

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Sohvi Touru

TIEDONHALLINNAN KEHITTÄMINEN

- Kohti avoimempaa tiedon jakamisen kulttuuria
Huittisten Säästöpankissa

Sohvi Touru

TIEDONHALLINNAN KEHITTÄMINEN

- Kohti avoimempaa tiedon jakamisen kulttuuria Huittisten Säästöpankissa

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää tiedonhallintaa Huittisten Säästöpankissa. Tiedon määrän lisääntyessä, teknologian kehittyessä ja työtavan muuttuessa tiedonhallinta nousee merkitykselliseksi tietointensiivisillä aloilla. Tiedon valtava määrä asettaa haasteita sen saatavuudelle ja löydettävyydelle. Tiedon tehokas jakaminen lisää koko organisaation oppimista ja tätä kautta vaikuttaa organisaation menestymiseen positiivisesti. Tiedonhallinnan tukena toimivat modernit työvälineet, jotka eivät kuitenkaan yksinään ratkaise tiedonhallinnallisia haasteita.

Tämän laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluja ja aivoriihiyöskentelyä. Tiedonantajina toimi Huittisten Säästöpankin työntekijöitä. Haastattelulla ja aivoriihillä selvitettiin tiedonhallintaan liittyviä haasteita, tavoitetilaa ja kehitysajatuksia. Aineiston analyysissä nousi esille todellinen tarve tiedonhallinnan kehittämiseksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tiedonhallinnalla on tärkeä rooli työn sujuvuudessa. Tiedon helppo löydettävyys ja sen laaja-alainen jakaminen työyhteisössä nopeuttaa työntekoa ja vaikuttaa tätä kautta myönteisesti tuottavuuteen. Organisaation kulttuurilla on merkittävä vaikutus tiedon jakamisessa. Avoin ja yhteistyöhön kannustava kulttuuri edistää tiedon jakamista. Modernit, yhteisölliset työvälineet tukevat tiedonhallintaa, tehden erityisesti tiedon jakamisesta vuorovaikutteisempaa.

Tiedonhallinnan kehittämisessä teknologiaa tärkeämmässä roolissa ovat kuitenkin ihmiset. Yhteisen ymmärryksen luominen ja yhteisten toimintatapojen määrittäminen vievät kehitystä eteen päin. Henkilöstön jatkuva kehittäminen on tärkeää muuttuvassa toimintaympäristössä. Systemaattisella tiedonhallinnan kehittämisellä ja toteuttamisella on mahdollista parantaa yhteisöllistä oppimista ja koko organisaation kilpailukykyä markkinoilla.

ASIASANAT:

tiedonhallinta, tietämyksenhallinta, tietojohtaminen, tiedon saatavuus, tiedon löydettävyys, tiedon jakaminen, yhteisölliset työvälineet, yhteisöllinen oppiminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Business Development

2020 | 68 pages, 2 pages in appendices

Sohvi Touru

DEVELOPMENT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

- Towards more open, knowledge-sharing culture in Savings Bank Huittinen

The main purpose of the present study was to develop knowledge management at Savings Bank Huittinen. As the amount of information is increasing, technology is developing and the ways of work are changing, knowledge management becomes relevant in knowledge-intensive fields. The huge amount of information sets its own challenges to its availability and findability. Effective knowledge-sharing increases organizational learning and through this contributes positively on the success of the organization. Knowledge management is supported by enterprise social network systems, which, however, do not alone solve knowledge management challenges.

Theme interviews and brainstorming were used as the data collection methods for this qualitative study. The informants were employees of Savings Bank Huittinen. Interviews and brainstorming revealed the challenges, goal status and development ideas related to knowledge management. The analysis revealed a real need for the development of knowledge management.

In conclusion, knowledge management plays an important role in the smooth running of work. The easy findability of information and wide knowledge-sharing speeds up the work and this has a positive effect on productivity. Organizational culture has a significant impact on knowledge sharing and an open and collaborative culture promotes it. Enterprise social network systems support knowledge management, making knowledge-sharing more interactive.

However, the people play a more important role in the development of knowledge management than the technology. Creating common understanding and defining common approaches to knowledge management issues will take the development forward. Continuous staff development is important in a changing operating environment. The systematic development and implementation of knowledge management have the potential to improve collaborative learning and the competitiveness of the entire organization in the market.

KEYWORDS:

knowledge management, information availability, findability of information, knowledge sharing, enterprise social network systems, collaborative learning

SISÄLTÖ

| | |
|--|-----------|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 1.1 Kehittämistyön taustaa ja toimeksiantajan esittely | 6 |
| 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma | 7 |
| 1.3 Työssä käytettävät menetelmät | 9 |
| 2 TIETOJOHTAMINEN | 11 |
| 2.1 Organisaatiokulttuuri ja oppiva organisaatio | 17 |
| 2.2 Tiedon- ja tietämyksenhallinta | 21 |
| 2.2.1 Tiedon saatavuus ja löydettävyys | 23 |
| 2.2.2 Tiedon jakaminen | 25 |
| 2.2.3 Yhteisölliset työvälineet | 27 |
| 2.2.4 Yhteisöllinen oppiminen | 29 |
| 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 32 |
| 3.1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa | 32 |
| 3.2 Tutkimuksen tavoite ja menetelmät | 32 |
| 3.2.1 Teemahaastattelut | 33 |
| 3.2.2 Virtuaalinen aivoriihi | 35 |
| 3.3 Aineiston analyysi | 36 |
| 4 TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET | 38 |
| 4.1 Tutkimuksen tulokset | 38 |
| 4.2 Kehittämisehdotukset | 56 |
| 4.3 Luotettavuuden arviointi | 59 |
| 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 62 |
| LÄHTEET | 66 |

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

KUVIOT

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Tietojohtamisen kokonaisuuteen liittyviä termejä. | 12 |
| Kuvio 2. Tietojohtamiseen liittyvät käsitteet sekä määritelmät. (Finto 2020). | 13 |
| Kuvio 3. Tiedon johtamisen alaprosessit ja tiedon muuttuminen. (Sydänmaanlakka 2012, 177). | 14 |
| Kuvio 4. Tietojohtamisen prosessi ja siihen liittyvät mahdollistavat tekijät. (Laihonen ym. 2013, 28). | 15 |
| Kuvio 5. SECI-malli ja tiedon spiraali. (Mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 71-72). | 20 |
| Kuvio 6. Tiedonhallinta ja siihen liittyvät käsitteet. (Finto 2020). | 21 |
| Kuvio 7. Tiedon eri olomuodot ja organisaation oppiminen. (Salmela 2014, 55). | 29 |
| Kuvio 8. Tiivistelmä aivoriihien tuotoksista tiedon saatavuuden ja löydettävyyden osalta. | 43 |
| Kuvio 9. Tiivistelmä aivoriihien tuotoksista tiedon jakamisen osalta. | 50 |
| Kuvio 10. Tiivistelmä aivoriihien tuotoksista. Yhteisöllisten työvälineiden hyviä ja huonoja puolia. | 53 |
| Kuvio 11. Yhteisölliseen oppimiseen liitettäviä asiayhteyksiä ja sanoja. | 55 |
| Kuvio 12. Tiivistelmä aivoriihien tuotoksista. Tiedonhallinnan vaikutus oppimiseen. | 56 |

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämistyön taustaa ja toimeksiantajan esittely

Kasvavan tiedon määrän ja teknologisen kehityksen myötä tiedonhallinta nousee organisaatioissa tärkeäksi aiheeksi. Uusien työvälineiden ja -tapojen omaksuminen edellyttää organisaatiolta ja sen jäseniltä halua uudistua ja kehittyä. Pelkästään uusien työvälineiden käyttöönotto ei yksinään saa haluttua muutosta aikaan, vaan ennen kaikkea tärkeää on muuttaa työn tekemisen tapaa. Uudet työvälineet ovat vain apuna tässä. Organisaatio ei voi uudistua, jos sen jäsenet eivät omaksu uusia työnteon tapoja. Tämä edellyttää koko organisaatiolta kykyä ja halua muutokseen sekä uuden oppimiseen. Tärkeää on johdon esimerkki ja muutoksen tuomien hyötyjen viestiminen koko henkilöstölle.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Huittisten Säästöpankki, jossa työskentelen palveluneuvojana. Huittisten Säästöpankin viisi konttoria sijaitsevat Satakunnassa ja Lounais-Pirkanmaalla työllistäen noin 50 alan asiantuntijaa. Huittisten Säästöpankki on osa Säästöpankkiryhmää, johon kuuluu 23 itsenäistä Säästöpankkia. Säästöpankkiryhmään kuuluu lisäksi Säästöpankkiliitto, Säästöpankkien Keskuspankki, Sp-Kiinnitysluottopankki, Sp-Rahastoyhtiö, Sp-Henkivakuutus, Sp-Koti ja Säästöpankkipalvelut. Säästöpankeilla on Suomessa yli 190 vuoden historia, ja se on Suomen vanhin pankkiryhmä. Huittisten Säästöpankilta historiaa löytyy 142 vuoden ajalta. (Säästöpankki 2020.) Loppuvuonna 2019 tiedotettiin, että Huittisten Säästöpankki ja Tampereen alueella toimiva Aito Säästöpankki fuusioituvat kesällä 2020.

Säästöpankkiryhmässä alkoi keväällä 2019 Office 365 & tietotyön tulevaisuus -hanke, jonka tavoitteena on ottaa käyttöön modernit työvälineet ryhmään kuuluvissa Säästöpankeissa. Uusien työvälineiden tarkoituksena on tukea yhteistyön lisäämistä, tiedon saatavuutta sekä tiedonkulun ja tuottavuuden paranemista. Uudet työvälineet eivät kuitenkaan ole itseisarvo, vaan tarkoituksena on muuttaa työn tekemisen tapaa. Jokaisesta Säästöpankista valittiin tietotyölähtettiläs, jonka rooli on tukea ja sparrata uusien työvälineiden ja -tapojen onnistunutta käyttöönottoa omassa organisaatiossaan. Minut valittiin Huittisten Säästöpankin tietotyölähtettiläeksi eli muutosagentiksi, sillä ryhmän hanke liittyi sopivasti opinnäytetyöni aiheeseen.

Tulevaisuuden finanssiala ja osaamistarpeet

Finanssiakatemia selvitti syksyllä 2018 viittä tärkeintä osaamistarvetta finanssialalla. Top5-osaamiskyselyyn vastasi alalla toimivia henkilöitä ja siinä haettiin viittä tärkeimmäksi koettua osaamista 2020-luvun alkupuolella. Selkeästi tärkeimmiksi tulevaisuuden taidoiksi nähtiin kyky sopeutua muutokseen ja kyky kehittää omaa osaamistaan. Seuraavaksi tärkeimpinä osaamistarpeina nähtiin sosiaaliset kyvyt, itsensä johtaminen sekä digitaaliset taidot. (Urpilainen & Koivisto 2018).

Teknologian ja sen käytön kehittymisen myötä tulevaisuuden osaamistarpeet muuttuvat. Menestyvien yritysten tulee palveluiden kehittämisen lisäksi kehittää työntekijöidensä osaamista. Osaamistarpeet ovat jatkuvassa kehityksessä ja työtavat muuttuvat. Jotta tulevaisuuden työtehtävissä voi onnistua, tulee jatkuvasti kehittyä ja oppia uutta. Finanssialan ollessa jatkuvassa murroksessa, nousee esiin työntekijöiden jatkuvaan osaamisen kehittämiseen panostaminen. Oppiminen ja osaaminen tulisi liittää osaksi yrityksen strategiaa. Yritykset investoivat uusiin teknologioihin paljon, mutta henkilöstön osaamisen kehittämiseen investoidaan vähemmän. Tärkeäksi nouseekin se, että yritykset kartoittavat henkilöstön osaamistarpeita suhteessa uusiin teknologioihin. (Finanssiala ry 2019).

Töissä finanssialalla 2019 -julkaisuun on koottu finanssialalla työskentelevien osaamiseen liittyviä asioita. Toimialan murros sekä tekninen kehitys tulevat vaikuttamaan henkilöstön osaamiseen sekä työnteon tapoihin. Tulevaisuuden finanssialalla työskentelevältä odotetaan täten uudenlaisia taitoja ja kykyjä. Muutokset edellyttävät myös työntajilta jatkuvaa valmiutta muutokseen, kykyä ennakoida niitä sekä rohkeutta niiden tekemiseen. (Kallonen 2019, 4-8).

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Toimintaympäristön nopeat muutokset edellyttävät organisaatioilta ketteryyttä ja jatkuvaa uudistumiskykyä. Digitalisaatio, globalisaatio ja verkostot tuovat muutostarpeita organisaatioihin. Tiedolla ja osaamisella on iso merkitys yrityksen menestyksessä. Tieto ja sen hallinta nousee yrityksissä merkitykselliseksi, sillä kasvava tiedon määrä edellyttää uudenlaista ajattelua. Asiantuntijoiden kokemaa tietotulva on teknologian tuoma haaste, jonka myötä ihmiset kokevat olevansa entistä tietämättömämpiä asioista. (Laihonen ym. 2013, 6; Ojasalo ym. 2015, 12-13).

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää tiedonhallintaa Huittisten Säästöpankissa. Tutkimuksen aihe nousi käytännön tarpeesta. Kanasen (2014, 53) mukaan kehittämiskohteiden pitää nousta henkilöistä, joita asia ja muutos koskee. Tiedonhallinnalliset haasteet on tunnistettu kohdeorganisaatiossa tietomäärän lisääntyessä ja työn ollessa jatkuvassa muutoksessa. Tieto on olennaisessa roolissa ja sitä tarvitaan päivittäin. Tietotyössä valtava tiedon määrä asettaa omat haasteensa oikean tiedon saatavuuteen ja löydettävyyteen sekä sen jakamiseen. Oikean tiedon etsiminen vie aikaa sen ollessa sirpaloituneena useissa eri tallennuspaikoissa. Tiedon ja henkilöstön ajan tasalla pitäminen on tärkeää työn sujuvuuden kannalta.

Office 365 & tietotyön tulevaisuus -hankkeen myötä Säästöpankkiryhmään kuuluvissa pankeissa otettiin uudet modernit työvälineet käyttöön vaiheistetuksi keväästä 2019 lähtien. Opinnäytetyössä ei käsitellä muita tiedonhallintavälineitä, sillä Office 365:n tarjoamat työvälineet oli päätetty ottaa käyttöön. Kehittämistyön tavoitteena on selvittää, kuinka modernien työvälineiden avulla tiedonhallintaa voidaan parantaa ja miten toimintatapoja tulisi muuttaa, jotta tiedonhallintaa saadaan kehitettyä. Lassila (2019, 4) mainitsee, kuinka työn tekemisen tavan muutos on tärkeää työn modernisointihankkeissa. Pelkästään uusien teknisten työkalujen käyttöönotto ei vie kehitystä eteenpäin. Organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen tulee tukea muutosta.

Uusien työvälineiden ja eritoten uusien työtapojen omaksuminen edellyttää oppimista ja taustojen ymmärtämistä. On tärkeää, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää työn muutoksen ja sen, miksi hankkeeseen on ryhdytty. Parhaimmillaan uudet työvälineet helpottavat työskentelyä, kun tietoa ja asiantuntemusta on helposti saatavilla. Tietotyö on ennen kaikkea tiimityötä, jonka myötä koko organisaatio kehittyy ja oppii kun tietoa ja osaamista jaetaan avoimesti.

Tämän kehittämishankkeen tutkimusongelmana on tiedonhallinnallisten haasteiden selvittäminen Huittisten Säästöpankissa, keskittyen erityisesti tiedon saatavuuteen ja löydettävyyteen sekä tiedon jakamiseen. Uusien työvälineiden käyttöönoton myötä työssä tutkitaan myös teknologian merkitystä tiedonhallinnassa.

Kanasen (2014, 36, 44) mukaan ongelman paikantaminen ei yksistään riitä, vaan sen syyt pitää myös selvittää. Ongelman määrittelyyn, vaihtoehtojen etsintään ja ratkaisujen tuottamiseen tarvitaan tietoa, joka voi edellyttää tutkimusta. Tutkimusongelma muuttetaan määrittelyn jälkeen tutkimuskysymyksiksi, joilla tuotetaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi.

Tässä tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millä keinoilla tiedon saatavuutta ja löydettävyyttä parannetaan?
- Millä keinoilla kehitetään tiedon jakamista työntekijöiden välillä?
- Miten tiedonhallintaa kehitetään kohdeorganisaatiossa uusien työvälineiden avulla?
- Miten yhteisöllistä oppimista voidaan edistää tiedonhallinnan keinoin?

Kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään tiedon merkitystä organisaatiolle sekä tietojohdantamista sen eri lähestymistapojen näkökulmasta. Tutkimusalana tietojohdantaminen on laaja ja moninainen. Tässä työssä käsitellään tiedonhallinnallisia asioita, joiden keskiössä ovat tiedon saatavuuteen ja löydettävyyteen sekä tiedon jakamiseen liittyvät asiat. Teknologisen kehityksen myötä erilaisten tietojärjestelmien merkitys on kasvanut ja tämän takia työssä tutkitaan myös niiden merkitystä osana tiedonhallintaa. Henkilöstön oppiminen liittyy läheisesti tietojohdantamisen alaan ja siksi työssä käsitellään lisäksi yhteisöllistä oppimista ja sen merkitystä osana tiedonhallinnan kehittämistä.

1.3 Työssä käytettävät menetelmät

Kehittämistyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Se sopii hyvin sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joita ei vielä tunneta kovin hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin. Pyrkimyksenä on tutkittavan kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkiminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on reilusti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Aineistoa syntyy kuitenkin runsaasti analysoitavaksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 161; Ojasalo ym. 2014, 105). Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 173) mainitsevat laadullisen tutkimuksen perustuvan määrän sijasta laatuun. Tutkimuskohteena olevia ilmiöitä pyritään ymmärtämään tutkittavien näkökulmasta.

