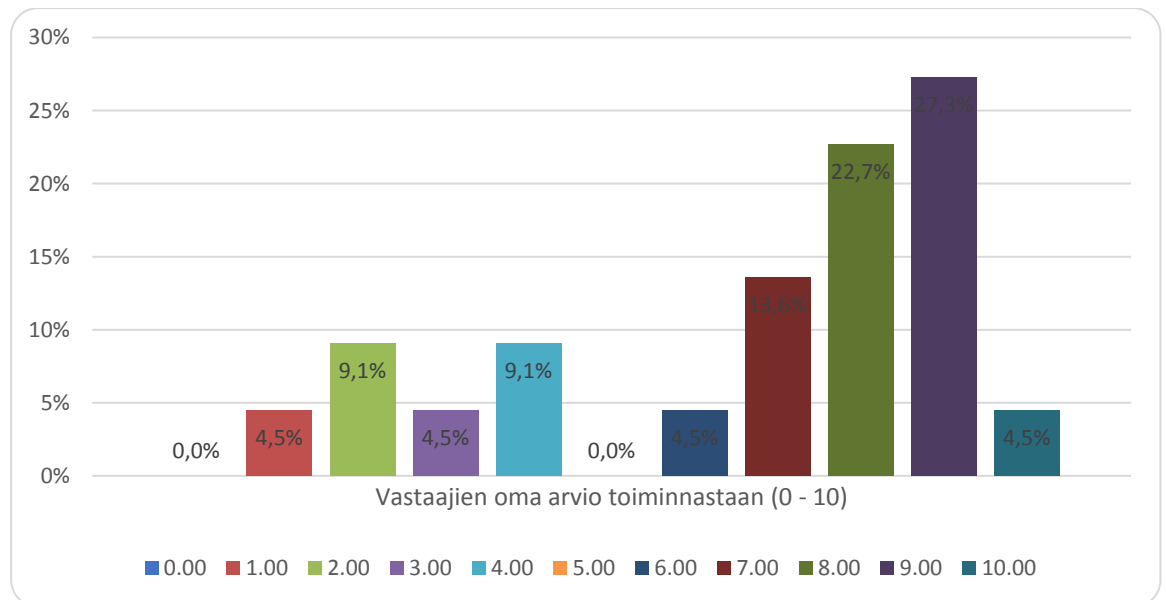
"Ohjeistuksen laatiminen ja ammattiryhmien tiiviimpi yhteistyö."

"Kaikki tekee lähes kaikkea...syvempi osaaminen jää huonommaksi...jokainen tekee omalla tavallaan, pitäisikö tähän kiinnittää enempi huomiota ja yhtenäistää joitakin työtapoja."



Kuva 24. Vastaajien arvio osaamisen ja tiedon jakamisen lisääntymisestä tai parantumisesta tulosalueella viimeisen vuoden aikana (N=22)

Viimeiseksi vastaajia pyydettiin arvioimaan myös omaa toimintaa osaamisen ja tiedon jakamisen suhteen samalla aikajaksolla. Surveypalista saadun Net Promoter Score -kaavion mukaan vastaajat voidaan jakaa arvostelijoihin (0-6), passiivisiin (7-8) ja suosittelijoihin (9-10). Vastaajien keskiarvo on lähes seitsemän (kuva 25).



Kuva 25. Vastaajien arvio omasta panostamisesta osaamisen ja tiedon jakamisen eteen viimeisen vuoden aikana (N=22)

Kun tarkastellaan vastaajien antamia vastauksia työkokemuksen pituuden perusteella ja verrataan 0-3 vuotta työskennelleitä muihin, niin heidän vastauksensa ryhmänä eivät merkittävästi poikenneet muista. Tämä selittynee sillä, että lyhyen aikaa työnnelleitä toimii eri paikkakunnilla erilaisissa tiimeissä ja tehtävissä, joilla lienee on puolestaan vaikutusta esimerkiksi tiedon tarpeeseen ja sen laatuun. Uudemmat työntekijät kokivat tosin hieman muita useammin esteitä ja vaikeuksia tiedonhankinnassa. Lisäksi he arvioivat hieman muita positiivisemmin, että tiedon ja osaamisen jakaminen oli lisääntynyt ja parantunut tulosalueella viimeisen vuoden aikana (Liite 2).

Avoimien kysymyksiä vastauksissa näkyy toisaalta lyhyemmän aikaa työskennelleiden vaihtelevat kokemukset:

”...ihmiset uskaltavat puhua toisilleen.”

”...tietoa jaetaan aktiivisesti.”

”...vanha kaarti on suhtautunut epästereotyyppisen positiivisesti muutoksiin ja kehitysohjelmiin.”

Kun verrataan suurinta ryhmää eli asiantuntijatyötä tekeviä muihin, niin heidän kohdalla korostuu erityisesti maatiedon tarve, mutta myös lainsäädännön ja oikeuskäytännön hyödyntäminen sekä mallipäätösten käyttö päivittäisessä työssä muita enemmän. He käyttävät myös muita enemmän SharePointin eri sivustoja, mutta toisaalta myös suhtautuvat osin muita kriittisemmin SharePointin vaikutukseen tiedonhankinnan helpottumiseen ja nopeutumiseen. Valtaosa asiantuntijoista kokee, että heillä on harvemmin kuin viikoittain esteitä tai vaikeuksia tiedonhankinnassa. Asiantuntijat arvioivat hieman muita useammin luottavansa ammattitaitoonsa ja/tai kokemukseensa punnitessaan tiedon oikeellisuutta (Liite 2).

Korkeammin koulutettuja tarkastellessa on havaittavissa monipuolisen tiedon tarpeen lisäksi muita selkeästi positiivisempi arvio kokemuksesta, että osaamisen ja tiedon jakaminen on lisääntynyt ja parantunut tulosalueella viimeisen vuoden aikana. He arvioivat myös itse panostaneensa muita aktiivisemmin osaamisen ja tiedon jakamiseen (Liite 2). Migrin strategian tavoitteet uudistaminen, kehittäminen ja verkostoissa vaikuttaminen jakoivat kuitenkin mielipiteitä:

”Uudistamista ja kehittämistä tapahtuu jatkuvasti...”

”...aika ei tahdo riittää kehittämistoimiin ja ideointiin.”

5.4 Tulkinta ja kehittämistarpeet

Kyselyn avulla pyrittiin saamaan selville tutkimuskysymyksen mukaisesti henkilöstön kokemuksi, mielipiteitä ja tapoja tiedonhallintaan liittyviin kysymyksiin. Verrattaessa kyselyn vastauksia eri taustatietojen perusteella muodostettuja ryhmiä toisiinsa, niin vastaukset poikkesivat toisistaan hämmästyttävän vähän. Vastauksien vertailua on pyritty tekemään vain niiden ryhmien osalta, joilta on oletettu olevan merkitystä tai eroja. Toisaalta näin pienen organisaation ollessa kyseessä ei ole haluttu käyttää vertailuun liian pientä ryhmää ja vastausten olevan näin tunnistettavissa.

5.4.1 Tiedon lähteet ja tarpeet

Tiedon lähteiden ja tarpeiden osalta korostuu asiantuntijatyöhön liittyvä suurehko tiedon tarpeen määrä sekä työn luonteeseen liittyvä tiedon laatu. Yleisesti tärkeimpiä lähteitä ovat ajantasainen lainsäädäntö sekä ne paikat, josta substanssiin liittyvää tietoa on saatavilla tulosalueella eli projektikansio Kainuun tiedostoissa, Kainuun SharePoint-alisivustolla ja sähköpostissa saadussa ohjeistuksessa.

Ensimmäisenä kehittämistarpeena voidaan katsoa olevan jakelukanavana toimivan sähköpostin ohjeistuksen saamista organisaation yhteiseksi omaisuudeksi. Nykyisellä tavalla käytettynä sen kautta jaettu ohjeistus tavoittaa vain sillä hetkellä sähköpostin jakelulistalla tai muuten vastaanottajana olevat henkilöt, muttei esimerkiksi seuraavalla viikolla aloittavaa uutta työntekijää. Tulosalueella on jo käytössä mahdollisuus lähettää omalle SharePoint-alisivustolle sähköpostina viesti Ilmoitukset-sovellukseen, mutta tämä menettely on otettu käyttöön valitettavan vähän.