Aineistonkeruumenetelminä on käytetty teemahaastatteluja ja aivoriihityöskentelyä. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 34) mainitsevat haastattelun etuna sen, että haastattelutilanteessa on mahdollista suunnata tiedonhankintaa ja löytää vastausten taustalla olevia motiiveja. Työn tavoitteena on kehittää tiedonhallintaa kohdeorganisaatiossa, joten haastattelujen avulla päästään tutkimaan aihetta syvällisesti tietotyötä tekevien asiantuntijoiden näkökulmasta. Tiedonhallinta on läsnä jokaisen pankkilaisen jokapäiväistä työtä. Vilkan (2015, 135) mukaan tärkeä kriteeri haastateltavien valinnassa on

haastateltavien omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. Työssä on haastateltu viittä Huittisten Säästöpankin työntekijää. Teemahaastattelussa edetään etukäteen suunniteltujen teemojen varassa, jolloin yksityiskohtaisia kysymyksiä ei ole. Haastattelu on keskustelunomainen ja haastateltavien vapaalle puheelle annetaan tilaa. Näin saadaan heidän tulkintansa ja asioiden merkitykset esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kehittämistöissä on suositeltavaa käyttää eri menetelmiä rinnakkain, jotta työn tueksi voitaisiin saada erilaisia tietoja ja ideoita. Näin on mahdollista saada myös varmuutta työn päätöksentekoon. Yhteisöllisten ideointimenetelmien käyttö on ominaista asiantuntijatyön kehittämisessä. Aivoriihessä joukko ihmisiä työskentelee yhdessä jonkin aiheen tai ongelman ympärillä ja pyrkii tuottamaan siihen liittyviä ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2014, 40, 44). Teemahaastattelujen lisäksi toisena menetelmänä on käytetty aivoriihityöskentelyä, joka korostaa yhteisöllistä ideointia. Osallistavuutensa takia menetelmä katsottiin soveltuvaksi hyvin tutkittavaan ilmiöön. Virtuaalisia aivoriihitilaisuuksia järjestettiin kaksi, joihin kumpaankin kutsuttiin kuusi eri tehtävissä toimivaa Huittisten Säästöpankin työntekijää.

2 TIETOJOHTAMINEN

Johtamisen osa-alueena tietojohdaminen on suhteellisen tuore. Siinä painotetaan tiedon merkitystä organisaation menestymisessä ja pyritään edistämään organisaation kykyä luomaan arvoa tiedolla ja osaamisella. Omaksumalla tietojohdamisen käsitteitä ja malleja, voidaan ymmärtää tiedon eri tasoja ja tiedon merkitystä organisaation toiminnassa. Se tarjoaa lisäksi malleja tiedonhallintaan sekä teknistä osaamista tietojohdamisen käytännön toteutukseen. (Finto 2020; Laihonen ym. 2013, 6-7).

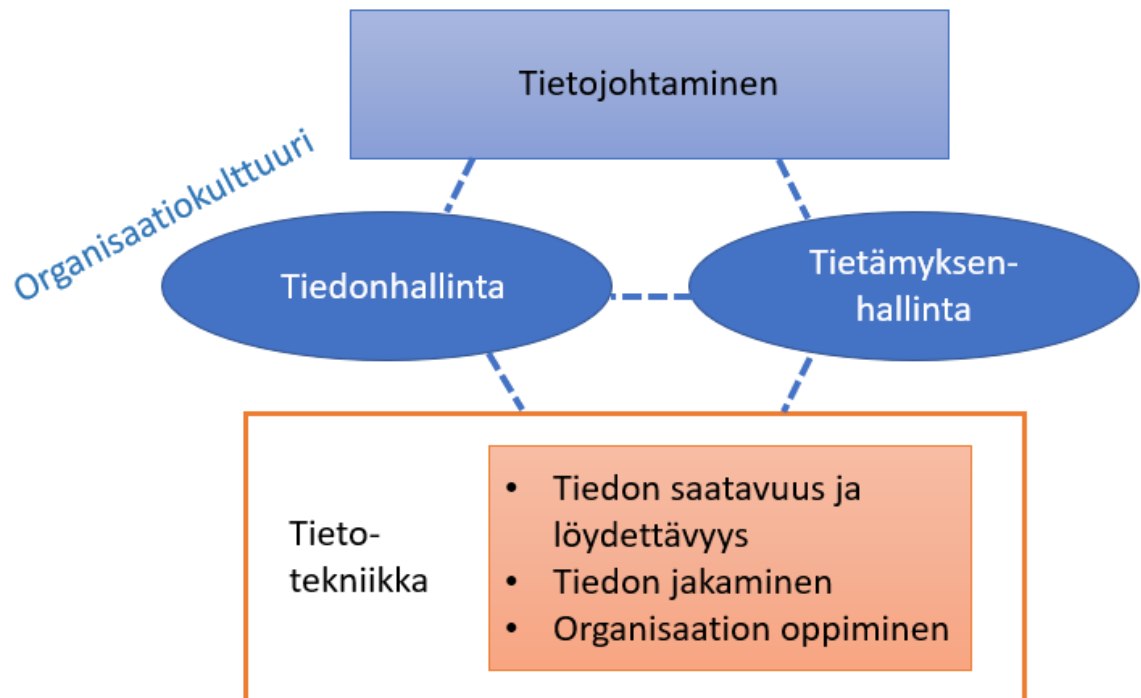
Tietojohdaminen on nuori johtamisen ala ja sen vuoksi se on aika jäsentymätön. Oman haasteensa tietojohdamisen määrittelylle tuo eri kielten merkityserot ja suomentamisen vaikeus. Termille "Knowledge Management" ei löydy yhtä selkeää suomennosta ja puolestaan Suomessa tutulle termille "tietojohdaminen" ei löydy selkeää englanninkielistä vastinetta. (Jalonen ym. 2012, 138-139).

Tietojohdamista voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Se voidaan ajatella kattokäsitteenä, joka pitää sisällään useita tietoon ja johtamiseen liittyviä lähestymistapoja. Yhteistä näille eri näkemyksille on se, että ne pyrkivät tarjoamaan työkaluja ja malleja tietojohdamiseen liittyviin haasteisiin. (Laihonen ym. 2013, 32). Sen pyrkimyksenä on vähentää epävarmuutta, joka johtuu informaation puutteesta sekä paljoudesta. (Virtanen ym. 2015, 40.) Laihosen ym. (2013, 32, 34) mukaan suomalaisessa keskustelussa tietojohdamisen osa-alueina nähdään tietämyksenhallinta, organisaation oppiminen, liiketoimintatiedon hallinta ja aineeton pääoma. Nämä osa-alueet on tunnistettu myös kansainvälisessä kirjallisuudessa.

Girard ja Girard (2015) ovat keränneet artikkeliinsa yli sata erilaista määritelmää tietojohdamiselle. Erilaiset määrittelyt tuovat esiin tietojohdamisen monitieteellisen luonteen. Heidän analyysinsä paljastaa, että erilaisissa määritelmässä useimmin toistuvat verbit ovat käyttää, luoda, jakaa ja hallita. Yleisimmät substantiivit ovat tieto, prosessi, organisaatio ja informaatio. Tämän perusteella he määrittelevät tietojohdamisen organisaatiossa olevan tiedon luomisen, jakamisen, käyttämisen ja hallinnan prosseiksi. (Girard & Girard 2015, 1, 14-15).

Kuten todettu, englanninkieliselle termille "Knowledge Management" on olemassa useita eri suomenkielisiä käännöksiä riippuen lähestymistavasta. Kuviossa 1 on

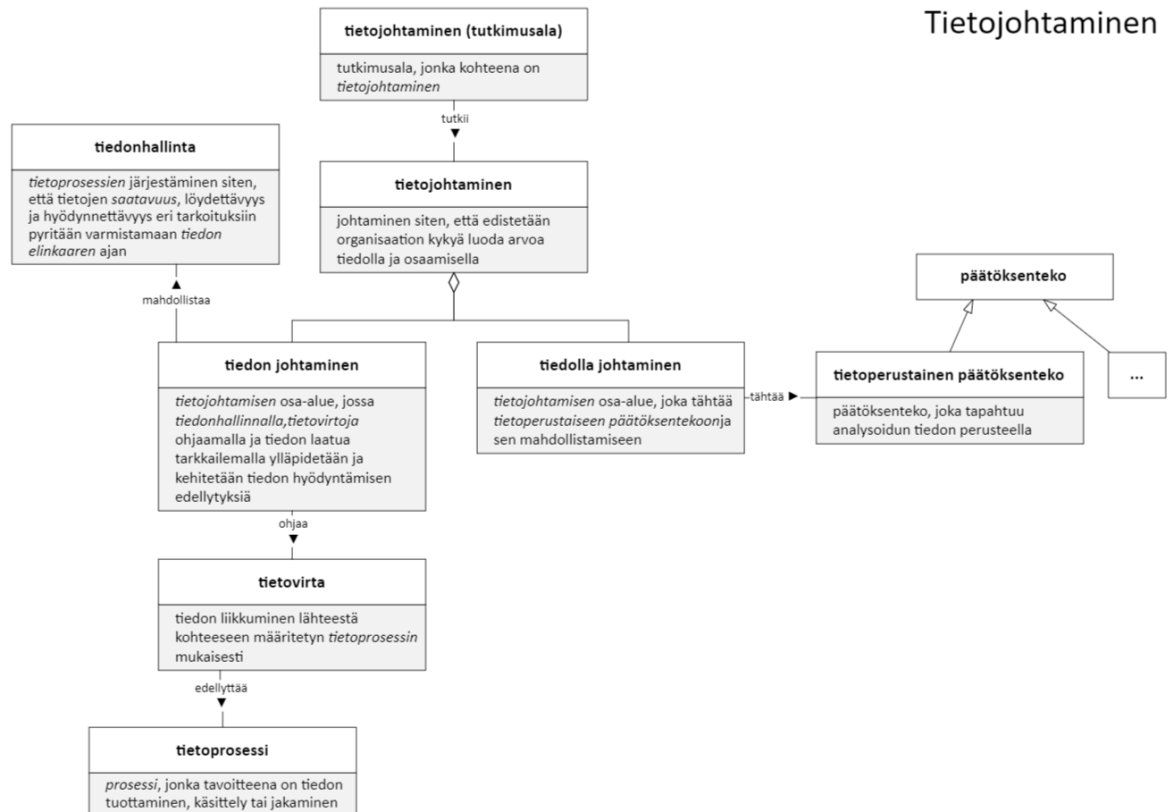
havainnollistettu tietojohdamiseen liittyviä käsitteitä ja ilmiöitä, joihin tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään.



Kuvio 1. Tietojohdamisen kokonaisuuteen liittyviä termejä.

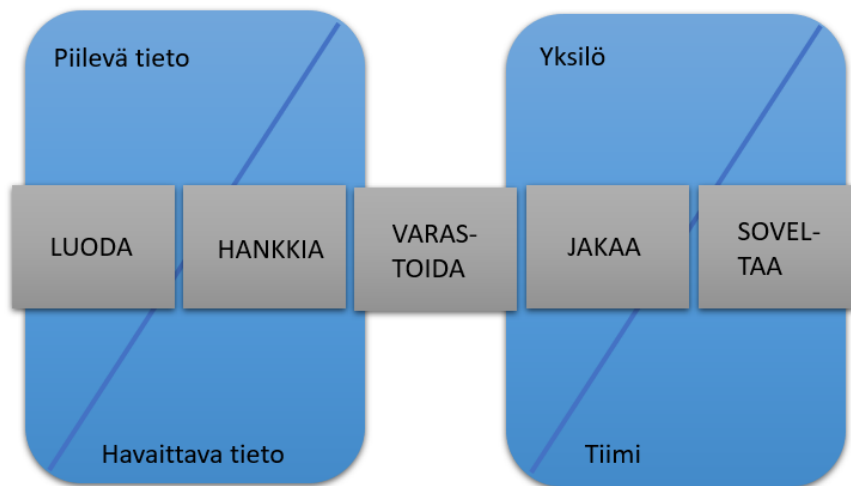
Kuvion 2 mukaan tietojohdaminen voidaan jakaa tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Tiedolla johtaminen määritellään osa-alueeksi, joka tähtää tietoperustaiseen päätöksentekoon. Tiedon johtamisen osa-alue puolestaan keskittyy tiedon hyödyntämiseen, jonka mahdollistaa tiedonhallinta sekä tietoprosessit. (Finto 2020). Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti tiedon johtamisen osa-alueeseen, johon liittyvät olennaisesti tiedonhallinta ja tietoprosessit. Lisäksi tarkastelussa on tietämyksenhallinta, joka keskittyy tiedon ja osaamisen siirtämiseen ja tätä kautta oppimiseen.

Tietojohdaminen



Kuvio 2. Tietojohdamiseen liittyvät käsitteet sekä määritelmät. (Finto 2020).

Käpylä ja Salonius (2013, 7) määrittelevät tiedon johtamisen inhimillisen tietämisen ja tietäjien johtamiseksi. Siihen liittyy tiedon jakaminen ja oppiminen sekä tietovirtojen hallinta. Sydänmaanlakan (2012, 176, 183-185) mukaan tiedon johtaminen koostuu viidestä alaprosessista (kuvio 3): tiedon luomisesta, hankinnasta, varastoinnista, jakamisesta ja soveltamisesta. Nämä alaprosessit tukevat yksilön tiedon muuttumista koko tiimin tietoon ja hiljaisen tiedon muuttumista havaittavaksi. Organisaatiossa tulisi ylläpitää ja kehittää näitä prosesseja. Ne tulisi määritellä ja ottaa käyttöön tietyt toimintatapoja sekä työkaluja, jotta tiedon johtamisesta saadaan konkreettista.

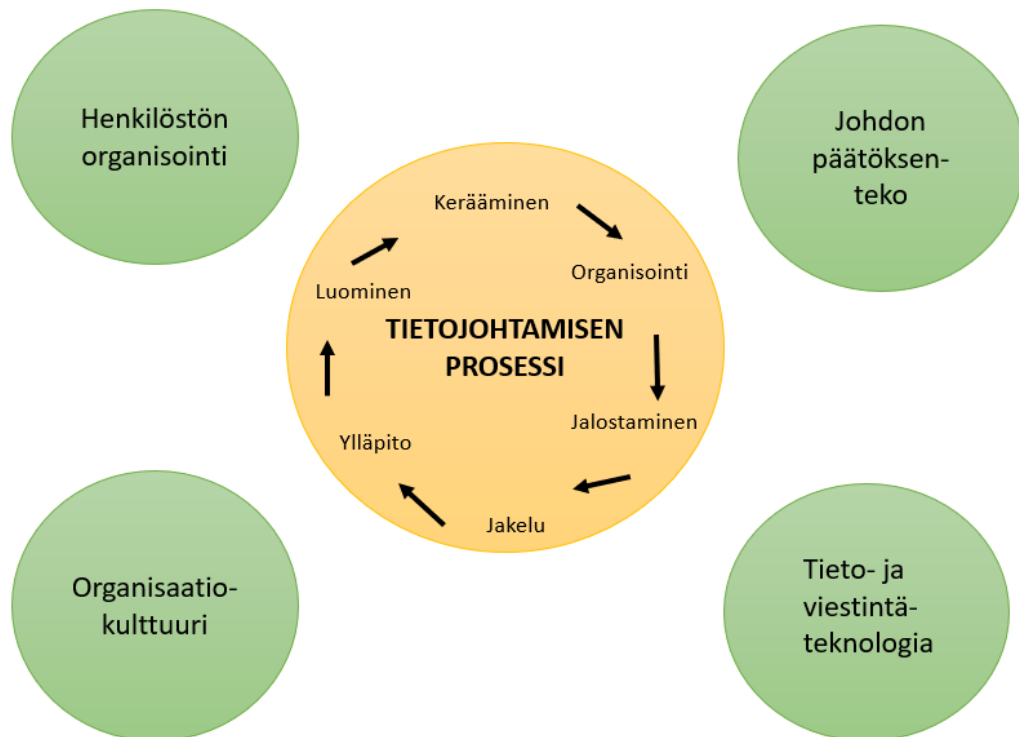


Kuvio 3. Tiedon johtamisen alaprosessit ja tiedon muuttuminen. (Sydänmaanlakka 2012, 177).

Uuden tiedon luominen voi tapahtua esimerkiksi yksilöllisenä opiskeluna ja tiimin ideoinnin ja toiminnan tuloksena. Tietoa voidaan hankkia osallistumalla kursseille tai etsimällä sitä organisaation sisältä. Tietoa on paljon saatavilla ja sen nopeassa etsimisessä auttaa yrityksen tietopalvelu. Tiedon hankintataidot ovat tärkeitä, sillä tietotyössä tiedon hankinta kuuluu jokaisen rooliin. (Sydänmaalakka 2012, 183-184).

Tiedon varastoiminen nousee merkitykselliseksi tiedon lisääntyessä. Organisaatiossa tieto tulisi saada sellaiseen muotoon, että se on kaikkien saatavilla ja hyödynnettävissä. Tiedon tehokas jakaminen edellyttää hyvää tiedon varastointia. Yrityskulttuurin tulisi olla sellainen, että se tukee tiedon jakamista sekä avointa keskustelua ja ideoiden vaihtamista. Hyvät tietotekniset työkalut ovat apuna tiedon jakamisessa. Ennen kaikkea tiedon soveltaminen antaa organisaatiolle hyötyä. Tietoa on helpompi käyttää hyödyksi, kun se on helposti saatavilla. (Sydänmaanlakka 2012, 184-185).

Laihonen ym. (2013, 27-28) toteavat tietojohdamisen prosessin muodostuvan tiedon luomisesta, keräämisestä, organisoinnista, jalostamisesta, jakamisesta sekä ylläpidosta (kuvio 4). Prosessin mahdollistavia tekijöitä ovat organisaatiokulttuuri, henkilöstön organisointi, johdon päätöksenteko ja tieto- ja viestintäteknologia. Onnistuneessa tietojohdamisessa on oleellista sellaisen kulttuurin luominen, jossa toiminta on avointa ja käytännöt tukevat tiedon jakamista, soveltamista sekä luomista. Tietojärjestelmistä löydettyjen tietojen lisäksi merkittävässä roolissa ovat henkilöstöltä löytyvä tieto ja osaaminen.



Kuvio 4. Tietojohtamisen prosessi ja siihen liittyvät mahdollistavat tekijät. (Laihonen ym. 2013, 28).

Sydänmaanlakan (2012, 176-178) mukaan tärkeässä roolissa tiedon johtamisessa on yrityksen strategia ja tavoitteet, jotka määrittelevät millainen tieto on tärkeää organisaatiossa. Organisaation kannalta tärkeitä ovat lisäksi oppimisen tukijärjestelmät, henkilöstöjohtaminen ja tietojärjestelmät. Merkityksellistä yksilö- ja tiimitasolla ovat kyky ja halu oppia uutta, muuttua, jakaa ja vastaanottaa tietoa sekä soveltaa sitä. Tiimi on osaamisen ja tiedon jakamisen kannalta tärkeässä roolissa ja tiimin toimiessa hyvin luo se pohjan tiedon johtamiselle. Organisaation kulttuurin tulisi tukea tiedon johtamista. Muun muassa jatkuva oppiminen, avoimuus ja runsas palautteen anto ovat arvoja, jotka edistävät tiedon johtamista. Organisaatiossa oleva tieto pitää saada näkyväksi ja kaikkien saataville. Perimmäisenä tiedon johtamisen tavoitteena on jatkuva uuden tiedon soveltaminen. (Sydänmaanlakka 2012, 176-178).

Laihoson ym. (2013, 7-8) mukaan tietojohtamisen näkökulmat ovat ilmiön ymmärtäminen, johtamisen käytännöt sekä johtamistyökalut. Nämä näkökulmat tulee omaksua käsiteltäessä johtamisen haasteita tieto- ja palveluyhteiskunnassa. Ilmiön ymmärtämisellä

tarkoitetaan ymmärrystä siitä, miten tiedosta luodaan arvoa liiketoiminnassa. Johtamisen käytännöt tarkastelevat, miten tietoa johdetaan organisaatioissa ja miten tiedon avulla johdetaan organisaatioita. Kolmas näkökulma tarkastelee tiedon johtamistyökaluja, eli sitä, millaisilla välineillä johtamista tuetaan ja miten näillä uusilla teknologian mahdollistamilla välineillä voidaan hyödyntää johtamista.

Tietojohdamista voidaan tarkastella kahden eri suuntauksen, liikkeenjohdollisen ja tietoteknisen, näkökulmasta. Liikkeenjohdollinen suuntaus keskittyy tietoon organisaation menestystekijänä ja tietotekninen suuntaus painottaa tietotekniikan tärkeyttä tiedonhallinnassa. (Laihonen ym. 2013, 8).

Andreevan ja Kianton (2012, 617, 630-631) tutkimuksessa selvitettiin kahden tietojohdamisen käytännön, tieto- ja viestintäteknologian sekä henkilöstöhallinnon, vaikutusta yrityksen tulokseen ja kilpailukykyyn. Tutkimus osoittaa, kuinka tieto- ja viestintäteknologian käytänteet parantavat tulosta vain kun ne yhdistetään henkilöstöhallinnon käytänteisiin. O'Dell ja Hubert (2011, 22) painottavatkin ihmisten merkitystä tietojohdamisessa. Tiedon jakaminen ja oppiminen ovat sosiaalisia toimintoja ja vain ihmiset voivat välittää käytäntöjä. Heidän mukaansa tietojohdaminen on sellaisten prosessien edistämistä, jotka rohkaisevat työntekijöitä jakamaan tietoaan muille tavalla, joka lisää heidän osaamistaan. Laihonen ym. (2013, 15) mainitsevat, kuinka ihmisten eri osaamiset, keskinäinen vuorovaikutus ja tiedon jakaminen aikaansaavat uusia tulkintoja ja mahdollistavat toiminnan jatkuvan kehittämisen.

Tietojohdaminen pyrkii edistämään työn sujuvuutta organisaatioissa, joissa tieto on merkittävässä roolissa. Se antaa toiminta- ja johtamismalleja tietotyöläisten työhön. Se voidaan nähdä ylätason toimintamallina, jossa vastuussa ovat kaikki organisaation tietotyöläiset. (Laihonen ym. 2013 10-12).

Tietotyössä huomattavaksi haasteeksi on noussut tietotulva. Sähköiset välineet mahdollistavat kokoaikaisen tavoitettavuuden, joka aikaansaa töiden jatkuvaa keskeytymistä ja keskittymisvaikeuksia. Aika ei riitä keskittyä olennaiseen. Toisaalta tiedon valtavan määrän lisäksi siitä koetaan olevan puutetta. Tieto ei tahdo liikkua asiantuntijoiden ja johdon välillä vaikka tietoa on mahdollista välittää nopeasti tekniikan tuomien mahdollisuuksien avulla. (Laihonen ym. 2013, 15). Väyrynen ym. (2015, 323) pohtivatkin, pysyvätkö prosessit ja ihmiset tiedon nopean kehittymisen perässä.

Laihosen ym. (2013, 11, 13) mukaan tietojohdamisen merkittävänä haasteena voidaan nähdä se, kuinka tietoa hyödynnetään järkevästi työssä ja sen kehittämisessä sekä tätä

kautta saadaan luotua tiedosta arvoa. Tarkasteltaessa tiedon tehokasta hyödyntämistä tulee huomioon ottaa sekä teknologian että ihmisten toiminnan merkitys. Stenberg (2015, 8) toteaa aktiivisen ja luovan ihmisen yritystoiminnan tärkeimmäksi toimijaksi ja keskeisimmäksi tekijäksi tiedon.

Tietojohtaminen on läsnä jokaisen työntekijän työssä, sillä tietoa hyödynnetään lähes jokaisessa työtehtävässä. Jokaisen tietotyöläisen tulee hallita tiedon jakamisen käytännöt ja sitä tukevat tietojärjestelmät. Käytännössä tietojohtamisesta ovat vastuussa koko organisaation jäsenet. (Laihonen ym. 2013, 8, 12). Käpylä ja Salonius (2013, 25, 75) mainitsevat jokaisen organisaation jäsenen olevan tietojohtaja. Jokainen on vastuussa siitä, mitä tietoa päättää jakaa tai jättää jakamatta ja mitä tietoa päättää hyödyntää työssään tai jättää hyödyntämättä. Omia toimintatapojaan on mahdollista parantaa arvioimalla tekemiään päätöksiä.

Sekä teknologian tuomat mahdollisuudet että ihmisen toimintaan liittyvät asiat tulisi tunnistaa keskusteltaessa tietojohtamisesta. Tärkeää on, että johtamiskäytännöt, toimintamallit sekä teknologiset ratkaisut muodostavat eheän kokonaisuuden. (Laihonen ym. 2013, 13). Hussinki ym. (2018, 26-27) keräsivät tutkimusaineistoa erinomaisesti tietojohtamisesta suoriutuvista suomalaisyrityksistä. Tutkimus toi esiin hyviä tietojohtamiskäytänteitä. Tulosten mukaan parhaimmat tietojohtamiskäytännöt ovat sellaisia, jotka edistävät tiedon siirtoa, jakamista ja hyödyntämistä läpi organisaation sekä antavat puitteet avoimen keskustelun ilmapiirille.

2.1 Organisaatiokulttuuri ja oppiva organisaatio

Mitä muuttuvammassa ympäristössä yritys toimii, sitä enemmän siltä vaaditaan ketteryyttä sekä jatkuvaa valmiutta muuttaa ja kehittää toimintaansa. Samoja asioita vaaditaan yksilöiltä ja koko organisaatiolta, jotta se voi oppia. Oppiminen edellyttää kulttuuria ja rakenteita, joka edistävät oppimista. Organisaatio voi joko innostaa tai estää yhteistä oppimista. (Kupias & Peltola 2019, 182).

Tiedon määrä kasvaa ja teknologinen kehitys muuttaa toimintatapoja ja työtehtäviä. Kilpailutilanne muuttuu nopeasti markkinoiden nopean muutoksen myötä, jolloin henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen nousee merkittäväksi kilpailukyvyn kannalta. (Österberg 2014, 143). Laihonen ym. (2013, 15-16, 59) toteavat, kuinka henkilöstön tieto ja osaaminen vaikuttavat yrityksen menestymiseen. Muuttuva toimintaympäristö edellyttää

uuden tiedon omaksumista. Oppivassa organisaatiossa pystytään reagoimaan muutoksiin nopeasti, virheitä tehdään vähemmän ja työtehtävät tehdään hyvin ja tehokkaasti.

Tiedon ja osaamisen hankinta, luominen sekä jakaminen ovat organisaation oppimisen edellytyksiä. Tiedon ja osaamisen jakamisen tulisi olla osa organisaatiokulttuuria, jotta henkilöstön osaaminen voitaisiin hyödyntää kunnolla. (Stenberg 2015, 8). Sydänmaalakka (2012, 186) painottaa organisaatiokulttuurin merkitystä tiedon johtamisessa, josta 80 prosenttia on muutosjohtamista ja ihmisten johtamista. Loput on tietotekniikkaa. Tiedon johtamista edistää tai estää organisaation arvot, palautekulttuuri sekä kommunikointi- ja johtamistyyli.

Einola-Pekkisen (2018, 20) mukaan tieto ja osaaminen tulisi saada osaksi rakenteita, jotka parhaimmassa tapauksessa mahdollistavat työskentelyn yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja edistävät sitä. Organisaation jatkuva oppiminen edellyttää yhteistä ymmärrystä toiminnan tavoitteista. Heiskasen ym. (2019, 232) tutkimus näyttää toteen, että yrityksen menestymiseen vaikuttaa muodollisen koulutuksen kautta hankittu tieto sekä työprosesseihin- ja käytäntöihin liittyvän hiljaisen tiedon jakaminen niin, että se antaa oivalluksia sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla.

Otala (2018, 272-273) mainitsee ketterästi oppivan organisaatiokulttuurin perustana olevan luottamuksen. Luottamuksen synty lähtee johdosta; kun johto luottaa henkilöstöön ja päinvastoin, vallitsee koko organisaatiossa luottamus. Tämä on omiaan lisäämään uusien ideoiden syntymistä, kokeilemista sekä tiedon ja osaamisen jakamista. Työpäivän ilmapiirillä on iso merkitys tavoitellussa kulttuurissa. Kun ilmapiiri koetaan hyvänä, innostaa se toivotun toimintatavan toteuttamisessa. Myös Kupias & Peltola (2019, 144-145) näkevät ryhmässä vallitsevan luottamuksen olevan ehtona tiimin kehittämisessä ja kehittämisessä. Luottavaisessa ryhmässä vallitsee salliva ja ymmärtäväinen ilmapiiri sekä vuorovaikutus on runsasta ja aitoa.

Tietojen ja ideoiden vapaa jakaminen työyhteisössä on edellytys oppivan organisaation synnylle. Tämä edellyttää keskinäistä kunnioitusta, avoimuutta sekä luottamuksen ilmapiiriä. Tällaista ilmapiiriä edistää oikeudenmukainen toiminta, jossa toisia tuetaan. Oppivaan organisaatioon liittyy avoin keskustelu, vapaa tiedonkulku ja jatkuva kehittäminen. (Österberg, 2014, 147). Einola-Pekkinen (2018, 20) toteaa, että paras tapa uuden oppimiseen on järjestää työnteko niin, että jatkuva oppiminen on mahdollista. Oppivassa organisaatiossa kaikkien oppimiskykyä ja luontaista uteliaisuutta hyödynnetään sekä jokaisen tuomaa panostusta yhteiseen hyvään.

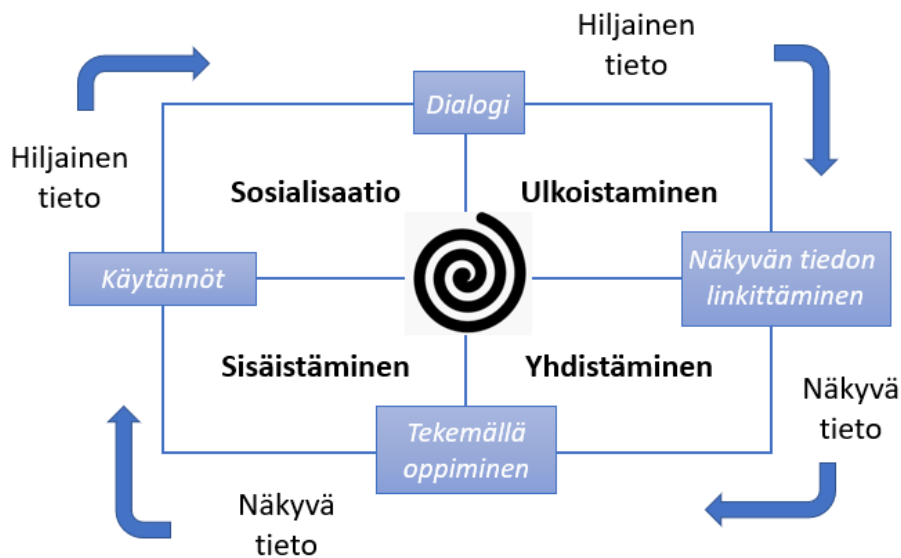
Organisaatio voi tukea yksilön oppimista ja näin vaikuttaa oppimismyönteiseltä. Organisaation perustehtävän tai tuloksen kannalta tämä voidaan nähdä kuitenkin ongelmallisena, jos osaamista ei jaeta ja jakamista ei tueta. Osaamisen näkyväksi tuomiseen, osaamisen tallentamiseen ja sen löytymiseen tulisi kiinnittää huomiota. Organisaatio ei voi oppia, jos tiedon hallinta, käyttö ja jakaminen ei toimi. Oppimisilmapiiriä ajatellen olisi hyvä kysyä, miten yrityksessä suhtaudutaan itsensä kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen. (Kupias & Peltola 2019, 203, 233-234).

Organisaation kaikessa toiminnassa on mukana hiljaista tietoa; kohtaamisissa, palaverissa, tilaisuuksissa ja prosesseissa. Mielipiteet ja päätöksenteko pohjautuvat usein hiljaisen tiedon tasolta, jolloin perusteluita haetaan kokemuksista, olettamuksista, aavistuksista ja ennakkoluuloista. Keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitys on merkittävässä roolissa organisaatioissa hiljaisen tiedon siirtämisessä. Kommunikaation avulla asioita hahmotetaan ja ne saadaan konkreettisemmiksi. Keskustelujen avulla tiedoista ja kokemuksista luodaan yhteisiä näkemyksiä ja tulkintoja, jolloin hiljaista tietoa saadaan näkyväksi. (Salmela 2014, 19-21, 27).

Sydänmaanlakka (2012, 196-197) mainitsee, kuinka hiljaista tietoa tulisi saada muunnettua havaittavaksi tiedoksi. Tämä olisi tärkeää tiedon tehokkaan jakamisen kannalta. Yrityksissä hiljaisen tiedon merkitys tulisi ymmärtää paremmin ja niissä tulisi oppia tiedostamaan sellaiset tiedon alueet, joita voidaan siirtää vain yhteisten kokemusten kautta.

Tietoa syntyy vuorovaikutuksessa. Tiedon luominen voidaan nähdä prosessina, jossa opitaan yhteisesti. Syntyneet ymmärrykset ja käsitykset mahdollistavat prosessiin osallistuneiden henkilöiden toiminnan ja käyttäytymisen muutoksen. Prosessin onnistumisen kannalta tärkeässä roolissa on henkilöiden kyky ja motivaatio oman tietonsa jakamiseen sekä vastavuoroisesti muilta saatujen tietojen vastaanottamiseen ja sen käsitteilyyn. (Käpylä & Salenius 2013, 56-59).

Nonakan ja Takeuchin (1995, 62-72) kehittämä tiedon luomisen prosessimalli, SECI-malli (kuvio 5), kuvaa uuden tiedon muodostumista hiljaisesta tiedosta näkyväksi ja edelleen näkyvästä hiljaiseksi. Tiedon luominen on jatkuva vuorovaikutteinen prosessi, jossa hiljainen ja näkyvä tieto vuorottelevat. SECI-malli sisältää neljä eri vaihetta: sosialisointi (*socialization*), sisäistämisen (*externalization*), yhdistämisen (*combination*) ja sisäistämisen (*internalization*). Dialogisessa vuorovaikutuksessa yksilöt jakavat tietoaan muille ja näin tiedon liikkuessa spiraalimaisesti mallin vaiheiden läpi muodostuu uutta tietämystä ja mahdollistaa oppimista.



Kuvio 5. SECI-malli ja tiedon spiraali. (Mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 71-72).

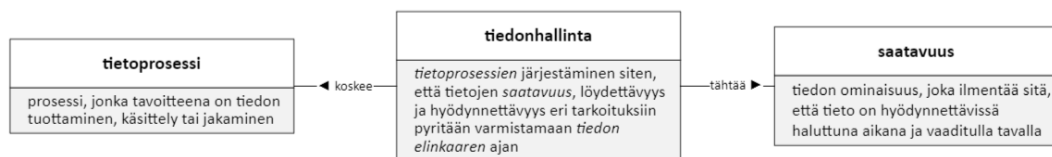
Sosialisaatiossa kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa jaetaan vuorovaikutuksessa yksilöiden välillä. Yksilö voi hankkia hiljaista tietoa muilta myös sanattomasti havainnoimalla, matkimalla ja työskentelemällä yhdessä. Ulkoistamisen vaiheessa hiljainen tieto muuntautuu kohti näkyvää, tulkittavaa tietoa. Käsitteiden ja mallien avulla tiedosta saadaan ymmärrettävää ja tällä tavoin muiden käyttöön. Kolmannessa, yhdistämisen vaiheessa näkyvää tietoa yhdistetään laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Tietoa kerätään sekä organisaation sisältä että ulkoa ja tätä kerättyä tietoa yhdistellään aiemmin luotuun tietoon. Viimeisessä, sisäistämisen vaiheessa tieto muuttuu näkyvästä tiedosta takaisin hiljaiseen tietoon. Aiemmin analysoitua ja luotua tietoa kokeillaan käytännössä, jolloin siitä tulee osa yksilön henkilökohtaista teoriapohjaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-70).