Toisena kehittämistarpeena on laadun ja riskien hallinnan perusteella uusien toimintatapojen käyttöön ottaminen. Vastaajista lähes 60 prosenttia käyttää lähteenään tai työvälineenään omalle verkkolevylle tallentamia tiedostoja ja hieman yli 40 prosenttia taas erilaisia paperisia asiakirjoja, kirjoja tai ohjeita. Jos näihin yhdistyy puutteellista ajantasaisuuden ja oikeellisuuden arviointia, niin riskit ovat vaarassa realisoitua. Tämäkin tilanne saataneen korjattua, kun ratkaistaan tiedonhallintaan liittyvät ongelmat SharePointin sivustolla. Vastaajat ovat selkeästi osoittaneet halunsa tietojen keskittämiseen SharePoin-tiin, joten tässä kyselyssä saadut kehittämissuositukset SharePointin kehittämisen osalta pitää ottaa erityisesti huomioon. Lisäksi tulee etsiä toimivia ratkaisuja eri käyttäjien osaa-misen vahvistamiseen SharePointissa.

Kaikki vastaajat arvioivat tärkeimmiksi henkilöiksi ongelmien ratkaisemisessa olevan kollegan tulosalueella ja tiiminvetäjän. Seuraavaksi tärkeimpinä pidettiin esimiestä ja kollegaa tai asiantuntijaa Migrissä. Myös kontakteja Migrin ulkopuolisiin asiantuntijoihin katsottiin olevan jonkin verran tärkeänä. Kuten vastaajat toteavatkin, niin strateginen tavoite verkostoitumisesta koetaan ehkä hieman vieraaksi tai niiden luomiseen ei ole jäänyt aikaa.

”Verkostot jääneet vähemmälle, tähän olisi hyvä luoda toimintamalleja ja -välineitä.”

”...ennen vanhaan oli sidosryhmiä...”

Vastaajat kertoivat varmistavansa käyttämänsä tietojen oikeellisuuden useimmiten käyttämällä alkuperäistä lähdettä, varmistamalla kollegalta, kysymällä tiiminvetäjältä tai esimieheltä sekä myös luottamalla omaan ammattitaitoon ja/tai kokemukseen. Keinoina esitettiin myös eri lähteistä saatujen tietojen vertaamista ja luotettavien lähteiden käyttöä. Tietyissä tilanteissa luottaminen omaan ammattitaitoon tai kokemukseen voisi kuulosta toimintariskiltä, mutta jos siihen ensisijaisesti liittyy esimerkiksi alkuperäisen ja luotettavan lähteen käyttö, niin vastaajan on voinut tulkita tarkoittavan hänelle kertyneen tietämystä, jonka avulla tulkitsee informaatiota aikaisemman kokemuksen kautta.

5.4.2 Tiedonhankinnan esteet ja vaikeudet

Tiedonhankinnan esteiden ja vaikeuksien osalta keskeisempiä teemoja olivat tietojen hajanaisuus, tietojen ja ohjeiden puute, prosessien toimivuus, järjestelmien toimimattomuus ja SharePointin käytettävyys. Lähes joka kymmenes vastaajista kokee esteitä ja vaikeuksia tiedonhankinnassa päivittäin. 20 prosentilla on ongelmia muutamia kertoja viikossa ja neljänneksellä viikoittain. Puolella vastaajista on puolestaan esteitä ja vaikeuksia tiedonhankinnassa harvemmin kuin joka viikko. Ottaen huomioon parin viime vuoden aikana tapahtuneet muutokset tulosalueella tulokset voisivat olla huonommatkin, mutta tiedonhallinnan näkökulmasta on tehty oikeitakin ratkaisuja. Tosin kaikki ratkaisut eivät ole meidän omiamme, vaan yhteisiä muun turvapaikkayksikön kanssa.

Tietoja on monessa paikassa ja viimeisintä vuotta kuvaa se, että on otettu käyttöön turvapaikkayksikön SharePoint -alusta ja luovuttu entisestä verkkolevystä. Suunnitelmat, joista on osin puhuttu jo vuosia, ovat toteutuneet lyhyessä aikaa. Vastaajien kokevat, että tietoja on hajallaan eri paikoissa. Kirjallisia ohjeita saadaan viiveellä tai jostakin asiasta ei ole saatavilla tietoa ollenkaan. Ohjeita joudutaan kysymään asia kerrallaan, mikä koetaan

tehottomaksi. Kainuun tulosalueen tehtävien osalta korostuu se, että maatietoa puuttuu ja historiatietoa ei ole aina saatavilla. Edellä mainitut ja SharePointin käytettävyys liittyvät toisena kehittämistarpeena ja -ehdotuksena esitettyyn kokonaisuuteen.

Yhtenä asiana tiedonhankinnan esteenä ja vaikeutena on tuotu esille myös järjestelmien toimimattomuus. Vastauksista saatujen tietojen perusteella on tarkoitettu TUVE-internetin käytön haasteita. Migri on lakisääteisesti velvollinen käyttämään julkishallinnon turvallisuusverkkoa (TUVE). Verkon käyttöön on tarve ja selkeä peruste, joten siihen on vaikeaa vaikuttaa. Käyttöongelmissa kannattaa olla yhteydessä käyttötukeen sekä ottaa huomioon omat toimintatavat sekä pyrkiä parantamaan niitä esimerkiksi vertaisoppimisella ja kollegaan tukeutumisella.

Prosessien toimivuus puolestaan liittyy monen tason ongelmiin, jotka tulevat esille toimintatapojen ja vastuiden epäselvyyksissä. Migri on matkalla perinteisestä tulosyksikköorganisaatiosta prosessipainotteiseen organisaatioon. Prosessit aletaan jo tunnistaa, mutta prosessien omistajia ei ole vielä nimetty. Tulosyksiköillä on yhteisiä prosesseja, mutta yksiköt tekevät töitään omilla resursseillaan ja osin myös päällekkäisesti. Valta- ja vastuut ovat selkeät, mutta esimerkiksi tulosyksikköjen yhteiset asiakaspalveluun liittyvät prosessien organisointi on osin sekavaa ja epäyhteneväistä. Isoista ja pienistä ongelmista sekä mahdollisista päällekkäisistä töistä viraston yhteisissä prosesseissa ei päästä eroon ennen kuin nähdään prosessimaisen toiminnan edut. Pienemmässä mittakaavassa tulosalueetasolla on hyvä avata tiimejä koskevia prosesseja ja saada ne havainnolliseen muotoon prosessikaavioksi. Prosessikaavioita voidaan käyttää niin perehdyttämismateriaalina kuin prosessein kehittämisessä eri tahoilla.

5.4.3 SharePointin vaikutus

Vastaajien kommentit SharePointista tiedonhallinnanjärjestelmänä jakaantuivat melko tasan kolmeen ryhmään. Kolmannes vastaajista on sitä mieltä, että SharePointin käyttöönotto on helpottanut ja nopeuttanut tiedonhankintaa, reilu kolmannes kokee SharePointin jonkin verran parantanut tilannetta ja loput vastaajista toteaa, että aikaa menee vielä etsiskelyyn tai järjestelmästä ei ole hyötyä. Kehittämisideoissa yleisemmäksi nousi käytettävyyden parantaminen, kuten hakutoiminnallisuuden kehittäminen ja rakenteen selkeyttäminen

Kuten toisessa kehittämisehdotuksessa todetaan, niin SharePointin täysimääräinen hyödyntäminen vaatii kehittämistyön jatkamista huomioon ottaen saadut palautteet sekä

osaamisen vahvistamista niin loppukäyttäjien kuin muokkaajien osalta. Keskeisiä ovat ohjeiden järjestäminen prosesseittain, lisätietolinkit, eri mallipäätöksien, maatietojen ja reaaliaikaisten linjausten saatavuus, oikeuskäytännön lisääminen sekä englannin- ja ruotsinkielisten mallikirjeiden, läheteiden ja muiden työhön liittyvien asiakirjojen saatavuus.