Uuden tiedon luomisen prosessissa on tärkeää, että kaikki voivat osallistua keskusteluun ja tuoda näkemyksiään esille. Erilaisten tilanteiden ja tapahtumien avulla muutoksista voidaan keskustella yhteisesti ja rakentaa yhteistä näkemystä asiasta. (Käpylä & Salenius 2013, 57).

2.2 Tiedon- ja tietämyksenhallinta

Suomalainen asiasanasto ja ontologiapalvelu Finto (Finto 2020) määrittelee tiedonhallinnan (kuvio 6) tietoprosessien järjestämiseksi niin, että tiedon saatavuus, löydettävyys ja hyödynnettävyys pyritään varmistamaan tiedon elinkaaren ajan. Tietoprosessi koostuu tiedon tuottamisesta, käsittelystä ja jakamisesta.

Tiedonhallinta



Kuvio 6. Tiedonhallinta ja siihen liittyvät käsitteet. (Finto 2020).

Tiedonhallintaprosessin toteutuksen ollessa systemaattista ja ja tietoista, voidaan organisaation tuottavuutta ja kannattavuutta parantaa. (Laihonen ym. 2013, 50.) Lindén (2015, 10-21) esittää, kuinka yrityksen tulos perustuu ajantasaisen tiedon monipuoliseen hallintaan ja sen kehittämisen tulee olla läsnä jokapäiväisessä työssä. Tiedonhallinnan kehittämisen tavoitteena on ennen kaikkea tuottavuuden parantaminen, johon vaikuttaa olennaisesti työnteon sujuvuus ja mielekkyys. Oleellisen tiedon löytyminen ja sen hyödyntäminen lisäävät hallittavuuden tunnetta, joka on omiaan lisäämään työn tehokkuutta.

Korhonen & Rajala (2011, 43-44) toteavat puutteellisen tiedonhallinnan johtavan siihen, ettei hiljainen tieto ole kaikkien käytössä, mikä puolestaan saattaa johtaa tiedon ja osaamisen menettämiseen henkilöstön vaihtuessa. Hiljainen tieto olisi tärkeää saada tallennettua ja tuotua kaikkien käyttöön, jottei osaamista menetetä. Lindén (2015, 28-29) painottaa yhteisen tiedonhallinnan ratkaisua, jotta tärkeä tieto saadaan pidettyä organisaatiossa työntekijän poistuessa. Tuotettua tietoa ei voida seurata tai hyödyntää työntekijän tallentaessa sitä henkilökohtaisiin tallennuspaikkoihin.

Sydänmaanlakka (2012, 180-182) mainitsee, kuinka tietotekniikan mahdollistamat uudet työkalut toimivat tiedon hallinnan ja johtamisen tukena. Globalisaatio ja teknologian

kehitys ovat lisänneet tiedonhallinnan merkitystä. Tiedon tulisi olla nopeasti saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta.

Organisaation tietämyksenhallinnalla tarkoitetaan tiedon ja osaamisen suunnitelmallista hallintaa. Sen tavoitteena on oleellisen tiedon erottaminen epäolennaisesta. (Väyrynen ym. 2015, 310). Laihonen ym. (2013, 51-52) määrittelevät tietämyksenhallinnan kokonaisuutena, johon liittyvät läheisesti organisaatiossa olevat tiedot, taidot ja osaaminen. Pyrkimyksenä on ohjata, siirtää ja hallita organisaatiossa olevia tietoresursseja ja aineettonta pääomaa. Jakamalla tietoa tehokkaasti, soveltamalla sitä sekä luomalla uutta tietoa organisaatio pystyy parantamaan kilpailukykyään kun tietoa hyödynnetään.

Tieto on moninainen käsite ja sitä voidaan jäsenellä eri näkökulmista. Tietojohtamisen alalla tietoa voidaan luokitella eri tasoihin, joita ovat data, informaatio ja tietämys. Yleisesti tieto jaetaan myös hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Hiljainen tieto on kokemukseen ja osaamiseen perustuvaa tietoa, joka voi olla osin tiedostamatontakin. Suurin osa tietämyksestä on hiljaista tietoa, joka lisääntyy kokemuksen myötä. Eksplisiittinen tieto on usein kirjallisessa muodossa, jota voidaan tallentaa ja siirtää. Data ja informaatio voidaan nähdä eksplisiittisenä tietona. Tietämyksenhallinnan yhtenä pyrkimyksenä on saada hiljaisesta tiedosta näkyvämpää. Inhimillisyyden ja aineettomuuden vuoksi tietämystä on hankala hallita, johtaa ja mitata. (Laihonen ym. 2013, 17-19, 53).

Tietämyksenhallinnan strategista kokonaisuutta voidaan tarkastella teknisestä ja ihmiskeskeisestä lähestymistavasta. Tavoitteena kummassakin on tiedon hallinta, teknisen lähestymistavan painottaessa tietojärjestelmiä ja ihmiskeskeisen lähestymistavan oppimista sekä yksilöllä olevaa tietoa. Tietämyksenhallinnan strategiassa tulisi nivoa nämä molemmat lähestymistavat yhteen ja miettiä miten henkilöstö saadaan teknisten työvälineiden avulla vuorovaikutukseen, jolloin oppimista ja uuden tiedon luomista tapahtuu. (Laihonen ym. 2013, 55-56).

Laihonen ym. (2013, 21-22) mainitsevat, kuinka tietämys tulee saada turvaan organisaatiossa ja sen eheyttä varjella. Tietämyksenhallinnan ja osaamisen johtamisen keinoilla pyritään pitämään henkilöstön tietämys ajantasaisena ja oikeellisenä. Tietämyksen saatavuus saadaan turvattua pitämällä avainhenkilöt yrityksen palveluksessa. Päivittäinen tiedon saatavuus pystytään varmistamaan avoimella keskustelulla ja ajatusten vaihdolla henkilöstön välillä, jolloin tiedon jakamisen kulttuuri kehittyy.

2.2.1 Tiedon saatavuus ja löydettävyys

Teknologia on mahdollistanut tiedon määrän lisääntymisen. Tietotulva voi pahimmillaan aiheuttaa haittaa organisaatiolle, kun liikaa tietoa ei pystytä käsittelemään. Tiedon määrän sijaan yrityksissä tulisi panostaa sen laatuun ja käyttökelpoisuuteen. Kun tieto on sisällöltään käyttäjälleen asianmukaista, se on oikealla henkilöllä oikea-aikaisesti ja käyttökelpoisesti, voidaan tiedon ajatella tuovan arvoa organisaatiolle. (Laihonen ym. 2013, 44).

Väyrynen ym. (2015, 310-311) toteavat, kuinka samanaikaisesti tietoa on liikaa ja liian vähän. Yhtenä isona tekijänä tähän on tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen synnyttämien uudenlaisia tiedollisia haasteita informaation lisääntyessä. Jalonen (2015, 41, 51) mainitsee huomattavaksi haasteeksi relevantin tiedon tunnistamisen ja löytämisen vaikeuden. Myös Bran (2019, 1) mainitsee, kuinka oikean tiedon löytäminen oikeaan aikaan saattaa olla melko vaikeaa. Tieto on edelleen organisaatorakenteiden loukussa.

Tiedon etsiminen sijaintiperusteisista kansiorakenteista, kuten verkkolevyiltä ja työpöydältä, on työlästä. Se vaatii hyvää muistia ja joskus apua kollegalta. Tiedon määrän kasvaessa kansiorakenteisiin perustuva tiedonhallinta ei enää palvele. Perinteisistä tietojärjestelmistä ja juurtuneista toimintatavoista johtuen tietoa etsitään tällä tavoin isossa osassa yrityksiä. (Lindén 2015, 35, 54).

M-Filesin globaalissa tutkimusraportissa ”Intellicent Information Management Benchmark Report” (2019) tutkittiin tiedonhallinnallisia haasteita käyttäjien näkökulmasta. Merkittävä osa työntekijöiden työajasta kuluu ajantasaisen tiedon etsimiseen, joka puolestaan vaikuttaa työn tuottavuuteen heikentävästi. Tutkimuksen mukaan huonosti nimetyt ja väärään paikkaan tallennetut dokumentit aiheuttavat tiedon vaikean löydettävyyden ja pahimmillaan tarvittavaa tietoa ei löydy ollenkaan. Haasteena ovat myös lukuisat eri tallennuspaikat, joissa tietoa sijaitsee. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista on sitä mieltä, että työ olisi helpompaa, jos ajantasaisin tieto olisi nopeasti löydettävissä yhdestä paikasta, eikä sitä tarvitsisi etsiä monista eri järjestelmistä ja sijainneista. Tutkimus osoittaa, että organisaatioissa tietoa on tallennettuna keskimäärin neljään eri tallennuspaikkaan tai järjestelmään. Sähköposti, jaetut kansiot ja oma kone ovat vallitsevimpia tallennuspaikkoja tiedolle. (M-Files 2019). Mäkitalo (STTInfo 2019) mainitsee tiedon sirpaloitumisen moneen eri järjestelmään vaikeuttavan tiedon löydettävyyttä.

Toimistotyöläisellä saattaa mennä jopa yli kaksi tuntia päivästä ajantasaisen tiedon etsimiseen. Näihin asioihin organisaation tulisi kiinnittää huomiota.

Myös Lindén (2015, 11) painottaa uusimman tiedon saatavuuden tärkeyttä. Oikean tiedon nopea löytyminen on omiaan vaikuttamaan työn tuottavuuteen. Väyrysen ym. (2015, 318) tutkimustulokset osoittavat, ettei tiedon prosessointiin ole organisaatioissa riittävästi aikaa.

Työntekijät eivät välttämättä tiedä kaikesta organisaatiossa tarjolla olevasta tiedosta, jolloin sitä ei osata edes etsiä. Ongelmana voi olla myös se, että osa löytää tiedon ja osa ei. Kasvavan tiedon määrän ja kehittyvien tietojärjestelmien myötä turha tiedon kerääminen voidaan nähdä lisääntyvänä ongelmana. Esimiesten tehtävänä on huomata tällaiset ongelmat ja yrittää ratkaista ne. Esimerkiksi tiedon hakemisen taitoja voidaan opetella ja kehittää sekä oleellisen tiedon löydettävyyttä voidaan helpottaa. (Kesti 2013, 98; Laiho-
nen ym. 2013, 53).

Juholinin (2017, 124, 127) mukaan tulee määritellä, ketkä vastaavat tiedon saatavuudesta ja sen päivittämisestä. Oleellista on myös se, että työntekijät etsivät ja jakavat tietoa oma-aloitteisesti ilman että sitä pitää erikseen tarjota. Tiedon saatavuus edellyttää, että siihen liittyvä infrastruktuuri on kunnossa: kanavat tiedon välittämiseen ja saatavuuteen, foorumit tiedon jakamiseen ja yhteiseen pohdintaan, sisäinen sosiaalinen media, käytännöt ja vastuut sekä teknologian päivitys.

Österbergin (2015, 194) mukaan organisaatiossa pitäisi voida luottaa siihen, että työn kannalta merkityksellinen tieto on saatavilla. Tietoa on paljon ja oleellista onkin, että turha tieto saataisiin suodatettua pois. Vaarana on työnteon sujumattomuus ja toimimattomuus, jos henkilöstö kokee, ettei merkityksellinen tieto kulje. Tällöin luottamus tiedonkulkuun on koetuksella. Tiedonkulkuun on oltavat oikeanlaiset ja toimivat väylät.

Janhonen (2011, 83) mainitsee, että johdon täytyy varmistua siitä, että tiimipohjaisissa organisaatioissa työssä tarvittava tieto on saatavilla, sillä tiedon jakaminen on tärkeässä roolissa tiimin toiminnan ja suoriutumisen kannalta. Tiimin vetäjällä on iso vastuu siitä, että tiimi saa tärkeän tiedon käyttöönsä.

2.2.2 Tiedon jakaminen

Tiedon laaja-alainen jakaminen organisaatiossa on tietämyksenhallinnan keskiössä. (Väyrynen ym. 2015, 312.) Tiedon jakaminen on organisaation tärkeä resurssi, joka vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn markkinoilla. (Janhonen 2011, 82.) Mazorodze & Buckley (2019, 5) esittävät, että tietointensiivisissä organisaatioissa tiedonhallinnan yksi tärkeimmistä prosesseista on tiedon jakaminen, ollen jopa tärkeämpää kuin tiedon luominen, varastoiminen tai uudelleenkäyttö. Stenbergin (2015, 9) mukaan tiedon jakamista organisaatioissa ilmenee muun muassa neuvotteluissa, projekteissa ja prosesseissa sekä tauoilla ja erilaisissa kohtaamisissa.

Työelämän kulttuuri on muuttunut hierarkkisesta keskustelemaan. Keskusteleavassa kulttuurissa tietoa jaetaan ja tulkitaan monisuuntaisesti. Muuttuvan työelämän myötä työtä tehdään digitaalisten alustojen kautta paikasta riippumatta. Yksilöiden ja tiimien harkintaan on luotettava, eikä enää voida odottaa esimiehillä olevan kaikkea tietoa. Tämä edellyttää, että olemassa oleva tieto on ajantasaista ja tietoa halutaan jakaa. (Juholin 2017, 118-119). Laihonen ym. (2013, 79) toteavat, kuinka kollegoiden välinen oivallusten ja kokemusten jakaminen voi johtaa uusien ideoiden syntyyn ja parhaiden käytäntöjen löytymisen. Pienetkin asiat ovat tärkeitä, jos ne edistävät toiminnan kehittämistä. Myös Otonkorpi-Lehtoranta ym. (2017, 1) mainitsevat uuden tiedon syntyvän työntekijöiden vuorovaikutuksessa, kun tietoa jaetaan yhteisöllisesti.

O'Dell & Hubert (2012, 22, 26) mainitsevat organisaatiokulttuurin, jossa tietoa jaetaan, toimivan hyvin. Tietoa jaetaan ja luodaan yhteisöllisessä ympäristössä sekä työskennellessään yhteisen tavoitteen eteen. Yhteistyötä tekevät ja tietoa jakavat henkilöt saavuttavat paremmin tavoitteensa ja tekevät työnsä nopeammin.

Österberg (2015, 198) mainitsee eri osastojen välisen avoimen tiedonkulun. Kenen tahansa työyhteisössä pitäisi pystyä halutessaan käydä tutustumassa muiden dokumentteihin. Organisaatiossa meneillään olevien kehitysprojektien tiedot on hyvä jakaa muille tiedoksi ja hyödyksi. Tärkeää on kuitenkin arvioida, mistä tiedoista muut hyötyvät. Tiedon jakamisen tarpeellisuus tulee punnita, jolloin kaiken tiedon jakaminen kaikille ei ole välttämättä oleellista. Esimerkiksi yrityksen intranettiin voi kerätä projektiin liittyviä asioita, josta aiheesta kiinnostuneet voivat käydä tutustumassa niihin.

Heiskanen ym. (2019, 222) mainitsevat, kuinka tärkeää on luoda tiedon jakamiselle sopivat olosuhteet, kun kyseeseen tulee yritystoiminta ja sen menestyminen. Tärkeää tällöin on tunnistaa tiedon jakamiseen liittyvät edistystekijät ja esteet.

Witherspoonin ym. (2013, 255-256) mukaan organisaatiossa tiedon jakamista edistäviä tekijöitä ovat avoin kommunikaatio, luottamus, osallistumismahdollisuudet, sitoutuminen, jaetut tavoitteet ja teknologia. Otonkorpi-Lehtorannan ym. (2017, 70-71) tutkimustulosten mukaan tiedon jakamista organisaatiossa tukee avoin keskustelukulttuuri, yhteisöllisyys ja auttamisen halu. Tärkeinä nähdään myös monipuoliset tiedon jakamisen mahdollistavat järjestelmät sekä yhteiset palaverit. Tiedon jakamisen esteet liittyvät kommunikaatio-ongelmiin, puutteisiin dokumentoinnissa sekä vastuukysymyksiin. Lisäksi kiire ja kiireen tuntu nähdään merkittävänä esteenä.

Laihonon ym. (2013, 53-54) toteavat tiedon jakamisen esteiden olevan tietämyksenhallinnan yksi merkittävimmistä haasteista. Esteinä voidaan nähdä ajan ja luottamuksen puute, kilpa-asetelmat tiimien välillä sekä puutteellisuus tiedon jakamisen käytänteissä. Lisäksi teknologia asettaa omat haasteensa tiedon jakamiselle, sillä uusien teknologioiden opettelu vie aikaa. Myöskään niiden tarjoamia mahdollisuuksia ei välttämättä ymmärretä. Myös Otalan (2018, 217) mukaan toimintamallien puute vaikeuttaa tiedon kulua ja käytänteiden jakamista. Ei välttämättä edes osata ajatella, että tiimin hyvä käytäntö olisi jakamisen arvoinen muille tai ei edes haluta muiden tiimien saavan tietoa.

Kesti (2013, 98) mainitsee tiedon jakamisen ongelmaksi sen, ettei siihen ole käytettävissä työaikaa, jolloin se jää työntekijän oman halun ja aktiivisuuden vastuulle. Vaikka tietoa löytyykin tarpeeksi, pitää sitä hankkia itse ja mahdollisesti omalla ajalla. Lilleoeren ja Holme Hansenin (2011, 60, 66) mukaan tiedon jakamisen esteiksi on lisäksi havaittu fyysinen etäisyys työkavereihin, kunnioituksen ja huomion puute sekä pelko tyhmäksi leimautumisesta.

Tietoa jakavan organisaatiokulttuurin rakentaminen ei tapahdu hetkessä. Pienet jatkuvat muutokset johtavat isoihin tuloksiin. Esimerkkinä toimiminen tiedon jakamisessa on tärkeää ja varsinkin keskijohdolla on tässä iso rooli. Tiimiä tulee rohkaista kommunikointiin, yhteistyöhön ja palautteenantoon. (Bran 2019, 1). Matalan organisaatorakenteen on todettu tukevan tiedon jakamista. (Mazorodze & Buckley 2019, 1.) Tutkimukset osoittavat, että omiin kykyihin luottaminen tiedon jakamisessa vaikuttaa positiivisesti tiedon jakamiseen yhteisöllisissä työvälineissä ja päinvastoin. (Rode 2016, 161).