5.4.4 Strategisten tavoitteiden toteutuminen

Migrin strategisissa tavoitellaan uudistamista, kehittämistä ja verkostoissa vaikuttamista, joiden toteutumista vastaajia pyydettiin arvioimaan arkisessa työnteossa. Vastaajien mielipiteet jakautuivat, joten on melko selvää, ettei tavoitteiden toteutumisesta ole yhteistä näkemystä. Osa eivät osaa sanoa tai toteaa, ettei ole toteutunut. Toisten mielestä tavoitteet ovat toteutuneet ja kolmansien mielestä tavoitteet ovat toteutuneet osin esimerkiksi verkostoissa vaikuttamisen katsotaan jääneen vähemmälle ja toteuttamisessakin on ollut ongelmia. Loppujen mielestä uudistamiseen, kehittämiseen ja verkostoissa vaikuttamiseen nähdään enemmän rasitteena kuin hyötynä. Strategian jalkautumisessa käytännön työelämään on haasteita.

Arvioitaessa osaamisen ja tiedon jakamisen muutosta viimeisen vuoden aikana yli 40 prosenttia ei ole osannut vastata kysymykseen. Tämä suuri osuus selittynee sillä, että tulosalueella on useita henkilöitä, jotka ovat työskennelleet vielä lyhyen aikaa. Noin 15 prosenttia vastaajista katsoi, ettei muutosta ole tapahtunut, koska tilanne oli ollut jo aikaisemmin hyvä tai eri paikkakunnilla olevat jäävät vähälle huomiolle. Toisaalta lähes 50 prosenttia totesi, että muutosta on tapahtunut. Monipaikkaisessa organisaatiossa niin alainen kuin esimieskin joutuvat miettimään työskentelytapojaan. Työn tekeminen on muuttunut esimerkiksi etätyön, pikaviestintävälineiden ja videoneuvotteluiden avulla. Sosiaalinen vuorovaikutus ja tiedon jakaminen ovat mahdollista, jos vain annamme siihen mahdollisuuden, uskallamme ajatella sekä toimia uudella tavalla ja näemme uudet toimintatavat mahdollisuutena tehostaa toimintaamme.

Kyselyssä esille tulleet kehittämistarpeet on koottu asiaryhmittäin konkreettiseksi kehittämisohjeiden taulukoksi (Liite 3). Valitut asiaryhmät ovat sähköpostiohjeistuksen saaminen tulosalueen yhteiseksi omaisuudeksi, tietojen keskittäminen SharePointiin, SharePointin käytettävyyden ja toimivuuden parantaminen, osaamisen parantaminen järjestelmien osalta, osaamisen ja tiedon jakamisen parantaminen monipaikkaisella tulosalueella ja prosessien toimivuus. Taulukossa esitellään ehdotukset toimenpiteistä, tekijästä ja aikataulusta.

6 Pohdinta

Tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan sillä, että siinä on käytetty toimintatutkimukselle luonteeseen kuuluvia ja tyypillisiä menetelmiä. Käyttämällä triangulaatiota on tutkittu ilmiötä useasta eri näkökulmasta ja hyödynnetty eri tiedonkeruumenetelmiä. Tutkimuksen kohde on harkittu tarkoin ja kysytty vain sellaisia asioita, joista on haluttu tietoa. Toimintatutkimuksessa tutkija on lähellä tutkittavia ja jopa osallistuu heidän toimintaansa sekä tekee ilmiöstä omia perusteltuja tulkintojaan (Ojasalo ym. 2015, 105). Tutkijan läheisyyden voi kokea sekä haasteena että hyötynä. Tässä tapauksessa pystyi tarvittaessa siirtymään sivuun passiiviseksi kuulijaksi tai kokouksen sihteeriksi, mutta toisaalta organisaation, toiminnan ja henkilöiden tunteminen osoittautui hyödylliseksi. Vastaavaa tutkimusta ei ole helppoa tehdä täysin ulkopuolisen henkilön samalla aikataululla.

Työelämälähtöisessä tutkimustyössä on tärkeää, että työ tehdään rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Seurausten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. (Ojasalo ym. 2015, 48). Kyselyyn liittyvässä saateviestissä kuvattiin toiminnan kohde ja tavoitteet, tutkijan ja vastaajien rooli organisaation toiminnan kehittämistä edistävässä tutkimuksessa. Kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Vastaajien vastauksia on käsitelty huolellisesti ja kunnioittavasti.

Tutkimuksen onnistumista voi tulkita sen mukaan, että saatiinko tutkimuskysymykseen vastaus. Toimintatutkimuksen koko matkan aikana on saatu ideoita, kehittämisideoita ja palautetta. Kyselyssä saatiin yli 60 prosentilta työyhteisön henkilöltä arvioita, kokemuksia ja konkreettisia kehittämis ehdotuksia siitä, millainen tiedonhallintajärjestelmän tulee olla, että se vastaa erilaisten työntekijän tarpeita.

Mutta millainen tiedonhallintajärjestelmän tulee olla, jotta se vastaa organisaation strategisia linjauksia? Tavoittelemme ammattitaitomme kehittämistä, kokeilemme rohkeasti uusia toimintatapoja ja opimme yhdessä luottaen toisiimme. Jaamme osaamistamme ja opimme muilta. Tavoittelemme uudistamista, kehittämistä ja verkostoissa vaikuttamista. Näistä voi päätellä, että Migrissä ajatellaan osaamisen ratkaisevan viime kädessä pelin ja näin strategian lähestymistavaksi on valittu osaamislähtöisyys. Organisaation johto on strategiaa laatiessa ollut vaativassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, minkä vuoksi osaamisessa korostuvat muutoksen ja kehittämisen ulottuvuudet. (Kamensky 2010, 306-307.) Kyselyn perusteella osa henkilöstöstä ei näe strategisten tavoitteiden to-

teutumista tai niiden merkitystä selkeästi, mutta ehkä olemme vielä matkalla kohti osaamisen kehittämistä ja kenties tulevaisuudessa enemmän prosessilähtöistä oppivaa organisaatiota.

Tässä tutkimuksessa tulosten voidaan katsoa pätevän vain tähän tapaukseen eikä ne ole siirrettävissä vastaaviin tapauksiin. Kuten toimintatutkimuksessa yleensäkin, niin tavoitteena ei ole ollut yleistettävyyttä. Viime kädessä vain informantti voi sanoa jotakin tulosten luotettavuudesta ja miten ne pitävät paikkaansa.

Kyselytutkimuksen analysoinnissa on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Vastaaajien taustatiedot ja luokittelua vaativat vastausvaihtoehdot on esitetty havainnollisina kuvina opinnäytetyön empiriaosassa sekä osin myös liitteenä. Avoimien kysymysten vastaukset on analysoitu koodaamalla, luokittelemalla ja tulkitsemalla aineisto niin, että taulukot pystyisi tarkistamaan myös toinen henkilö. Täytyy kuitenkin muistaa, että analyysit ovat aina yksilökohtaisia ja tulkinnanvaraisia (Kananen 2015, 160). Kyselytutkimuksen suunnitteluun huolellisuus ja vastaajien kiinnostus kyselyyn mahdollistivat sen, että avoimia vastauksia saatiin runsaasti eri henkilöiltä.

Jos kehittämistyö aloitettaisiin uudelleen, niin lähtötilanteen ja eri vaiheiden dokumentointiin tulisi panostaa enemmän. Matkan aikana on oppinut tutkimaan ja näkemään asioita uudessa ja laajemmassa mittakaavassa. Seuraava kehittämistyö on varmasti parempi, mutta olen tyytyväinen jo tähän hetkiseen muutokseen. Arkipäivän kehittämistyö työyhteisössä ei ole vielä ohi ja toivottavasti saan tehdä sitä jatkossa yhä useamman kanssa. Kehittämistutkimuksesta saatujen kehittämisehdotuksien pohjalta on hyvä jatkaa. Tämä toimintatutkimus päättyi opinnäytetyön valmistumisen osalta, mutta toinen sykli elää käytännön työelämässä. Jatkossa muutoksen arviointia pitäisi tutkia vastaavalla uudella kyselyllä tai työtyytyväisyyskyselyn avulla, että tietäisimme mihin suuntaan olemme menossa ja mitä muutoksia olisi tehtävä.

Mielenkiintoisena jatkotutkimus aiheena voisi olla kyseisen tai vastaavalaisen julkishallinnon organisaation rakenteen suunnitelmallinen muuttaminen enemmän prosessilähtöiseksi sekä siihen liittyvät vaiheet ja haasteet. Valtionhallinnon perinteisissä rakenteissa on paljon piirteitä, joiden perusteella voi päätellä muutosten olevan meneillään tai tulossa. Muutosten onnistumista olisi hyödyllistä tarkastella esimerkiksi henkilöstön, vaikuttavuuden tai muutosjohtamisen näkökulmista. Julkishallinnon organisaatioiden rakenteet ovat nyt eri kehitysvaiheissa, joten vertailukohteitakin lienee saatavilla.