Nugrohon (2018, 1146-1148) tutkimus osoittaa, kuinka yhteisöllisellä organisaatiokulttuurilla ja tiedon jakamisella on positiivinen yhteys organisaation oppimiseen. Mitä enemmän tietoa organisaatiossa jaetaan ja mitä isompi yhteistyön kulttuuri vallitsee, sitä isompaa on organisaation oppiminen.

2.2.3 Yhteisölliset työvälineet

Nykypäivänä tietojärjestelmien ja tietotekniikan rooli osana tietojohdantamista on merkittävä. (Laihonen ym. 2013, 10.) Yhteisöllisten työvälineiden tavoitteena on työntekijöiden välisen viestinnän ja yhteistyön parantaminen sekä tiedon saaminen näkyväksi ja kaikkien käyttöön organisaatiossa. Tätä tavoitetta ei voida saavuttaa, jos työntekijät eivät osallistu aktiivisesti näiden työvälineiden käyttöön. (Rode 2016, 161). Mäntymäki & Riemer (2016, 1042, 1048) mainitsevat yhteisöllisten työvälineiden arvon tulevan siitä, että niiden kautta pystyy jakamaan tietoa ja ideoita vuorovaikutteiseen tapaan sekä ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia.

Modernit työtavat ja -välineet poikkeavat perinteisesti totutuista tuoden tehokkuutta tietotyöhön ja mahdollistaen tiedon uudenlaista jakamista ja hyödyntämistä. Vuorovaikutuksen mahdollistavat välineet parantavat tiedon löytämistä ja yhteisöllistä analysointia. Uusien työvälineiden tarkoituksenmukaisella käytöllä organisaatio voi kehittää tiedonhallintaprosessiaan entistä osallistavammaksi ja keskustelelevammaksi. (Laihonen ym. 2013, 14, 50). Otonkorpi-Lehtoranta ym. (2017, 72) toteavat vuorovaikutteisen teknologian mahdollistavan työskentelyn paikasta riippumatta.

Myös Juholin (2017, 119-120, 124) mainitsee, kuinka digitaalisuus ja teknologia mahdollistavat työn sujuvuutta ja parhaimmillaan lisäävät keskustelua, yhteistyötä sekä osallisuuden tunnetta. Se mahdollistaa työyhteisön pitämisen ajan tasalla. Varjopuolena voi toisaalta olla joidenkin henkilöiden ulkopuolelle jäänti, jos tekniikkaa ei osata tai haluta hyödyntää. Näin olennainen tieto voi jäädä saamatta. Myönteinen asenne ja halu osaamisen kehittämiseen on tärkeää, jotta tekniikan mahdollistamat hyödyt saadaan esiin.

Sunin ym. (2019, 233, 245) mukaan yhteisölliset työvälineet (enterprise social media platforms) voivat toimia sekä tiedon jakamisen mahdollistajina että estäjinä riippuen yksilön omista tavoitteista. Tämän takia olisi tärkeää, että näiden työvälineiden käyttöön annetaan opastusta ja niiden käyttö sidotaan osaksi organisaation tapaa toimia. Lassila (2019, 20) pitää tärkeänä jatkuvaa kouluttamista, jotta työvälineitä käytettäisiin

parhaimmalla mahdollisella tavalla. Työnantajan tulee tarjota hyvät tavat kehittymisen ja oppimisen tueksi, jotta haluttu muutos voidaan saada aikaiseksi.

Tietojärjestelmillä on tutkittu olevan merkittävä rooli tiedon jakamisessa henkilöstön välillä. Huomionarvoista on, että työntekijöillä on kykyä ja halua jakaa tietoa eteenpäin. Työntekijöitä pitää motivoida tiedon jakamiseen. Mitä sopivampi tietojärjestelmä on organisaatiolle ja sen käyttäjille, sitä tehokkaampi järjestelmä on tiedon jakamiseen ja soveltamiseen. (Mirzaee & Ghaffari 2018).

Teknologia ei yksinään ratkaise tiedonhallinnallisia haasteita, vaikka se tuokin uudenlaisia mahdollisuuksia. Työntekijöiden sitoutuminen ja osaaminen sekä työnteon sujuvuutta edistävät johtamismallit ovat merkityksellisiä haasteita pohdittaessa. (Laihonen ym. 2013, 13). Lassilan (2019, 4) mukaan uusien työvälineiden käyttöönotto voi lisätä epävarmuutta ja epätietoisuutta henkilöstössä, jos organisaation toimintatavat ja kulttuuri eivät tue muutosta.

Tietojärjestelmät toimivat tiedon keräämisen, tallentamisen, jakamisen ja hyödyntämisen apuna ollen näin merkityksellisessä roolissa yrityksen toiminnan kannalta. Uudet järjestelmät mahdollistavat verkottumisen ja tiedon jakamisen paikasta riippumatta. Parhaimmillaan uuden idean jakaminen ja kommentoitavaksi jättäminen voi johtaa idean edelleen kehittämiseen. (Laihonen ym. 2013, 62, 75). Tutkimustulokset tukevat käsitystä, että yhteisöllisten työvälineiden (enterprise social network systems) käyttö tiedon jakamiseen vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen. (Aboelmaged 2018, 362.)

Uusien, yhteisöllisten työvälineiden tarkoituksena on helpottaa kommunikointia ja vähentää tiedon tulvaa. Tämä edellyttää kuitenkin pelisääntöjä toimintatavoista, jotta jokainen tietää, millä foorumilla tapahtuu mitäkin ja mitä foorumia tulee seurata. Uudet ratkaisut eivät palvele tarkoitustaan, jos vaihtoehtojen määrä aiheuttaa hallinnan tunteen menettämistä. (Juholin 2017, 130).

Organisaatiossa tiedon, osaamisen ja käytänteiden jakamisen mahdollistajana toimivat yhteiset toimintatavat sekä työkalut ja -välineet. Yhteisölliset työvälineet ovat tehokkaita tiedon jakamiskeinoja. Usein ongelmana organisaatioissa ovat tietojen ja hyvien käytäntöjen heikko jakaminen. Tieto ei kulje eikä sitä jaeta, jos työkalut, rakenteet ja kulttuuri eivät siihen kannusta. (Ojala 2018, 217-219).

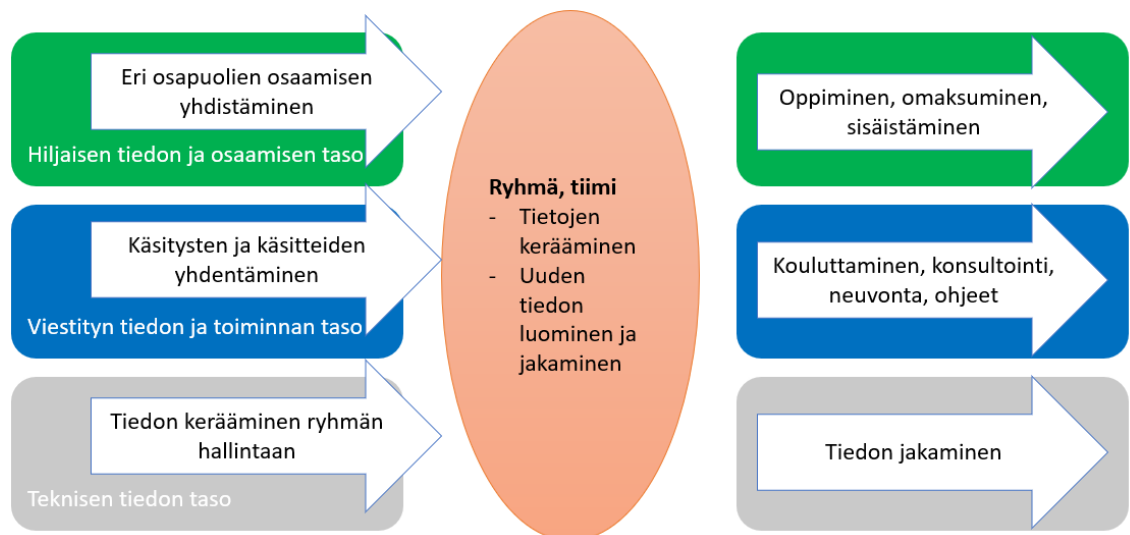
Ketterän oppimisen tukena ja välineenä toimii tietotekniikka. Työkaluja tarvitaan mm. tiedon hakuun ja yhteisölliset työvälineet ovat tärkeitä asiantuntijoiden yhteydenpidossa.

Nämä edistävät oppimista organisaatiossa. Haasteena on tarvittu tiedon löytäminen sekä tietojen yhdistely. Turha tieto kuormittaa ja tärkeää onkin löytää merkityksellinen tieto. (Ojala 2018, 276-279).

2.2.4 Yhteisöllinen oppiminen

Oppiminen on kehittämisen lähtökohta ja siitä syntyy osaamista. Käsitteenä oppiminen on moninainen; se on muun muassa toimintatapojen muuntautumista ja uuden tiedon soveltamista ja edistymistä. Oppiminen edellyttää uuden tiedon prosessointia, jossa uutta ja aiempaa tietoa jäsenellään sekä liitetään laajempiin kokonaisuuksiin. (Österberg 2014, 147-148).

Salmela (2014, 54-55) esittää, kuinka tiimi kerää tietoa tiedon eri tasojen kautta ja muo- toilee tätä tietoa uudeksi tiedoksi (kuvio 7). Myös tiedon jakaminen eteenpäin tapahtuu kolmen tason kautta. Teknisen tason tiedon jakaminen tapahtuu esimerkiksi teknologian avulla. Viestityn tiedon ja toiminnan tason alueella jakamista tapahtuu kouluttamisen ja neuvonnan sekä näitä tukevien ohjeiden avulla. Viimeisellä tasolla tapahtuu varsinainen tiedon käyttöönotto oppimisen ja omaksumisen kautta, kun osaamista yhdistetään.



Kuvio 7. Tiedon eri olomuodot ja organisaation oppiminen. (Salmela 2014, 55).

Kaikki organisaatiossa tapahtuva oppiminen tapahtuu yksilöiden oppimisen kautta. Oppimisympäristöllä on vaikutusta puolestaan koko organisaation oppimiseen.

Organisaation voidaan sanoa oppineen, kun tieto ja osaaminen säilyy organisaatiossa yksittäisen työntekijän lähtiessä organisaation palveluksesta. (Laihonen ym. 2013, 58-59).

Oppivan organisaation perusyksikkönä voidaan nähdä tiimi, jossa toimintaa ja oppimista tapahtuu. Tiimioppimisen lähtökohtana ovat yhteiset tavoitteet ja toimintatavat sekä yhteishenki. Tiedon ja osaamisen jakaminen nousee keskiöön tiimin oppimisen kannalta. (Sydänmaanlakka 2012, 51-52). Myös Kupias & Peltola (2019, 135-136) kirjoittavat, kuinka oppimisen ja kehittymisen kannalta on tärkeää tehdä näkyväksi tiimissä oleva osaaminen sekä kiinnittää huomiota osaamisen jakamiseen, hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Merkittäväksi työpaikoilla nousee se, kuinka toimitaan yhdessä, kehitetään toimintatapoja ja uudistutaan. Kun tiimi puhalttaa yhteen hiileen, on kehittäminen ja kehittyminen mahdollista. Näin osaaminen tiimissä nousee ennennäkemättömälle tasolle. Ojala (2018, 48-49) painottaa vuorovaikutuksen merkitystä oppimisessa. Tiimissä oppiminen on tehokkaampaa, sillä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyy ideoita ja ne jalostuvat, kun saadaan laajempia näkökulmia asioihin.

Turvallinen ilmapiiri ja avoimuus ovat tiimioppimisen perustana. Kun tiimin jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi, lisää tämä oppimista ja kehittymistä. Tällöin ei tarvitse pelätä osaamattomuuttaan ja virheitä, vaan näiden kautta opitaan ja kehitetään uutta. Vahvistamalla turvallista ilmapiiriä ja tiimiläisten osallistamista sekä kiinnittämällä huomiota osaamisen kehittämiseen saadaan kehitettyä organisaation oppimiskulttuuria. (Kupias & Peltola 2019, 140-141, 177).

Väyrysen ym. (2015, 323) tutkimustulosten mukaan teknologiset ratkaisut tiedonhallinnan haasteissa on omaksuttu, mutta parantamisen varaa on tiedon ja osaamisen turvaamisessa sekä hyödyntämisessä. Tieto ja osaaminen tulisi saada organisaation käyttöön hyvissä ajoin ennen kuin työntekijä poistuu yrityksen palveluksesta. Usein tähän havahdutaan liian myöhään. Myös Laihonen ym. (2013, 16) mainitsevat henkilöstön syvällisen osaamisen tuovan yritykselle kilpailuetua, jos sitä osataan hyödyntää oikein.

Sydänmaanlakka (2012, 37-38, 45-47) mainitsee oppimisen prosessiksi, jossa tietoa luodaan muokkaamalla kokemuksia. Oppimisprosessi koostuu monesta eri vaiheesta, yhtenä vaiheena oppiminen nähdään tapahtuvan tiedon hankinnan kautta. Oppimisen esteet liittyvät näiden prosessien eri vaiheisiin. Tiedon hankintaan liittyvinä esteinä voidaan nähdä muun muassa tiedon saatavuuden puute, niiden epäjohdonmukaisuus, puutteellinen dokumentointi sekä liika tieto. Kun puhutaan tiimien oppimisesta, suurimpina

esteinä voidaan luetella tiedon ja osaamisen jakamattomuus, epämääräiset toimintatavat sekä kehnot vuorovaikutustaidot.

Yhteisöllisyydellä on iso merkitys hiljaisen tiedon esiin saamisessa. Luonteva sosiaalinen kanssakäyminen, spontaani keskustelu, rentous ja huumori lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta kanavasta riippumatta. Viestinnän ollessa liian työkeskeistä voi se vaikuttaa haitallisesti yhteisöllisyyden tunteen kokemiseen. (Kosonen 2015, 6-7).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa

Tutkimuksen aiheen valintaan vaikutti käytännön tarve sekä kiinnostus aiheeseen. Säästöpankkiryhmässä keväällä 2019 aluille laitettu Office 365 & tietotyön tulevaisuus -hanke oli omiaan lisäämään kiinnostusta aiheeseen. Kohdeorganisaatiossa uudet työvälineet otettiin laajemmin käyttöön kesälomakauden loputtua. Varsinaisen tutkimusongelman hahmottaminen ja kirjallisuuteen tutustuminen alkoi alkuvuodesta 2020.

Säästöpankkiryhmän Office 365 & tietotyön tulevaisuus -hankkeen myötä ryhmän pankeissa otettiin uudet työvälineet käyttöön vaiheittain kevästä 2019 lähtien. Huittisten Säästöpankissa laajempaan käyttöön työvälineet otettiin kesälomakauden jälkeen syksyllä 2019. Kohdeorganisaatiossa eletään edelleen keväällä 2020 tietynlaista siirtymävaihetta uusien työvälineiden osalta, sillä yleisesti hanke on vielä kesken. Uusi Intranet on vasta tuloillaan, joten erilaisia työvälineitä, kanavia ja tiedon säilytyspaikkoja on useita.

Myös haastateltavat ja aivoriiheen osallistuvat toivat esiin todellisen tarpeen tiedonhallinnan kehittämiseksi. Aihe nähtiin hyvin ajankohtaisena tiedon määrän lisääntyessä ja uusien työvälineiden käyttöönoton myötä.

Tutkimuksen aihe oli pääpiirteittäin ajatuksen tasolla tiedossa jo keväällä 2019 ja vuoden 2019 aikana se tarkentui kun uudet työvälineet otettiin isommissa määrin käyttöön syksyllä. Loppuvuonna 2019 alkoi alustava tutustuminen kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin aiheista. Vuoden 2020 alussa työ saatiin kunnolla käyntiin. Tällöin tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset tarkentuivat ja teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen alkoi. Aineiston keruu tapahtui maaliskuun ja huhtikuun aikana. Aineiston analyysiä aloitettiin tekemään huhtikuussa. Toukokuussa 2020 tutkimus saatiin päätökseen.

3.2 Tutkimuksen tavoite ja menetelmät

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää, miten tiedonhallintaa saadaan kehitettyä Huittisten Säästöpankissa. Tutkimusongelmasta johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset, joihin työssä lähdettiin etsimään vastauksia:

- Millä keinoilla tiedon saatavuutta ja löydettävyyttä parannetaan?
- Millä keinoilla kehitetään tiedon jakamista työntekijöiden välillä?
- Miten tiedonhallintaa kehitetään kohdeorganisaatiossa uusien työvälineiden avulla?
- Miten yhteisöllistä oppimista voidaan edistää tiedonhallinnan keinoin?

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita sekä yhteisöllisenä ideointimenetelmänä aivoriihiyöskentelyä. Valitsemalla kaksi eri aineistonkeruumenetelmää haluttiin varmistua siitä, että aiheesta saataisiin mahdollisimman monipuolisesti tietoja. Ojasalon ym. (2014, 40) mukaan menetelmien moninaisuus on huomionarvoista kehittämistöissä, jotta kehittämistyön tueksi saadaan monenlaisia näkökulmia.

3.2.1 Teemahaastattelut

Tutkimusaiheeseen perehtyminen on tärkeää ennen haastatteluiden aloittamista. Teemahaastattelun teemoja suunniteltaessa on tärkeää pitää mielessä tutkimusongelma, johon on hakemassa vastausta. Teemojen pohtimiseen vaikuttaa tutkijan intuitio sekä aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin tutustuminen. (Eskola ym. 2018, 41). Kanasen (2012, 99) mukaan teemahaastattelua voi käyttää kehittämistutkimuksessa, kun tarvitaan ymmärrystä asiantiloista ja ongelman määrittelystä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Kun halutaan tutkia yksilön omakohtaisia kokemuksia ja ajatuksia, soveltuu yksilöhaastattelu tähän hyvin. (Hirsjärvi ym. 2009, 185; Vilkkä 2015, 123.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 85) mainitsevat haastattelun etuna joustavuuden, sillä haastattelutilanteessa haastattelijan on mahdollista selventää kysymyksiään ja keskustella haastateltavien kanssa.