Lähteet

- Argyris, C. (2004). *Reasons and rationalizations: The limits to organizational knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment* (3. ed.). Medford (N.J.): Information Today.
- Flood, R. L. & Senge, P. M. (1999). *Rethinking The Fifth Discipline*. London: Routledge.
- Grönroos, M. & Ståhle, P. (1999). *Knowledge management: Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Hagman, S. (2015). *Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaustudkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä*. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1296. https://tutcris.tut.fi/portal/files/2459797/hagman_1296.pdf (Luettu 20.4.2018).
- Helakorpi, S. (2010). *Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin. Työ ja ammattitaito*. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna: HAMK Julkaisut. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96136/AmmattipedagogiikkaaUuteenOppimiskulttuuriin_e-kirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=53 (Luettu 30.4.2018).
- Hätönen, H. (2011). *Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II*. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. (2016). *Yrityksen laskentatoimi*. 6., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Pro.
- Inland (2018). *Welcome to inland*. Inlandin internetosoite: <http://inland.studio/> (Luettu 11.2.2018).
- Juth, E. & Seppänen-Järvelä, R. (2003). *Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3/03.
- Järvi, K. (2007). *Liiketoimintatiedon hallinta: käsitteet ja menetelmät*. Kandidaatin tutkinon opinnäytteet. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kansalliskirjaston julkaisuarkisto Doria: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20071340> (Luettu 7.4.2018).

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto - Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.

Lecklin, O., & Laine, R. O. (2009). Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Kaario, K., & Peltola, T. (2008). Tiedonhallinta: Avain tietotyön tuottavuuteen. Jyväskylä: WSOYpro, Docendo.

Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyön? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Maahanmuuttovirasto (2016). Turvapaikkahakemusten käsittelyä sujuvoitetaan monin tavoin. Maahanmuuttoviraston internetosoite: http://www.migri.fi/medialle/tiedotteet/lehdistotiedotteet/lehdistotiedotteet/1/0/turvapaikkahakemusten_kasittelya_sujuvoitetaan_monin_tavoin_68332 (Luettu 7.11.2017).

Maahanmuuttovirasto (2017). Maahanmuuttovirasto. Maahanmuuttoviraston internetosoite: http://www.migri.fi/tietoa_virastosta (Luettu 7.11.2017).

Maahanmuuttovirasto (2017a). Tulosityksiköiden vastualueet. Maahanmuuttoviraston internetosoite: http://www.migri.fi/tietoa_virastosta/tulosityksikoiden_vastualueet (Luettu 7.11.2017).

Maahanmuuttovirasto (2017b). Maahanmuuttoviraston strategia 2021. Maahanmuuttoviraston internetosoite: http://www.migri.fi/download/40445_strategia_verkoon.pdf?aa7d0766c55bd488 (Luettu 7.11.2017).

Maahanmuuttovirasto (5.7.2017). SharePoint-käsitteitä. Sisäinen asiakirja.

Maahanmuuttovirasto (12.4.2018). Tilastot. Maahanmuuttoviraston internetosoite: <http://tilastot.migri.fi/#applications/23332/52/257> (Luettu 6.5.2018).

Mönkkönen, K., & Roos, S. (2010). Työyhteistaidot (2. p. ed.). Kuopio: Unipress.

Oikeusministeriö (2018). Julkisuuslaki. Oikeusministeriön internetosoite: <http://oikeusministerio.fi/julkisuuslaki> (Luettu 10.3.2018).

Oikeusministeriö (2018a). Julkisuuslaki. Tiivistetty esitys julkisuuslain sisällöstä. Oikeusministeriön internetosoite: <http://oikeusministerio.fi/esite-julkisuuslaista> (Luettu 10.3.2018).

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Rahoitetut AMIF-hankkeet (2017). Turvapaikka-, maahanmuutto- ja kotouttamisrahaston hankkeet. päivitetty 23.2.2017. Euroopan unionin sisäasioiden rahastot internetosoite: http://eusa-rahastot.fi/documents/3488306/4171114/amif_hanke-lista_230217.pdf/0c91019b-9726-4d67-a8e8-6da662bf537e (Luettu 7.11.2017).

Roine, J. & Anttila, J. (2015) SharePoint ja Office 365. Hyvät, Pahat ja Rumat. Helsinki: Hyvät, Pahat ja Rumat.

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2010). Työyhteisötaidot (2. p.). Kuopio: Unipress.

Rovaniemen koulutuskuntayhtymä (2015). Osaamisen johtamisen -käsikirja. Saatavilla <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03> (Luettu 12.12.2016).

Sarala, U. & Sarala, A. (2001), Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.

Stähle, P. & Grönroos, M. (1999). Knowledge management: Tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki; Porvoo; Juva: WSOY.

SurveyPal (2018). Ohjesivusto. Tulosten analysointi. SurveyPalin internetosoite: <https://support.surveypal.com/fi/tulosten-analysointi/> (Luettu 17.2.2018).

Sydänmaalakka (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Helsinki: Talentum Media Oy.

Valtiovarainministeriö (2017). Julkisen hallinnon turvallisuusverkkotoiminta (TUVE-toiminta). Valtiovarainministeriön internetosoite: <http://vm.fi/turvallisuusverkkotoiminta> (Luettu 7.11.2017).

Viitala, R. (2005). Johda osaamista: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä.

Virtanen, P. & Wennberg, M. (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita

A 1030/1999. Asetus viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja hyvästä tiedonhallintavasta. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Suomen Laki

A 681/2010. Valtionneuvoston asetus tietoturvallisuudesta valtionhallinnossa. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Suomen Laki.

L 621/1999. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Suomen Laki.

L 731/1999. Suomen perustuslaki. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Suomen Laki.

L 301/2004. Ulkomaalaislaki. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Suomen Laki.

L 10/2015. Laki julkisen hallinnon turvallisuusverkkotoiminnasta. Saatavilla <http://www.kamk.fi/kirjasto>, Suomen Laki.

2011/95/EU. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi vaatimuksista kolmansien maiden kansalaisten ja kansalaisuudettomien henkilöiden määrittelemiseksi kansainvälistä suojelua saaviksi henkilöiksi, pakolaisten ja henkilöiden, jotka voivat saada toissijaista suojelua, yhdenmukaiselle asemalle sekä myönnetyn suojelun sisällölle. EUR-Lex, EU law and publications -internetosoite: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32011L0095> (Luettu 23.4.2018).

Liitteet

Sähköisen kyselytutkimuksen lomake

Kysely tiedonhallinnasta ja sen kehittämisestä Kainuun tulosalueella

Teen Kainuun tulosalueen johtajan Matti Mäkäräisen toimeksiannosta ylemmän amk-tutkintoon kuuluvana opinnäytetyönä tiedonhallintaan liittyvän kehittämis- ja tutkimustyön. Tavoitteena on kehittää tulosalueen SharePoint-sivustoa yhdessä koko henkilöstön kanssa. Tämän kyselytutkimuksen avulla selvitetään työntekijöiden tarpeita, toimintatapoja ja mielipiteitä koskien tietoa, tiedonhankintaa ja -jakamista sekä käytössämme olevaa SharePointia. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tiedonhallintaan liittyviä kehittämisideoita siten, että saadaan huomioitua erilaisten työntekijöiden ja koko työyhteisön tarpeet.

Kysely on sähköinen, ja vain vastaamalla voit vaikuttaa. Samalla annat arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseen, koska tämä kysely on osa opinnäytetyötäni. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja yksittäisten henkilöiden vastaukset jäävät vain tutkijan tietoon. Kyselyn tuloksista laaditaan yhteenveto ja ne esitellään tulosalueen henkilöstölle myöhemmin ilmoitettavassa tilaisuudessa.

Pääset kyselyyn tästä [linkistä](#). Jos kyselyn avaamisessa on ongelmia, niin saat sen auki kopioimalla linkin hiiren oikealla painikkeella ja liittämällä sen selaimen osoiteriville. Kyselylomakkeen täyttäminen vie aikaa n. 10-15 minuuttia. Voit tarvittaessa keskeyttää vastaamisen ja jatkaa sitä myöhemmin. Osaan kysymyksistä on pakko vastata, jotta kyselyssä pääsee eteenpäin. Vastausaikaa on 4.5.2018 saakka.