Hirsjärvi ym. (2009, 206) mainitsevat haastattelujen huonona puolena sen, että haastattelutilanteessa voi olla taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastuksia. Tämä vaikuttaa heikentävästi haastattelun luotettavuuteen. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 35) mukaan haittoina voidaan nähdä lisäksi haastatteluihin kuluvan ajan ja haastattelijan kokemattomuuden. Haastattelujen pitämiseen pitäisi kouluttautua, sillä haastattelijalta vaaditaan taitoa aineiston joustavaan keruuseen. Koko haastatteluprosessi alusta loppuun vie paljon tutkijan aikaa.

Haastattelun lajiksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelussa on etukäteen suunnitellut teemat, joiden avulla etsitään vastauksia tutkimusongelmaan. Kysymysten muoto ja käsittelyjärjestys voi vaihdella haastatteluissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208; Vilkkä

2015, 124.) Keskustelun edetessä haastattelija tekee tarkentavia kysymyksiä saaduista vastauksista ja saa näin lisätietoja aiheeseen liittyen. (Kananen 2012, 104). Teemahaastattelun etuna nähtiin se, että haastateltavat pystyivät vaikuttamaan haastattelun kulkuun ja tuomaan ilmi itselleen tärkeitä asioita aiheeseen liittyen.

Mahdollisia haastateltavia pohdittiin toimeksiantajan kanssa. Haastatteluihin oli tavoitteena saada mukaan eri asemissa ja työtehtävissä työskenteleviä sekä eripituisia työkokemuksia alalta omaavia henkilöitä. Haastateltaviksi valikoitui viisi Huittisten Säästöpankin työntekijää eri liiketoimintatiimeistä. Yksi haastateltavista toimi esimiesasemassa. Tällä tavalla saatiin varmistettua mahdollisimman laajojen näkökulmien esiin tuominen tutkimusongelman koskettaessa koko organisaatiota.

Haastattelun onnistumisen kannalta on perusteltua antaa haastateltaville etukäteen tiedoksi haastattelun aihe ja teemat, kun intressinä on saada mahdollisimman paljon tietoa aiheesta haastattelutilanteessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86.) Haastateltaville kerrottiin kehittämistyön aihe, kun haastatteluista ja niiden ajankohdista sovittiin. Muutamaa päivää ennen haastatteluja heille lähetettiin teemahaastattelun runko sähköpostilla, jotta he pystyivät tutustumaan teemoihin etukäteen.

Tämän kehittämistyön haastattelujen teema-alueet (liite 1) nousivat tutkimuskysymyksistä. Ensimmäinen teema käsitteli tiedon saatavuutta ja löydettävyyttä kohdeorganisaatiossa. Haastateltavilta selvitettiin muun muassa mistä he hankkivat tietoa työhönsä, siihen kuluvaan aikaan, mahdollisia esteitä ja vastuukysymyksiä. Toisessa teemassa käsiteltiin tiedon jakamiseen liittyviä asioita, kuten tiedon jakamisen tilaa kohdeorganisaatiossa, siihen liittyviä edistäviä ja estäviä tekijöitä sekä vastuuseen liittyviä asioita. Kolmannessa teemassa keskityttiin uusiin työvälineisiin, erityisesti Teamsiin, jota kohdeorganisaatiossa on pääsääntöisesti käytetty syksystä 2019 lähtien. Tässä kohtaa haluttiin selvittää haastateltavien näkemyksiä uusista työvälineistä tiedonhallinnan kannalta. Viimeisessä teemassa käsiteltiin yhteisöllistä oppimista ja siihen liittyviä käytänteitä Huittisten Säästöpankissa.

Ranta ja Kuula-Luumi (2017, 414) painottavat tutkimuksen eettisiä periaatteita, joita ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat. Tässä tutkimuksessa eettisistä periaatteista pidettiin kiinni informoimalla haastateltavat etukäteen. Ensinnäkin haastateltavilta selvitettiin aluksi heidän halukkuuttaan osallistua haastatteluun. Ennen haastatteluja heidän kanssaan käytiin läpi

tutkimuksen aihe ja tavoite sekä haastattelun toteutukseen ja luottamuksellisuuteen liittyvät seikat.

Teemahaastattelut toteutettiin kohdeorganisaation tiloissa maaliskuun 2020 aikana. Haastattelupaikoiksi valittiin mahdollisimman rauhallinen paikka, jotta häiriötekijät olisi mahdollista minimoida. Haastattelujen kestot vaihtelivat yhdestä tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin ja tämän jälkeen litteroitiin suhteellisen tarkasti sanasta sanaan yleiskieltä käyttäen. Kuitenkaan hyvin yksityiskohtaiseen litterointiin ei ollut tarpeen ryhtyä, vaan puheen pääsisällön purkava litterointi nähtiin riittäväksi. Ruusuvuori & Nikander (2017, 427) mainitsevat tutkimuskysymyksen vaikuttavan litteroinnin tarkkuustasoon. Kun tutkimuksessa halutaan kiinnittää huomiota puheen sisältöön, ei ole tarpeen keskittyä puheen yksityiskohtiin, kuten äänensävyihin tai taukoihin. Tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan puheessa esiin tulleisiin asioihin.

3.2.2 Virtuaalinen aivoriihi

Yhteisöllisissä ideointimenetelmissä ajatuksena on yhteistyö ja uusien näkökulmien luominen luovalla tavalla. Aivoriihityöskentely (brainstorming), josta löytyy erilaisia toteutusmalleja, on yksi tunnetuimmista yhteisöllisistä ideointimenetelmistä. Siinä muutaman hengen ryhmä yrittää löytää ratkaisua tiettyyn ongelmaan keksimällä vapaasti aiheeseen liittyviä ideoita. Ilmoille heitettäviä ideoita ei tarvitse sen kummemmin perustella ja niiden arvioiminen on kiellettyä. Tavoitteena on saada kasaan paljon ideoita, jotka kirjataan muistiin. Ideointivaiheen jälkeen tulee valintavaihe, jossa ideoita käsitellään kriittisesti ja pyritään löytämään toteuttamiskelpoisin idea. (Ojasalo ym. 2014, 44, 160-161).

Alun perin brainstorming oli tarkoitus järjestää konttorissa paikan päällä, mutta koronaviruspandemian (COVID-19) aiheuttamien rajoitusten takia se päädyttiin tekemään virtuaalisesti Teamsilla. Virtuaalisen aivoriihen pitäminen oli kuitenkin itsessään mielenkiintoinen opinnäytetyön aihetta ajatellen, kun työvälineenä käytettiin Teamsia. Teamsin välityksellä pidetty ideointitilaisuus osoittautui hyvin tehokkaaksi tavaksi kerätä aineistoa.

Virtuaalisia aivoriihi -tilauksuuksia järjestettiin kaksi samansisältöistä huhtikuun 2020 alussa: toinen asiakasrajapinnassa työskenteleville ja toinen johto- ja esimiestasossa työskenteleville. Kumpaankin tilaisuuteen kutsuttiin kuusi osallistujaa. Virtuaaliseen aivoriiheeseen järjestettiin Teams -kokous ja kaikki osallistujat saivat kutsun omaan kalenteriinsa. Osallistujia valittiin eri konttoreista ja tiimeistä. Kummallekin ryhmälle perustettiin

omat suljetut kanavat Teamsiin, jonne ryhmän vetäjä laittoi etukäteen tiedoksi aivoriihessä käsiteltäviä asioita sekä yleisiä pelisääntöjä aivoriiheen liittyen. Tilaisuuden alussa vielä kerrattiin aivoriihen aihe ja tavoitteet sekä pelisäännöt.

Koronaviruksen aiheuttaessa muutoksia ja kiirettä pankkitoimintaan, toi aikataulus hie-man haasteita tilaisuuksien pitämiseen. Toisen aivoriihitilaisuuden osallistujista kaksi joutui poistumaan tilaisuudesta kesken. Tilaisuus saatiin kuitenkin vedettyä hyvin loppuun neljälläkin osallistujalla.

Virtuaalinen aivoriihi koostui neljästä eri osa-alueesta, jotka oli johdettu tutkimuskysymyksistä: tiedon saatavuus ja löydettävyyys, tiedon jakaminen, yhteisölliset työvälineet ja yhteisöllinen oppiminen. Kahdessa ensimmäisessä osa-alueessa ryhmän jäseniä pyydettiin aluksi miettimään itsekseen kyseiseen aiheeseen liittyviä plussia ja miinuksia. Tiedon saatavuuteen ja löydettävyyteen liittyen jäsenet pohtivat vähintään kahta asiaa, jotka ovat sen esteenä tai hidasteena ja toisaalta millainen olisi ihannetilanne. Tiedon jakamisessa käsiteltiin siihen vaikuttavia esteitä ja hidasteita sekä siihen motivoivia ja edistäviä tekijöitä. Ryhmän jäsenet laittoivat omat ajatuksensa yksityisesti chatin kautta aivoriihen vetäjälle, joka kokosi ajatukset OneNote-muistikirjaan. Muistikirja oli jaettuna kaikille, joten kukin pystyi näkemään muiden ajatukset. Tämän jälkeen ryhmäläiset ideoivat yhdessä, miten näitä asioita voitaisiin kehittää.

Aivoriihessä esiin tulleet asiat dokumentoitiin digitaaliseen muistikirjaan OneNoteen, josta aineistoa oli helppo lähteä analysoimaan. Aikataulusyistä varsinaista yhteenvetoa ei tehty virtuaalisen aivoriihen aikana, vaan tutkija tiivisti tuotokset myöhemmin analyysiä varten.

3.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi lähti tietyissä määrin liikkeelle jo haastatteluja pidettäessä. Haastatteluista sai yleisen kuvan tutkittavasta aiheesta ja usein toistuvista ilmiöistä. Saatavaa aineistoa pystyi jo siinä kohtaa peilaamaan käytettyyn teorian. Kun kaikki haastattelut oli pidetty, alkoi niiden litteroiminen.

Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin pyrki-myksenä on kuvata dokumentin sisältöä tiivistetysti niin, että siitä voidaan etsiä ja tunnistaa merkityksiä. Dokumentti voi olla mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu

aineisto, kuten esimerkiksi litteroitu haastattelu tai ideointipalaverin muistio. (Ojasalo ym. 2014, 136-137; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117).

Aineistoihin perehdyttiin kuuntelemalla tallennettuja haastatteluja ja lukemalla auki litteroituja tekstejä. Aineistoihin perehtymisen jälkeen alkoi niiden pelkistäminen. Pelkistämisen tarkoituksena on karsia aineistosta kaikki epäolennainen pois tiivistämällä tai pilkkomalla se osiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Aineistosta kerättiin yhteen teema-alueittain kaikki tutkimuskysymyskysymysten kannalta oleelliset asiat. Apuna käytettiin tekstinkäsittelyohjelman erivärisiä tekstin korostusvärejä. Teemoittelun jälkeen tekstit ryhmiteltiin vielä pienempiin osiin ja niistä lähdettiin etsimään yhtäläisyyksiä ja tyypillistä toimintaa. Näitä peilattiin koko ajan käytettyyn teoriaan ja pyrittiin löytämään siihen yhteyksiä.

Virtuaalisten aivoriihien aineiston analyysia lähdettiin tekemään lähes samalla analyysiperiaatteella. Aivoriihistä muistioon kirjoitetut asiat tiivistettiin niin, että samaa tarkoittavat asiat yhdistettiin niitä parhaiten kuvaavalla sanalla tai virkkeellä. Lopputulemana saatiin tiivistelmä jokaisen tutkimuskysymyksen teemasta.

4 TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

4.1 Tutkimuksen tulokset

Tämän kehittämistyön tulokset on johdettu aineiston analyysistä ja niitä on peilattu työn teoreettiseen viitekehykseen. Tulosten analysoinnin yhteyteen on tuotu sitaatteja haastatteluista. Analysoinnissa on huomioitu myös aivoriihistä saatu aineisto. Aivoriihistä tehdyt tiivistelmät löytyvät kuvioina kunkin teeman lopusta.

Yleisesti ottaen tutkimuksen aihe nähtiin hyvin ajankohtaisena. Tieto on äärimmäisen tärkeässä roolissa pankkialalla, sillä kaikki työssä perustuu tietoon ja ilman sen hyödyntämistä ja soveltamista työtä ei pysty tekemään. Alan ollessa rajussa muutoksessa pitää myös työn tekemisen tavan muuttua. Tämä edellyttää organisaatiolta ja yksilöltä jatkuvaa kehittymistä ja vanhasta poisoppimista. Muun muassa teknologinen kehitys ja asiakaskäyttäytymisen muutos vaatii organisaatiolta ja sen jäseniltä jatkuvaa oppimista. Osakseen teknologisen kehittymisen myötä tiedon vauhti ja sen muuttuminen on nopeaa. Tämä luonnollisesti tuo omat haasteensa tietointensiivisille aloille ja lisää tiedonhallinnan merkitystä osana jokapäiväistä työtä.

Seuraavaksi esitetään tutkimuksen tulokset jaettuna ne neljään eri osioon. Ensimmäisenä käsitellään tiedon saatavuutta ja löydettävyyttä. Tämän jälkeen tarkastelussa on tiedon jakaminen. Kolmannessa osiossa käsitellään uusien yhteisöllisten työvälineiden roolia tiedonhallinnassa. Viimeisenä käydään läpi kuinka tiedonhallinnalliset asiat vaikuttavat yhteisölliseen oppimiseen.

Tiedon saatavuus ja löydettävyys

Haastatteluilla ja aivoriihillä lähdettiin selvittämään erityisesti tiedon saatavuuteen ja löydettävyyteen liittyviä haasteita ja ongelmatilanteita sekä mihin nämä tilanteet johtavat. Lisäksi tahdottiin selvittää, mistä kaikkialta tietoa hankkii työpäivän aikana sekä ajatuksia, miten tiedon saatavuutta ja löydettävyyttä voitaisiin kehittää.

Tiedon valtava määrä ja sen nopea muuttuminen koetaan haastavana, sillä tietoa on tarjolla hyvin paljon ja se saattaa toisinaan muuttua sekä päivittyä nopeastikin. Toisaalta tämä ymmärretään ja nähdään tietynlaisena normina tietointensiivisellä alalla. Valtavan tiedon määrän hallintaan kuitenkin toivotaan työtä helpottavia ratkaisuja.

Kyllä tietoo tulee aivan järkyttävä määrä.

Kyllä se haastaa että on niin paljon sitä tietoo.

Se tietotulva on niin valtava.

...tää tiedon kulku on nykään niin nopeeta.

...toinen on tää tiedon nopee muuttuminen.

Yksi suurimmista haasteista tiedon paljoudessa voidaan nähdä olevan erityisesti tiedon hajanaisuus ja pirstaleisuus. Tietoa on löydettävissä monesta eri paikasta, mikä johtaa siihen, ettei tieto ole välttämättä helposti saatavilla ja löydettävissä.

Se on se suurin haaste et se tieto on niin levällään.

Eihän se järjestyksessä oo tuolla kyllä...

Ei se kyl kauheen helposti oo löydettävissä että...täysin hakuammuntaa.

...en löydä sitä mitä olen hakemassa.

...tulee se ongelma, että sä tiedät lukenees aiheesta jostain, mut sä et enää löydä sitä alkuperäistä lähdetä et mis se informaatio on jos siihen täytyy palata.

Ongelmana nähdään liian monet kanavat ja tallennuspaikat. Aineistosta käy ilmi, että tietoa on muun muassa verkkolevyillä, yrityksen Intranetissä, Teamsissa, Yammerissa ja koulutusympäristössä. Tietoa haetaan paljon myös yrityksen ulkopuolisista hakukana-
vista, kuten Googlesta ja muiden viranomaisten sekä yritysten kotisivuilta.

Se ohjeistus, se on meillä aika monessa paikassa, liian monessa.

...sitä tietoa on niin monessa paikassa tällä hetkellä.

...kanavia on liikaa...

Kyl sitä on valtavasti eri paikoissa.

Monet eri tiedon säilytyspaikat johtavat tiedonhakijan tietämättömyyteen siitä, mistä tieto löytyy. Merkittävänä esteenä tiedon saatavuudessa ja löydettävyydessä voidaankin nähdä työntekijöiden epätietoisuutta tiedon tallennus- ja hakupaikoista. Ei yksinkertaisesti tiedetä, mistä tietoa lähtisi etsimään silloin kun sitä tarvitaan.

Eka ongelma on se, että mistä lähtis hakemaan sitä tietoo.

Suurin este on se et mä en tiedä missä se tieto on.

...jossei sulla oo yhtää ajatusta siitä et mistä lähdet sitä hakemaan.

...mutta mistä sen löydät...

Hyvin paljon on tiedonhakijan oman muistin varassa, mistä tieto löytyy. Osa on jo vahvasti oppinut siihen, minkä polun kautta haettava tieto löytyy. Etenkin pysyväisempien

ohjeiden sijainti muistetaan ulkoa. Myös siihen on opittu, keneltä mitäkin tietoa voisi kysyä.

Näkömuisti auttaa aika paljon.

Sitten muistat jo, että joo se on tuolla.

...sellaset pysyväistiedot ni ne löytyy kyllä kohtuu helposti.

...on niin vahvasti oppinut siihen mistä löytyy mitäkin...

Periaatteessa sun pitää oppia se ite, et keneltä sää voit kysyä...

Tiedon hankala löydettävyys johtaa usein kollegalta kysymiseen. Tämä on usein nopein ja helpoin keino saada vastaus etsimäänsä asiaan, vaikka tiedettäisiinkin tiedon löytyvän jostain. Ongelmaksi tässä nousee juurikin tiedon useat eri säilytyspaikat ja se, ettei muisteta tai tiedetä missä tarvittava tieto sijaitsee.

...tulee herkästi kysytyä kollegalta. Syy on nimenomaan siinä ettet sää sitä tietoo löydä mistään.

Kysyy ehkä vähän turhankin helposti.

Nopeempaa sitä kysyy ku lähtee sitä hakemista tekemään jostain tiedon syövereistä.

Kyllä sitä tulee kans ihan päivittäin käytettyä et pohtii kuka osais tähän nopeimmin vastata.

Huonona puolena kollegalta kysymisessä nähdään se, että se kuluttaa toisen työaikaa, ja ettei kollegakaan välttämättä osaa antaa vastausta. Usein tällaisessa tilanteessa saadaan vinkki seuraavasta henkilöstä, joka osaisi antaa vastauksen. Pahimmillaan useampi henkilö etsii kyseistä tietoa ja näin prosessiin on valjastettu useampi henkilö. Myös oma työskentely keskeytyy, kun tietoa ei välttämättä itse löydä helposti ja joutuu tukeutumaan kollegan apuun.

Sit täytyy kysyy joltain muulta.

...saa linkin seuraavaan tiedon lähteeseen...

...tiedon hakemiseen valjastetaankin yht äkkiä enemmänkin porukkaa.

Yleisesti tiedon etsimiseen arvioitiin kuluvan paljon työaikaa varsinkin silloin, kun kyseessä ei ole niin rutiininomainen ja työhön liittyvä arkinen asia. Edelleen monet tiedon säilytyspaikat koettiin aikaa vievänä asiana. Joskus on myös niin, ettei tarkkaa tietoa vielä ole, miten työssä kuuluisi menetellä. Tällaiset uudet asiat luonnollisestikin vievät aikaa.

Se on ikävää et siihen tiedon hakuun menee niin paljon aikaa.

...ihan mielenkiintoista olis tietää paljonko työaikaa menee.

...joskus saattaa mennä 50 prosenttia.

...jos meillä ei ole selkeitä ohjeistusta asiaan ja sitä pohditaan et mitä tää nyt oikeesti tässä tilanteessa tarkoittais niin ne on niitä kaikkein työläimpiä.

Haasteena nähtiin lisäksi tiedon ajantasaisuus. Vanhaa tietoa on saatavilla paljon, eikä sen oikeellisuudesta voida olla aina varmoja. Pitää luottaa omaan harkintakykyyn tai varmistaa asiaa kollegalta tai esimieheltä.

...sieltä löytyy niin vanhoja juttuja millä ei oo enää mitään merkitystä tällä hetkellä.

Siinä se haaste onkin kun tuolla on liian vanhaa tietoa.

...mut onko se enää relevantti, onko päivitetty tieto...

...ei sitä varmaa päivitäkään kukaan kauheen aktiivisesti et siel on vanhaa tietoa.

Tärkeänä pidetään, että vanha tieto siivottaisiin kokonaan pois uuden tieltä. Jos esimerkiksi ohjeistuksia päivitetään, tulisi vanhat dokumentit saada pois päivittäisestä työstä.

Mutta siivottavuus, se vanha tieto niin se olis sit kätketty niin että olis vaan jossain arkistossa.

Ehkä sen vanhan tiedon ei pitäis olla siihen päivittäiseen työhön tarjolla.

Sit vois olla joku arkisto mihi vanhat jutut menee. Se kuka sen sinne laittaa ni pyyhkii vanhat pois.

Aina päivitetystä tiedosta ei olla tietoisia. Yhtenä syynä tähän nähdään työn hektisyys; tieto voi jäädä huomaamatta tai siitä ei ole ehditty vielä yleisesti tiedottamaan, jolloin voi käydä niin, että päivitetty tieto oletetaan olevan kaikkien tiedossa.

Et onko aina ajantasainen tieto ku välillä ne päivittyy sillai ettet tiedä et joku asia on muuttunut.

...siitä ei oo vielä keretty tiedottaa...

...jopa voi olla niin että oletetaan ihmisten toimivan sen päätöksen mukaisesti...

Tiedon muuttuminen vaikuttaa siihen, että sen oikeellisuutta tulee varmistaa. Toisaalta ymmärretään, että kaikkea ei voida olla tarkastamassa muilta. Epävarmuutta pyritään sietämään ja yritetään luottaa omaan arviointikykyyn.

Kyl se melkein on se kollega jolta varmistan.

...aika paljon siitä vastaa ite et mitä sieltä otat.

...kai sitä koitetaan mennä viimeisen ohjeen mukaan, ei sitä tiedäkkään et onko se viimeisin ohje.

Kyllä omaan tunteeseen pitää luottaa...

Yleisesti koetaan, että vastuu on siirtynyt yhä enemmän yksilölle tiedon hakemisessa ja tiedon hyödyntämisessä. Yleisesti ottaen tiedonhakutaitoja pidetään merkittävänä osaamistarpeena tämän päivän pankkityössä.

...aika paljon siitä vastaa ite, että mitä sää sieltä otat.

...vastuu on siirtynyt sille tiedon hakijalle.

Kyllä se vaatii yksittäiselt henkilöltä paljon, että osaa toisaalta myöskin etsiä sitä tietoa...

Epäselvää on, kenen vastuulla tiedon saatavuuteen ja löydettävyyteen liittyvät asiat ovat. Vastuukysymyksiin kaivattaisiin selvyttä, sillä tällä hetkellä ei varmaksi tiedetä kenen tiedonhallinnallisista asioista tulisi vastata.

En tiedä kenen vastuulla.

Nii'i, siin on hyvä kysymys et kuka se on.

Ehkä siihen pitäis panostaa enemmän et olis joku ketä hallinnois sitä.

Tiedonhallinnallisiin haasteisiin, kuten juuri tiedon saatavuuteen ja löydettävyyteen kaivataan selkeitä käytänteitä, ohjeistuksia ja sääntöjä. Tällä tavoin voitaisiin varmistua siitä, että jokainen tietää miten asioissa tulee menetellä. Selkeät linjaukset siitä, mikä kanava on mihinkin tarkoitettu ja mihin tieto tulee tallentaa, nähdään tarpeellisena. Tiedon nimeämiskäytänteisiin tulee myös panostaa, sillä se vaikuttaa olennaisesti tiedon löydettävyyteen. Tällä hetkellä tarkkaa logiikkaa ei ole.

...epäloogisessa järjestyksessä...

...sit se on hänen logiikkansa mukaan jossain.

Tärkein näissä on ehkä just se että miten se on nimetty.

Ne säännöt millä se dokumentoidaan, että sää pystyt sitä hakeen.

...että se rooli otettas että siitä pidetään huolta. Se on aika merkittävää ja että sitten joku siivois sitä.

Kyl tarttis olla et kaikki tietää mistä löytää.

Tiedon toivottaisiin löytyvän maksimissaan kahdesta eri paikasta. Kun tieto olisi löydettävissä loogisesti ja selkeästi, nähtäisiin sen lisäävän työn sujuvuutta. Tiedon vaikea löydettävyys lisää hallitsemattomuuden tunnetta ja turhautumista. Uudistuvan Intranetin suhteen odotukset ovat korkealla, sillä nykyisen Intranetin hakuominaisuudet nähtiin todella huonoina.

..tieto olis samassa paikassa. Toivon mukaan se uus Intra auttais siinä sitten.

...se olis hallitumpaa jos se olis ehkä yhdessä tai kahdessa kanavassa tai mieluummin yhdessä.

Kyllä sen Intran merkittävyys...

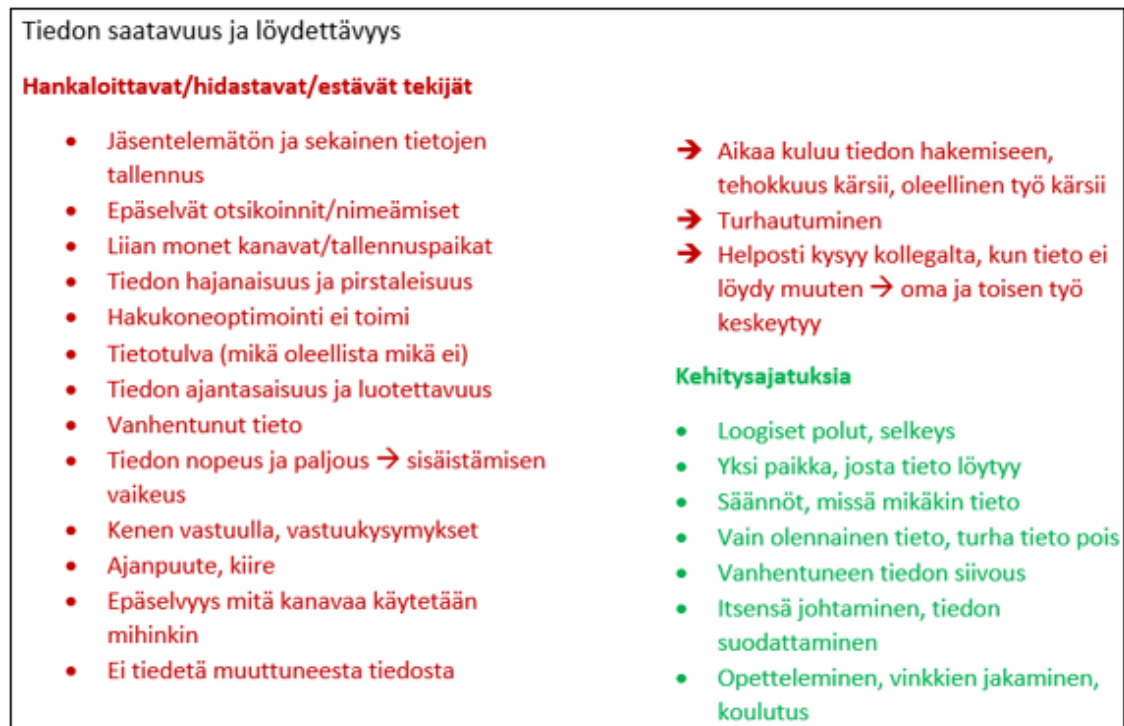
...se on tosi turhauttavaa et sitä tietoo ei löydä ja oli kiire tai ei, ni se turhauttaa ja taas ollaan kysymässä joltain.

Kehittämisehdotuksina ja toiveina esitettiin lisäksi, että tieto tuotaisiin valmiiksi pureskeltuna ja palasissa, ei kerralla isoina määrinä. Vain oleellisella tiedolla on merkitystä. Jos tietoa tulee kerralla hyvin paljon, vaikuttaa se tiedon sisäistämiseen ja omaksumiseen. Yksinkertaistetussa ja selkeässä muodossa tieto on helpompi käsitellä.

...isoo määrää kerralla ei pysty ihminen käsittelee, tai pystyy käsittelee, mut ei omaksuu.

Jossain tapauksissa se vois olla tiiviimmässä muodossa...

Seuraavassa kuviossa (kuvio 8) on virtuaalisista aivoriihilaisuuksista jälkikäteen koostettu yhteenveto. Kuvioon on koottu tiedon saatavuutta ja löydettävyyttä vaikeuttavia tekijöitä sekä asioita, joihin nämä vaikeudet johtavat. Siihen on listattu myös yhteisen ideoinnin seurauksena syntyneet kehitysajatukset.



Kuvio 8. Tiivistelmä aivorihiien tuotoksista tiedon saatavuuden ja löydettävyyden osalta.

Tiedon jakaminen

Tiedon jakamisen osalta haastatteluilla ja aivoriihillä haluttiin lähteä selvittämään tiedon jakamisen tämän hetkistä tilaa kohdeorganisaatiossa. Keskeisenä asiana tahdottiin selvittää tiedon jakamiseen liittyviä edistäviä ja motivoivia tekijöitä sekä puolestaan sitä hidastavia ja estäviä tekijöitä. Lisäksi haluttiin kartoittaa, kenelle tietoa jaetaan, millä tavalla ja missä tilanteissa. Mahdollisia kehitysajatuksia tiedon jakamisen edistämiseen saatiin myös.

Yleisesti ottaen tiedon jakamisen tilan nähtiin parantuneen esimerkiksi vuoden takaisesta. Tähän nähtiin merkittävästi vaikuttavan uusien työvälineiden, eritoten Microsoft Teamsin käyttöönotto. Tietoa on paljon saatavilla ja muutoksia tulee toisinaan nopeammallakin tempolla.

Mun mielestä se on parantunut.

...hyvällä tasolla siis oikeesti jos ajattelee kuinka nopeesti mikäkin tulee selville.

...esimerkiksi vuos taaksepäin oltiin ehkä siinä tilanteessa että tietoa jaettiin nihkeämmin, sitä jaettiin lähikollegoille...

Teamsin kaut on ehkä parantunut se sillai et...

Varjopuolena toisaalta saatetaan kokea, että tietotulva on entisestään lisääntynyt tiedon jakamisen ollessa niin nopeatempoista. Kuten jo aiemmin on todettu, tiedon määrä on valtava, joka aiheuttaa omat haasteensa tiedonhallintaan, erityisesti tiedon löydettävyyteen myöhemmin.

Teams on tiedon jakamisessa kohtuullisen ok, jos vaan sä kerkeet kaikki lukemaan mitä sieltä tulee.

Sit täytyy olla vaa se löydettävyyys kunnossa et ehkä sul jää sellanen et tää on jossai vilahtanut et jos joudut sitä jonkun puol tuntii ettimään et missä se on niin sit luovuttaa.

Kun tietoa on paljon ja se muuttuu, lisää se epävarmuutta tiedon jakamisen suhteen siitä, onko se oikeellista ja ajantasaista. Tiedon oikeellisuutta pitää varmistaa ennen sen eteenpäin jakamista.

...tulee sellanen epävarmuus et en uskalla jakaa tätä tietoa ennen ku oon selvittänyt sieltä täältä ja tuolta et tää jaettava tieto on aivan varmasti oikeeta.

Yleisesti tekniikka nähtiin tiedon jakamista edistävänä tekijänä. Teams on kohdeorganisaatiossa otettu pääosin hyvin käyttöön sen ollessa päivittäisenä työvälineenä. Teams nähdään hyvänä ja nopeana välineenä viestien vaihtoon. Sen avulla kollegoihin on

helppo ottaa yhteyttä, vaikka kyseeseen tulisikin toisen Säästöpankin työntekijä. Kynnyksen kysymiseen ja tiedon jakamiseen on koettu madaltuvan.

...tälläseen nopeen tiedon jakamiseen erinomainen. Tiimien väliseen työskentelyyn.

...jotenkin koen sen Teamsin positiiviseksi asiaksi et sinne on helppo kirjoittaa ja kysyy näitä asioita ja on kysytytkki.

...se antaa tavallaan sen nopeemman reitin käydä asioita läpi...

Teamsin on koettu lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta, johon vaikuttaa olennaisesti mahdollisuus dialogiin muiden organisaation jäsenten tai tiimiläisten kanssa. Viesti tavoittaa useat kerralla ja sähköpostiviestittelyyn verrattuna Teams nähdään vuorovaikutteisena kanavana. Tarkennukset ja kysymykset tulevat kaikille näkyviin, mikä vähentää viestien lähettelyä kahden henkilön välillä. Se mahdollistaa tiimityöskentelyn yli konttori- ja organisaatorajojen. Kaiken kaikkiaan Teamssin koetaan tuovan avoimuutta viestintään.

...kyl siin tulee sellanen vähä niinku tiimiytyminen.

...siellä pystytään jakamaan joku ongelma, et ihmiset osallistuu keskusteluun et hei me ollaan mietitty ihan tätä samaa juttua ja pystyy seuraamaan sitä et saa sellasta tietoa mistä on aikasemmin ollut paitsi.

...nyt on huomannut semmosenkin että saattaa olla että eri konttorienkin välillä tehdään sitä ehkä enemmänkin jo ja ollaan yhteyksissä toisiimme.

Teamsissa mukavana asiana nähdään erilaiset hymiöt ja gifit, jotka tuovat viestintään tietynlaista huumoria ja rentoutta. Tunnetilojen esiin tuominen esimerkiksi hymiöillä mahdollistaa sen, ettei viestin tarvitse välttämättä olla liian tarkkaan hiottu. Peukuttamalla kollegan viestiä pystyy osoittamaan, että viesti on nähty ja sitä on pidetty hyvänä asiana.

...se on kuitenkin ehkä vähän vapaampaa.

...pystyt sen tunnelman yhdellä emojiilla ilmoittamaan...

...siellä kaverit pystyy kiittämään ja kehuaan ja peukuttamaan sitä jaettua tietoa.

Tämä puolestaan kannustaa jatkossakin julkaisemaan viestejä, kun ne koetaan merkityksellisinä. Toisen jakaman tiedon huomioonlisisä lisäksi siihen motivoi oma tunne siitä, että tieto on hyödyllinen muillekin. Tiedon jakamisesta koetaan yleisesti tulevan hyvä mieli, jos jaetulla tiedolla pystyy esimerkiksi helpottamaan tai nopeuttamaan muiden työtä.

...toisaalta kyllä se sit kannustaa enemmän aktiivisesti jakamaan sitä tietoa kun se sun jakama tieto tai huomio nähdään tärkeeksi.

...muitten kommentit et jos tulee sellasta että tää oli hyvä ja tulee peukkuja...

...nyt selvisikin tällänen juttu ettei tarvii tehdä näin, varsinkin jos ne on semmosia tekemistä helpottavia asioita, niin silloin siitä tiedon jakamisesta tulee hyvä mieli kun tietää että se on hyvä tieto kaikille.

Esimerkkinä toimimisen ja muiden rohkaisemisen nähdään edistävän tiedon jakamista. Esimerkkinä toimimisessa johdolla ja esimiehillä nähdään olevan merkittävä rooli.

...tietynlainen esimerkin kautta tapahtuva tiedon jakaminen niin kannustaa ja rohkasee muitakin jakamaan sitä...

...jos johto ei käyttäis niitä ni kyllä se antais sellasen kuvan siitä ettei niillä oo merkitystä.

Vaikka itsessään hyödyllisen ja tärkeän tiedon jakaminen nähdään helppona ja sitä lähtökohtaisesti halutaan tehdä, estävänä tai hidastavana tekijänä voidaan nähdä tietynlainen epävarmuus viestin julkaisemiseen. Tämä epävarmuus tulee ilmi esimerkiksi siinä, että pohditaan, tietävätkö muut jo kyseisen asian. Tällaisessa tilanteessa tieto jää helpposti jakamatta.

...välil tulee se et tietääköhän kaikki muut tän et mä en vaa tiedä.

Sitä miettii ehkä et onks tää tarpeellinen kaikille tietääks kaikki tän jo et oliko mä ainoa joka ei tienny ni sit ei kehtaa pistää eteenpäin.