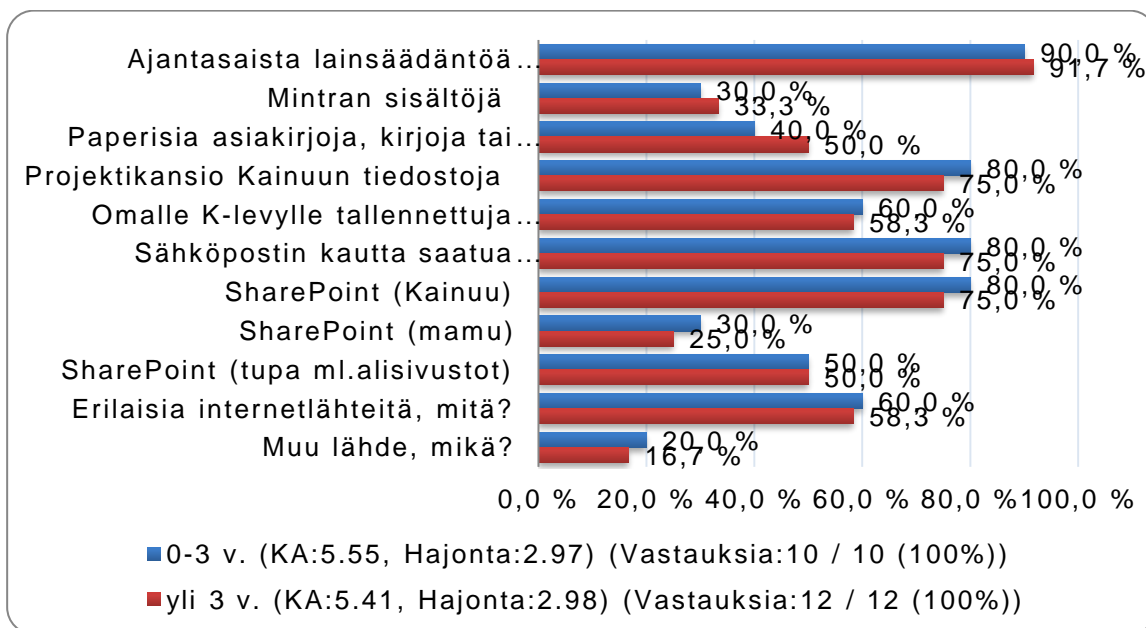
Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta.

Yhteistyöterveisin,

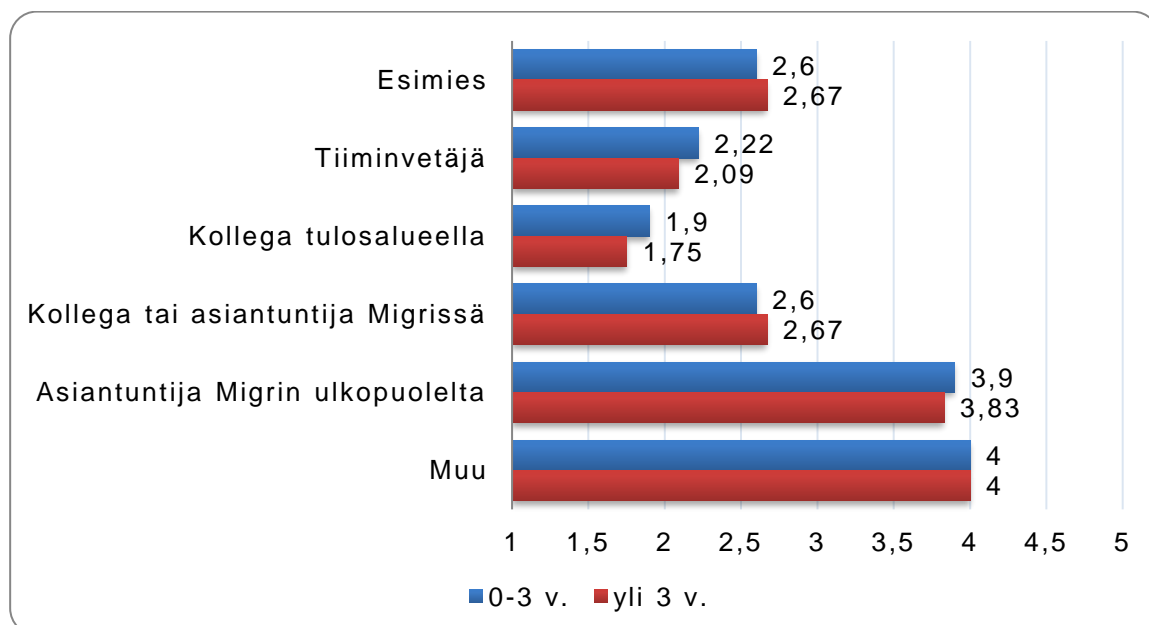
Kaija Karhunsaari
(sähköpostiosoite)
(puhelinnumero)

0-3 vuotta työskennelleet verrattuna muihin vastaajiin

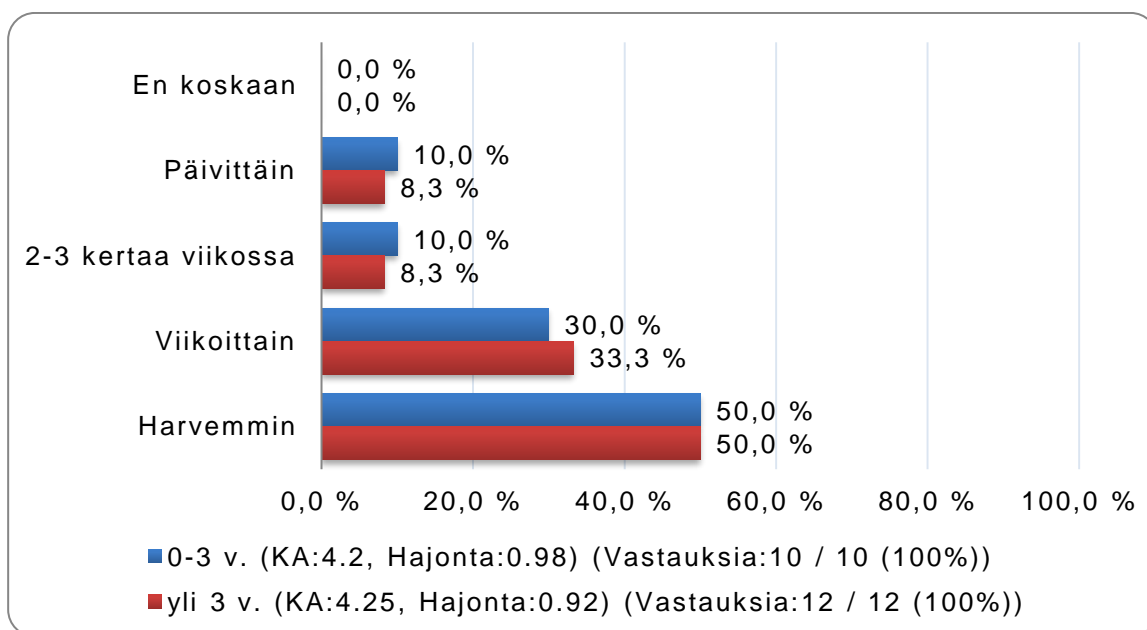
Käytätkö yleensä päätöksentekosi lähteenä tai muuna työvälineenäsi?



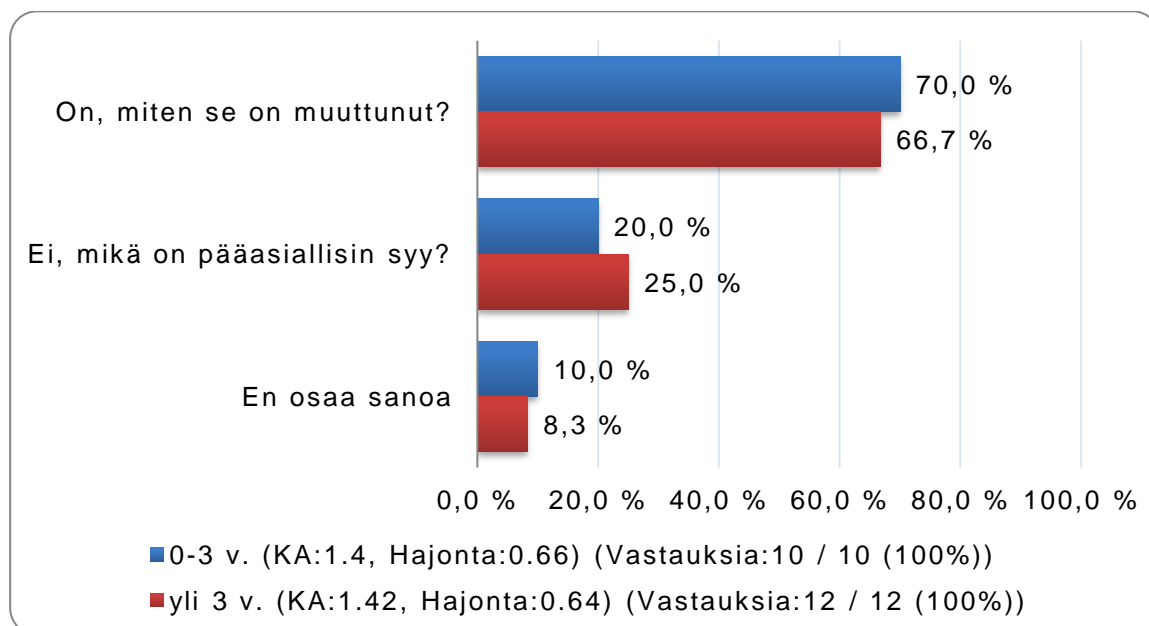
Jos työsi kannalta ratkaisevan tiedon löytämisessäsi on ongelmia ja tarvitset apua. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia henkilöitä ongelmiasi selvittämisessä? (1 = Erittäin tärkeä, 5 = Ei tärkeä, N=22).



Miten usein koet esteitä ja vaikeuksia tiedonhankinnassa?

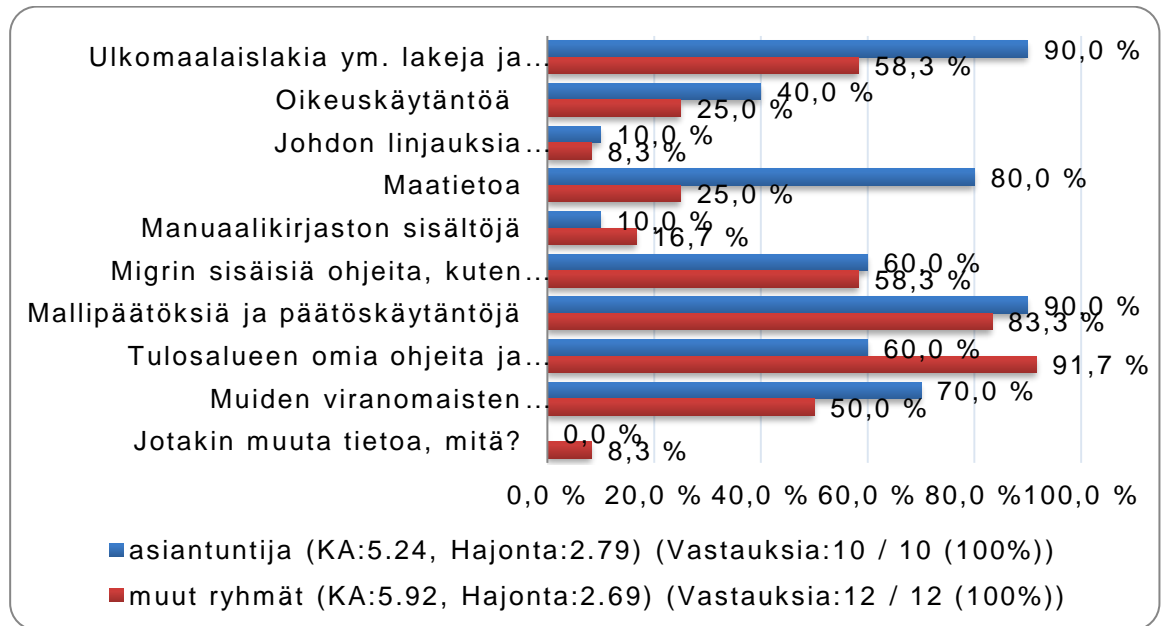


Onko mielestäsi osaamisen ja tiedon jakaminen lisääntynyt tai parantunut tulosalueellamme viimeisen vuoden aikana?

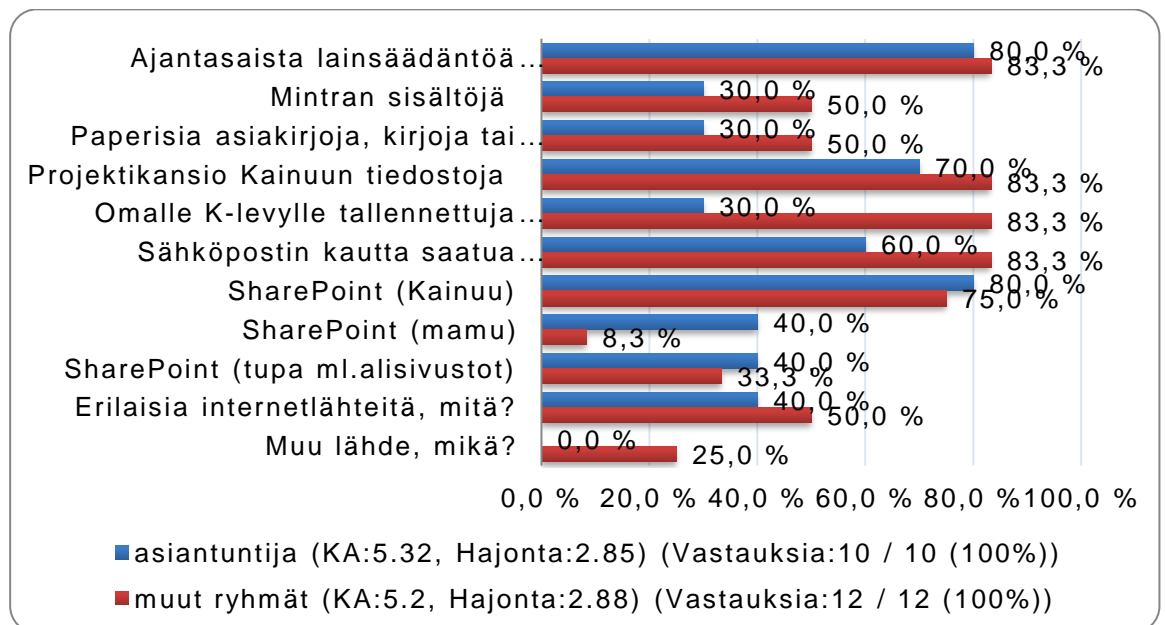


Asiantuntijat verrattuna muihin vastaajiin

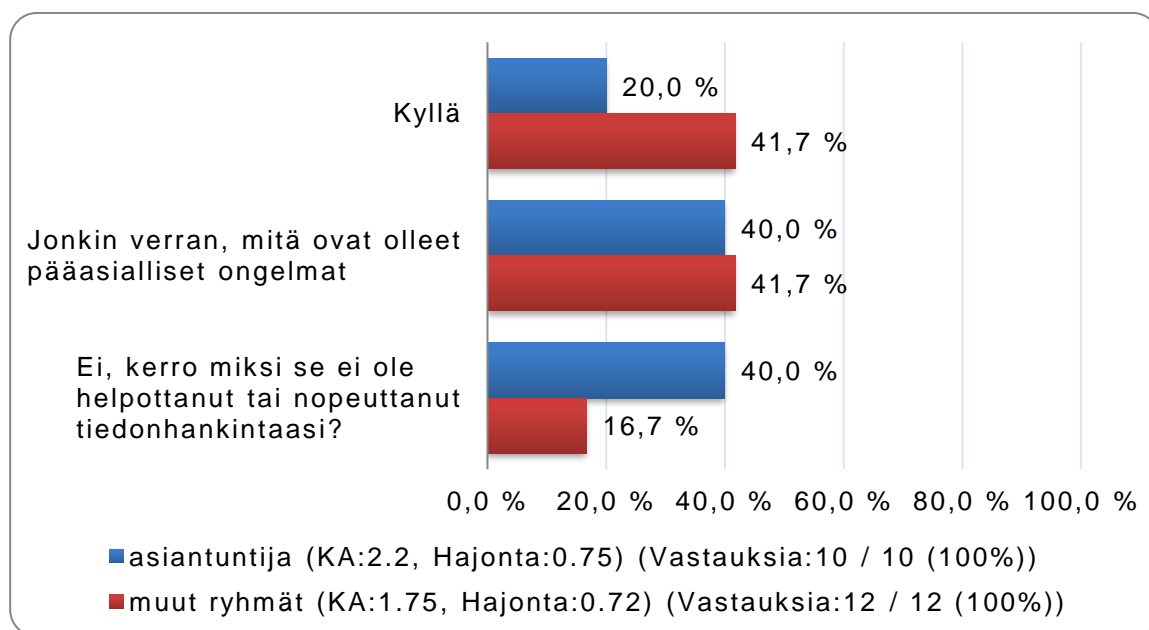
Mitä seuraavista tarvitset päivittäisen työsi tekemiseen?



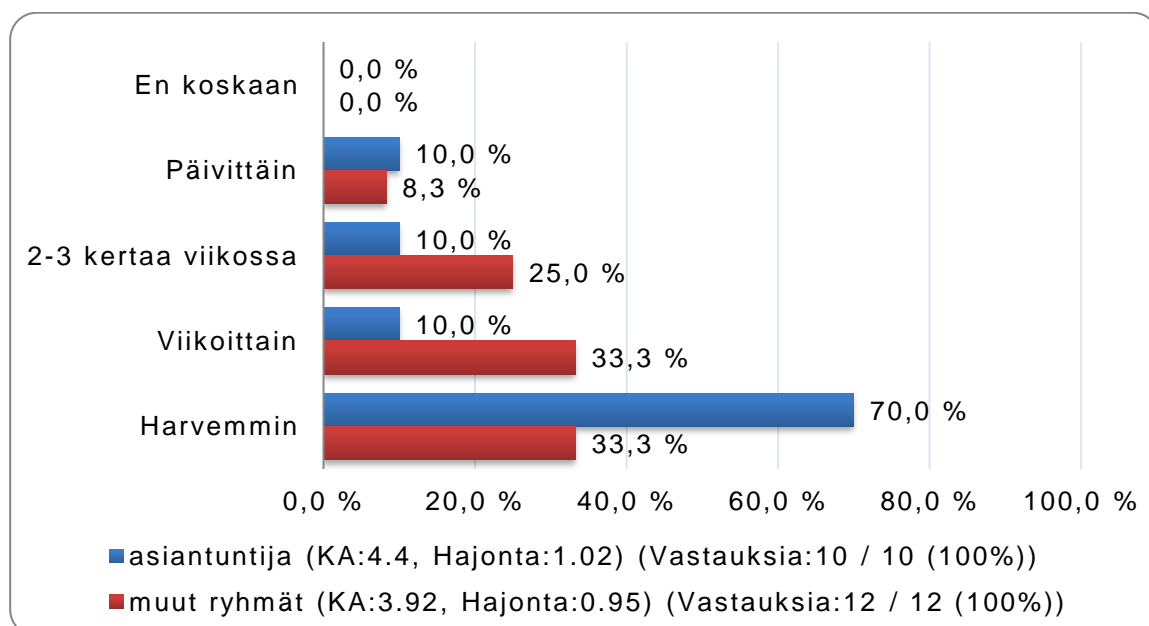
Käytätkö yleensä päätöksentekosi lähteenä tai muuna työvälineenäsi?



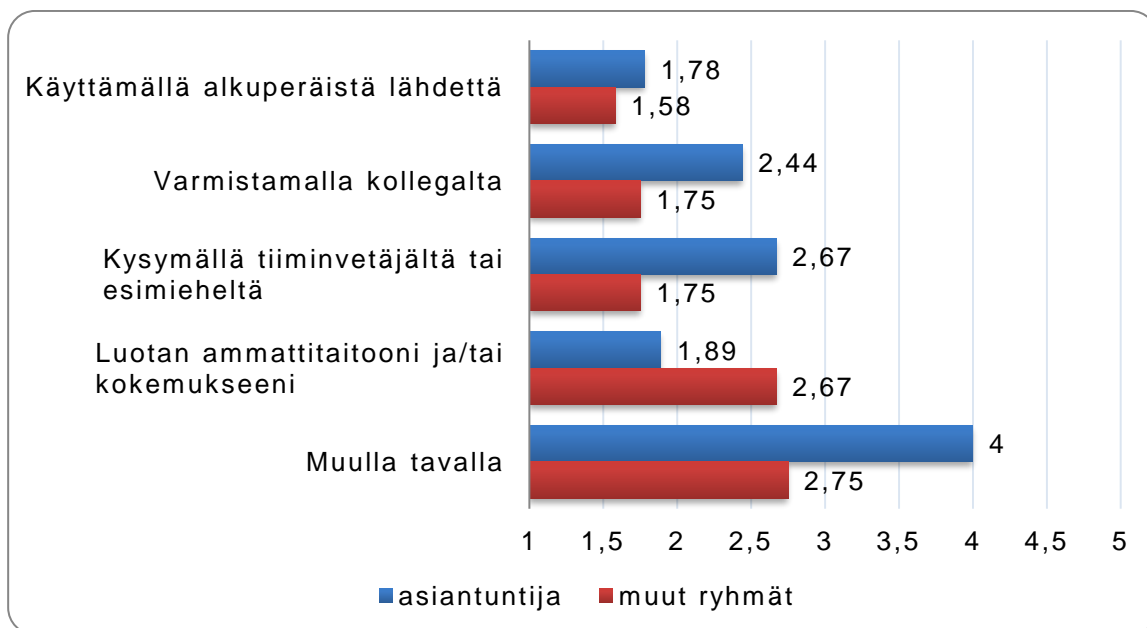
Onko SharePoint helpottanut ja nopeuttanut tiedonhankintaasi?



Miten usein koet esteitä tai vaikeuksia tiedonhankinnassa?

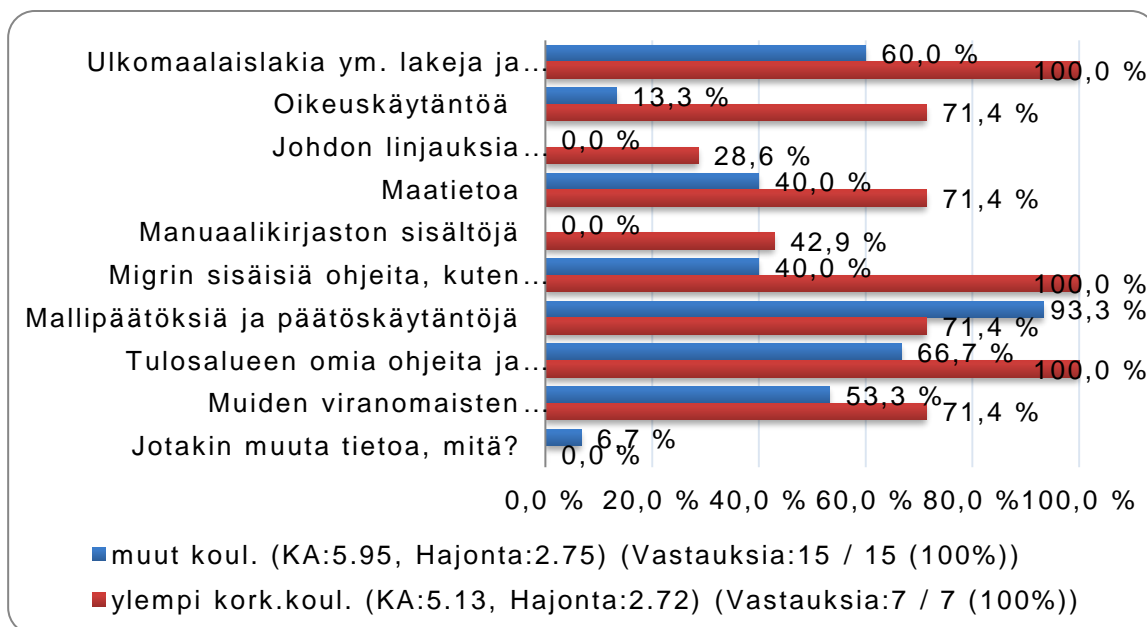


Miten varmistat käyttämäsi tiedon oikeellisuuden? (1 = Usein, 5 = Ei koskaan, N=22).

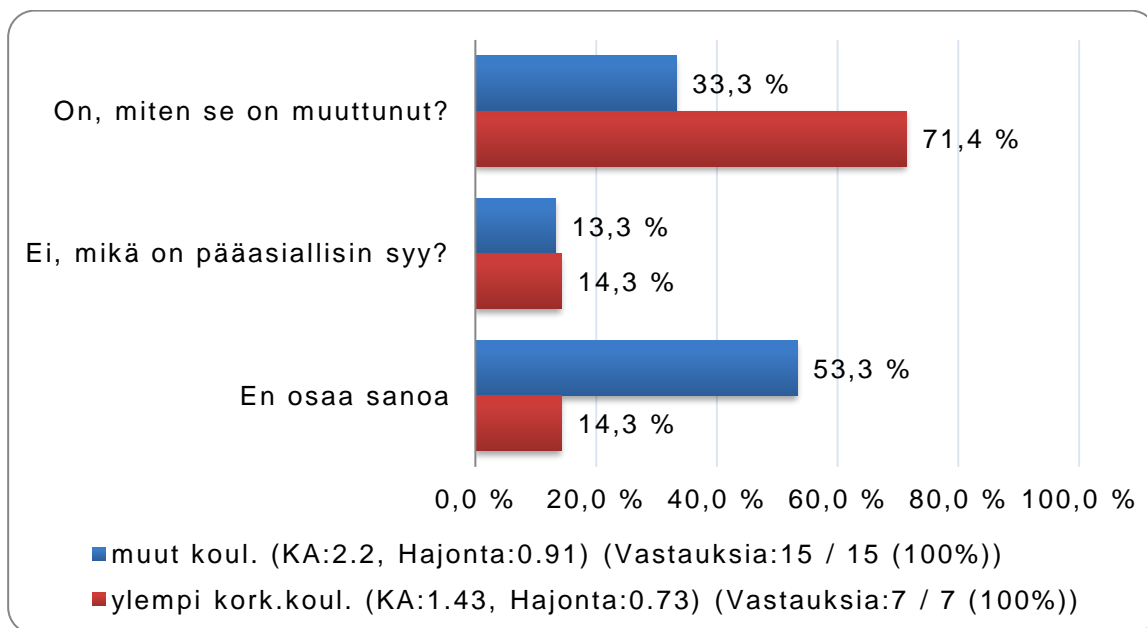


Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet verrattuna muihin

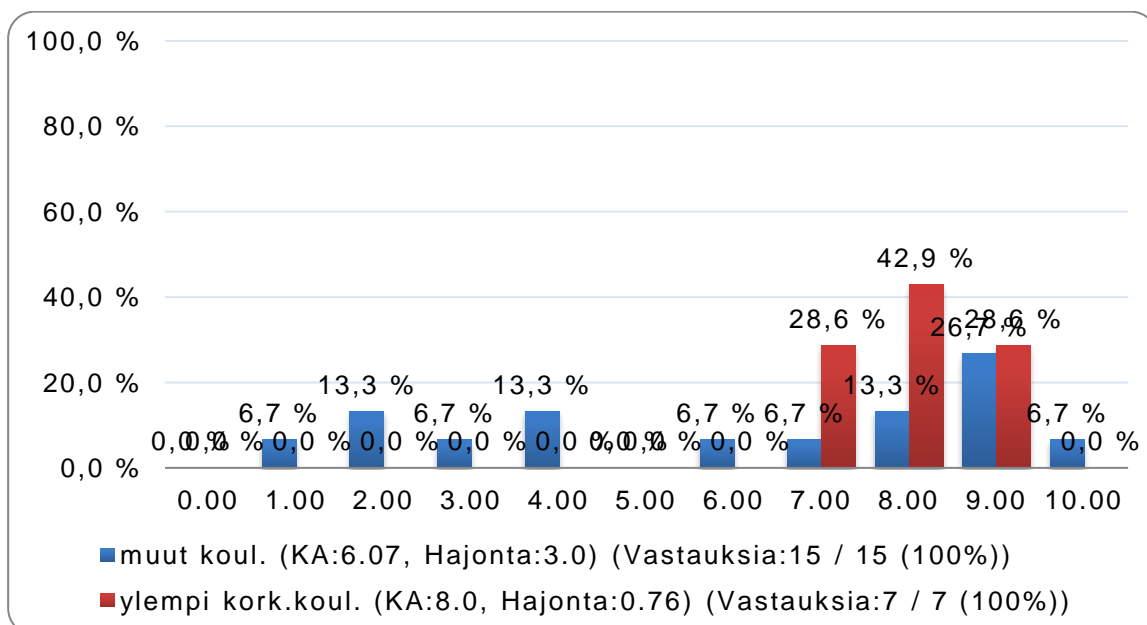
Mitä seuraavista tarvitset päivittäisen työsi tekemiseen?



Onko mielestäsi osaamisen ja tiedon jakaminen lisääntynyt ja parantunut tulosalueellamme viimeisen vuoden aikana?



Arvioi miten olet itse panostanut osaamisen ja tiedon jakamisen eteen viimeisen vuoden aikana?



Kehittämisehdotukset	Mitä tehdään?	Kuka tekee?	Aikataulu
Sähköpostiohjeistuksen saaminen tulosalueen yhteiseksi omaisuudeksi	Jakelulistojen käytön harkitseminen vs. SharePointin käyttäminen	Viestin lähettäjä	Tarpeen mukaan
	Olemassa olevien ohjeiden päivittäminen SharePointin	Esimies, tiiminvetäjä, ohjeen päivittämisestä vastuussa oleva henkilö	Tietojen muuttuessa
Tietojen keskittäminen SharePointiin	Projektikansioiden siivoaminen	Viestin lähettäjä	Tarpeen mukaan
	Omien verkkolevyjen siivoaminen mahdollisista kaksoiskappaleista (ohjeet, mallit jne.)	Jokainen	Tarpeen mukaan
	Puutteiden esille tuominen	Jokainen	Tarvittaessa
SharePointin käytettävyyden ja toimivuuden parantaminen	Yhtenäisen prosessimaisen rakenteen toteuttaminen	Muokkaajat	Ensisijaisesti
	Projektikansioiden tiedostojen massasiirrot	Muokkaajat	Kansioiden siirron jälkeen tai muuten tarpeen mukaan
	Hakutoiminnallisuuden parantaminen	Muokkaajat	Mahdollisuuksien mukaan
	Sisällön tuottaminen	Jokainen käyttäjä	Aina tarvittaessa
Osaamisen parantaminen järjestelmien (Lync, SharePoint, TUVE-internet ym.) osalta	Käyttöön liittyvien ongelmien selvittäminen	Jokainen käyttäjä	Tarpeen mukaan
	Hyödyllisten ominaisuuksien käyttöönotto	Jokainen käyttäjä	Tarpeen mukaan, ennakoiden
	SharePointin ohjeiden tekeminen eri käyttäjäryhmille	Käyttötuesta vastuussa olevat	Mahdollisimman pian

	SharePointin käyttäjien lähituki Käyttöä helpottavien välineiden hankinta (luurit, ulkoiset kamerat jne.)	Muokkaaja tai muu järjestelmän käytön hallitseva henkilö Esimies, virastomestari	Tarvittaessa Tarpeen mukaan
Osaamisen ja tiedon jakamisen parantaminen monipaikkaisella tulosalueella	Kokouskäytäntöjen kehittäminen Lync-pikaviestintäpalvelun mahdollisuuksien hyödyntäminen Aktiivinen toiminta	Puheenjohtaja tai tilaisuuden järjestäjä Jokainen käyttäjä Jokainen	Ennakoiden, tarvittaessa Tarvittaessa Tarpeen mukaan
Prosessien toimivuus	Toimintatapojen ja vastuiden epäselvyydet Ongelmien esille tuominen	Esimies ja tiiminvetäjät Jokainen	Tarvittaessa Tarvittaessa