...tavallaan syyllistytään sellasiin olettamuksiin, että muut varmasti tämän tietää mut minä en taaskaan, et jätetään se tieto sitten niinku jakamatta.

Yhtenä syynä tiedon jakamatta jättämiseen voi olla tietynlainen pelko tyhmäksi leimautumisesta. Ei haluta saada epämiellyttävää kommenttia takaisin esimerkiksi siitä, että asian pitäisi olla entuudestaan jo selkeä.

Simppelelläkin arkea helpottavat asiat voi jäädä pimentoon sen takia, että sieltä voidaan kommentoida että pihän tämä tietää jo.

...kyl se vaatii vastaajalta sellasta hienotunteisuutta ettei sit tyrmätä...

...voi vitsi et mun on tämmästäki kysyttävä et varmaan kaikki sen tietää mut kysyvä nyt tämmäsiä yksinkertaisia kysymyksiä.

Vaikka Teams mahdollistaa yhteistyön laajemman työntekijämäärän kesken, tietoa jaetaan työntekijöiden välillä useammin tutussa ympäristössä tutuille työkavereille, esimerkiksi oman tiimin jäsenille tai oman konttorin väelle.

...esimiehelle, kollegat, lähikollegat. Enemmän konttorin väelle.

...oma tiimi on ensisijaisesti se kenelle jaetaan tietoa.

Kyllä mein tiimissä aika hyvin jaetaan kyllä sitä tietoo...

Tämä vaikuttaa osakseen tiedon jakamiseen laajemmalle väelle, sillä tutuimmille kollegoille tieto koetaan olevan helpommin jaettavissa. Syynä tähän on esimerkiksi se, että

tutummassa ympäristössä työntekijä tunnetaan paremmin ja tällöin on helpompi jakaa keskeneräisempääkin viestiä. Muun muassa kirjoituksen muotoon tai kielioppiin ei tarvitse panostaa niin paljoa. Vaikka Teams nähdään helppona väylänä tiedon jakamiseen, liittyy siihen kuitenkin jonkinlaisia kynnyskysymyksiä.

...se varmaan vaikuttaa et millasen kuvan, ku sä et tunne niitä muita ihmisiä.

...sun pitää laittaa fiksusti ja miettii et kuinka sää laitat ettei siitä jää epäselvyyksiä...

...tutussa porukassa sillä ei oo mitään merkitystä...

Yhtenä estävänä tekijänä tiedon jakamisessa nähdään se, ettei oikein tiedetä, mille kohderyhmälle tieto tulisi jakaa. Toisaalta turhaa tiedon jakamista ja tietotulvaa tahdotaan välttää. Haasteena tässä voidaan nähdä se, että jokin tieto saattaa olla hyvin tärkeä jollekin tiimille, mutta toiselle tiimille tieto ei välttämättä ole niin oleellinen. Haastavaksi asian tekee se, että tieto saattaa hieman liittyä myös muiden työhön. Toisaalta ei haluta jakaa tietoa, joka ei välttämättä ole merkityksellistä. Aina ei myöskään osata ajatella, että tieto voisi olla hyödyllistä muillekin ja se jätetään tästä syystä jakamatta.

...ni se ei koske välttämättä taas kovin suurta joukkoo ku vaan mein omaa tiimiä.

...toki haluttais ja pyrittäis jakamaan mahdollisimman hyvin tietoa, mutta koska tietoo tulee niin paljon niin tulee sitä rajausta että mille porukalle sitä tietoo välittää...

...ei aina osata huomioida sitä että ketä tää tieto vois myös koskea.

Tiedon jakaminen vain osalle, esimerkiksi oman tiimin kesken, johtaa huonoimmillaan siihen, että arjessa törmätään tilanteisiin, joissa osalle tieto on mennyt ja osalle ei. Tähän ongelmaan voi olla monia, inhimillisiäkin syitä. Huomaamattaan tai ajattelemattaan tiedon on voinut jakaa vain osalle, pohtimatta asiaa sen tarkemmin. Tähän vaikuttaa olennaisesti myös kiire, sillä kiireessä ei välttämättä ehditä pysähtymään asian pohdintaan sen enempää. Pahimmillaan kiireessä tiedon voi myös kokonaan unohtaa jakaa.

...mä en ollut ikinä kuullutkaan et siihen on sellanen pruju, mä en ollut koskaan nähnyt sitä ja ajattelin et ehkä tää ei sit meitä koske.

...sekin sisäinen tieto oli joillain olemassa mutta joillain ei. Varmasti on meillä vielä konttoreissakin väkeä jotka ei tiedä sitä.

...käytännön kokemuksen kautta tulee vastaan, että joku kysyy toiselta että mites tämmäsessä tilanteessa ja sit kerrotaan et meillähän oli tähän just koulutus ja käytiin tätä läpi ja toiset ei tiedä siitä lainkaan.

...se valtava tiedon määrä, että ei sitä tietoa muista aina jakaa...

Eri tiimien väliseen tiedon jakamiseen toivottaisiin parannusta. Omassa tiimissä tietoa koetaan jaettavan hyvin sekä konttoritasolla eritoten kasvottaista tiedon jakamista

tapahtuu suhteellisen hyvin. Osaamisen kehittymisen kannalta tiedon laaja jakaminen eri tiimienkin välillä nähdään tärkeänä.

...pitäis olla vahvempi.

Siihen kaipaisin enemmänkin. Kai sitä pidetään aikataulupulana tai jotain.

Kyllä kun me kaikki tätä työtä tehdään niin mun on hyvin vaikee kuvitella että siitä olisi sellasta haittaa, ainakaan niinku osaamisen jakamisessa.

Yhteisiä palavereja, tapahtuvat ne sitten kasvotusten tai teknologian välityksellä, pidetään tärkeinä tiedon jakamisen kannalta. Koko organisaatiolle säännöllisesti pidettävät aamupalaverit saavat kiitosta. Palaverin ei aina tarvitse olla pitkäkään, kunhan sisältö on hyvin tiivistetty.

...aamupalaverit on tosi hyviä välillä. Siellä kyllä jaetaan tietoa...

...yksinkertaistetussa muodossa niin se on helpompi sitten muutostilanteessa käsitellä.

...tuodaan tietopaketti jossa on vähän jotain, sen sää pystyt sisäistää...

Myös tiedon jakamisen osalta vastuukysymykset nähdään epäselvinä. Tämä koetaan yhtenä tiedon jakamista hankaloittavana tekijänä. Yleisesti tiedon jakamisen vastuun ajatellaan olevan kaikilla, eritoten jos jaettavalla tiedolla on erityistä merkitystä laajemmalti työnteon kannalta.

...se on meillä kaikilla toki se vastuu...

Kyl kaikilla on se vastuu siitä, enkä kyl hyväksy tiedon pimittämistä ollenkaan...

Pohdintaa aiheuttaa se, onko tiedon jakaminen enemmän vain esimiesten tai tietyn työroolin omaavan tehtävä ja kuuluuko tiedon jakamisen mennä esimiesten kautta vai nähdäänkö tiedon jakaminen myös työntekijöiden välillä tietynlaisesti hyväksyttävänä ja suotavana. Tiedon jakamista saattaa yksittäisen työntekijän osalta estää pelko siitä, että onko oikea henkilö jakamaan tietoa.

Kuka jakaa ja mimmosta tietoo.

Edelleen täs on tämmänen et mietitään et kuuluuko ne asiat meille vai eikö ne kuulu...

...ei voi myöskään aina lähtee ohittamaan tiedotuksessa semmosia henkilöitä, joiden rooliin se kuuluu...

...kirjoittamattomia sääntöjä ja varmasti oikeesti kirjoitettuja sääntöjä et kuka vastaa mistäkin...

Vaikka lähtökohtaisesti tiedon jakamisen koettiin olevan hyvällä mallilla, liittyy siihen joi-takin ehkä syvällekin juurtuneita haasteita. Tiedon jakamista estävien tekijöiden voidaan

nähdä kumpuavan organisaation kulttuurista. Vaikka Teamsin käyttöönotto nähdään avointa keskustelukulttuuria edistävänä tekijänä, piilee kulttuurissa joitakin sellaisia asioita, jotka vaikuttavat avoimen tiedon jakamisen tilaan. Haasteena nähdään erityisesti koko organisaation tasoinen tiedon jakaminen.

...kyl mä nostaisin taas sen Teamsin yli konttorirajojen ja tiimirajojen menevänä kanavana, et se on lisännyt paljon enemmän sitä avointa keskustelukulttuuria.

...tuntuu et kulttuuri vois olla jotenkin erilainen...

...mut esim niinku koko organisaatio, me ollaan niin hajallaan...

Ihmiskohtaisten erojen ja persoonallisuuteen liittyvien asioiden ajatellaan vaikuttavan yksittäisen henkilön tiedon jakamisen aktiivisuuteen. Kaikille tiedon jakaminen ei ole yhtä luontevaa, erityisesti jos puhutaan teknologiavälitteisestä tiedon jakamisesta laajemmalle porukalle. Tämäkin asia nähdään yleisesti hyväksyttävänä ja ymmärretään, ettei kaikkien tarvitse jakaa tietoa samassa laajuudessa.

Kaisse on vähä ihmisestäki kiinni et toiset jakaa sitä mieluummin...

Kyllä se on niin paljon persoonasta riippuvaista että miten sitä tietoa yleensäkin rohjetaan jakamaan.

Onkohan se sit luonnekysymys vaa, et joku ei tuu ajatelleeks tai sit on vaa vähä ujompi tai muuta.

Hyvällä tiedon jakamisella nähdään olevan monia positiivisia vaikutuksia. Nykypäivän jatkuva muutos ja hektisyys ymmärretään tietynlaisena normaalina tilana, jonka takia tiedon laaja-alaista jakamista pidetään tärkeänä. Uutta asiaa pitää oppia ja omaksua jatkuvasti, jotta työtä voidaan tehdä jatkossakin. Kun tietoa jaetaan, se helpottaa ja nopeuttaa työntekoa, kun pysyy asioista ajan hermoilla. Se lisää myös omaa asiantuntemusta. Parhaimmillaan se lisää koko organisaation oppimista ja vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Työn tehokkaan ja sujuvan tekemisen voidaan nähdä lisäävän työn kannattavuutta, varsinkin tiedon jakamisen johtaessa osaamisen laajentumiseen.

Kyllähän se tietenkin helpottaa ja nopeuttaa asioita et sä pystyt olemaan siinä tiedollisesti kärryillä asioista...

... vahvistaa sitä omaa asiantuntemusta...

...myyntikin voi parantua siitä kun se osaaminen laajenee ja se työn miellekkyyssin...

Tiedon jakamisen kehitysajatukset liittyivät osakseen samoihin asioihin kuin tiedon saatavuuden ja löydettävyyden osalta. Vastuuasiat tulisi määritellä, jotta toimintatavat

olisivat jokaiselle selkeät. Tiedon jakaminen nähdään lähtökohtaisesti hyvänä asiana, joten siihen tulisi kannustaa, jotta sen tuomista hyödyistä päästäisiin nauttimaan laajalti.

...sille on tarvetta, että joku hallinnois, hoitais, kanavois, ohjais.

Virtuaalisissa aivoriihilaisuuksissa pohdittiin tiedon jakamista estäviä tekijöitä ja siihen liittyviä motivoivia tekijöitä (kuvio 9). Osaltaan tiedon saatavuuden ja löydettävyyden sekä tiedon jakamisen esteinä nähtiin samoja asioita. Tietyt epävarmuustekijät, vastuukysymykset, tiedon määrä ja kiire voidaan nähdä molempien teemojen haasteena.

| Tiedon jakaminen | |
|--|---|
| Hankaloittavat/hidastavat/estävät tekijät | Edistävät/motivoivat tekijät |
| <ul style="list-style-type: none"> • Epävarmuus tiedon oikeellisuudesta • Pelko siitä, onko oikea henkilö jakamaan tietoa • Ymmärrys siitä, kenelle jakaa tietoa ja kenelle se on oleellista • Epäselvyys missä kanavassa jakaa • Liian monet jakokanavat • Ymmärretäänkö kirjoitettu viesti oikein • Tiedon määrä ja sen muuttuminen • Kiire • Pankkisalaisuussäädökset • Tiedon puute muiden toimenkuvista ja tarpeista tiedon suhteen • Ei halua jakaa omaa osaamistaan/tietoa | <ul style="list-style-type: none"> • Tekniikka • Tunne siitä, että tieto on hyödyllinen ja tarpeellinen muillekin • Kyky poimia ja ymmärtää oleelliset asiat • Osaamisen kehittymisen mahdollisuus • Jaetun tiedon huomioiti, kiitoksen saaminen • Tekniikkaosaaminen • Positiiviset kokemukset • Tunne siitä, että siihen kannustetaan ja se nähdään hyvänä asiana |
| <p>Kehitysajatuksia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelisäännöt, kuka jakaa ja mihin • Jaettavan tiedon jäsenteleminen • Oleellisen tiedon pureskeleminen, epäolellaisen poisjättäminen | <ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisön jäsenten työnkuvien tunteminen • Johdon sitoutuminen ja esimerkki • Selkeys siihen, mikä on oman pankin linjaus tiettyihin asioihin • Vastuukysymykset selkeiksi |

Kuvio 9. Tiivistelmä aivoriihien tuotoksista tiedon jakamisen osalta.

Uudet työvälineet tiedonhallinnassa

Haastattelujen ja aivoriihien avulla tahdottiin selvittää nykyisiä näkemyksiä ja kokemuksia uusista työvälineistä. Tavoitteena oli tutkia, kuinka uudet työvälineet tukevat tiedon

saatavuutta ja löydettävyyttä sekä toisaalta mikä niiden rooli on tiedon jakamisen edistämisessä. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka uudet työvälineet on omaksuttu ja otettu käyttöön.

Microsoft Office 365:n sovelluksista Teams on otettu melkoisen hyvin päivittäiseksi työvälineeksi kohdeorganisaatiossa. Erityisesti tiedon jakamisen osalta Teams nähdään hyvänä välineenä.

Tieto on helposti jaettavissa...

Kyllä tiedon jakamisen välineenä se Teamsi on varmaan ihan ookoo.

...se vähä niinku yhteisöllistää enemmän sitä tiedon jakamista...

Kuten aiemminkin todettu, Teamsin koetaan edistävän avointa keskustelua ja yhteistyötä. Sen voidaan ajatella olevan yksi tiedon jakamisen kulttuuria edistävä tekijä. Sen avulla tieto saadaan laajalle väelle näkyväksi ja kaikkien käyttöön.

Se yhteisöllisyys ja sitten se laajemman vastaanottajan saavuttaminen, vuorovai-
kutus.

Se on keskustellevampaa Teamsin kautta ja kyl se semmosta huumoriiki tuo ku
siel on ne gifit sun muut.

Tiedon saatavuuden ja löydettävyyden osalta Teams ei kuitenkaan palvele. Uudistuvaa Intranetiä kohtaan, joka rakennetaan Office 365:n tarjoamaan sovellukseen SharePointiin, on kovat odotukset. Säästöpankkiryhmän nykyiseen Intranettiin ei olla oltu tyytyväisiä, sillä sieltä tiedon löytäminen koetaan hankalaksi. Tällä hetkellä eletään eräänlaisessa muutosvaiheessa, jolloin ei tarkalleen tiedetä, mihin tietoa tulisi tallentaa. Tällä hetkellä uusimmat ohjeet ja dokumentit löytyvät Teamsista. Kun jaettua tietoa on Teamsissa niin paljon, haasteeksi nousee oleellisen tiedon löytäminen.

Siel on niin monta paikkaa mihinkä nyt on tallennettu niitä ekseleitä ni ei pysy millää
kartalla.

...mä en nyt oo ihan vielä vakuuttunut Teamsista ainakaan sen tiedonhallinnan
näkökulmasta, et kyl sen Intran kohtaan on aika kovat odotukset.

Erityisesti tiedon haun näkökulmasta katastrofi...

...se tieto ei vaan voi jäädä sinne.

Toisaalta Teamsin mahdollistamia hakutoimintoja ei välttämättä osata hyödyntää. Lisäksi hämmennystä aiheuttavat monet eri kanavat, jotka voivat olla osittain päällekkäisiäkin.

...että mistä se sit löytyy niin, ehkä ei ite oo vielä tota hae -toimintoa oppinut käyttämään...

Pääosin Teams nähdään otetun hyvin käyttöön koko organisaatiossa. Työvälineen ollessa vielä niin uusi, ei sitä välttämättä kuitenkaan koeta osattavan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla.

Vastuu oman työn johtamisesta nähdään tärkeänä, kun uusien työvälineiden myötä tavoitettavuus on tietyllä tavalla parantunut. Ne mahdollistavat työskentelyn paikasta ja ajasta riippumatta. Uudet työvälineet mahdollistavat ajan hermolla olemisen ja tärkeäksi nouseekin, että osataan tietyllä tapaa rauhoittaa oma tekeminen. Tiedon jakaminen on nopeaa, eikä voida olettaa, että välittömästi oltaisiin reagoimassa tai vastaamassa viesteihin.

...Teamsin avulla sä pystyt olee mukana siin arjessa vaikka et oookkaan fyysisesti läsnä.

Pitää vaa itte rauhoittaa ittellensä se ja sulkea välillä välineitä...

...se vaan vaatii jokaiselta sitä omaa rauhoittumista ja tavallaan sitä et ei tarvi olla koko ajan tavoitettavissa.

...seuraan sitä kyllä, mutta suljen sen kyllä käytöstäkin neuvottelun ajaks, mää rauhotan ajan sille mitä teen.

Vaikka hyvä tavoitettavuus nähdään positiivisena asiana, voidaan asialle löytää kääntöpuoliakin. Yhteisölliset työvälineet helposti ruokkivat itsessään tiedon tulvaa, jos tilanteisiin ei rauhoituta.

...kyllähän se sellaseen multitaskaamiseen ajaa...

...tää on muutenkin tullut niin hektiseksi et kyllä se ruokkii sitä et kyl sinne helposti kirjoittaa nopeesti ja on helppo vastata.

...kyllä se Teamsi ruokkii sitä et oot koko ajan hollilla siinä asiassa.

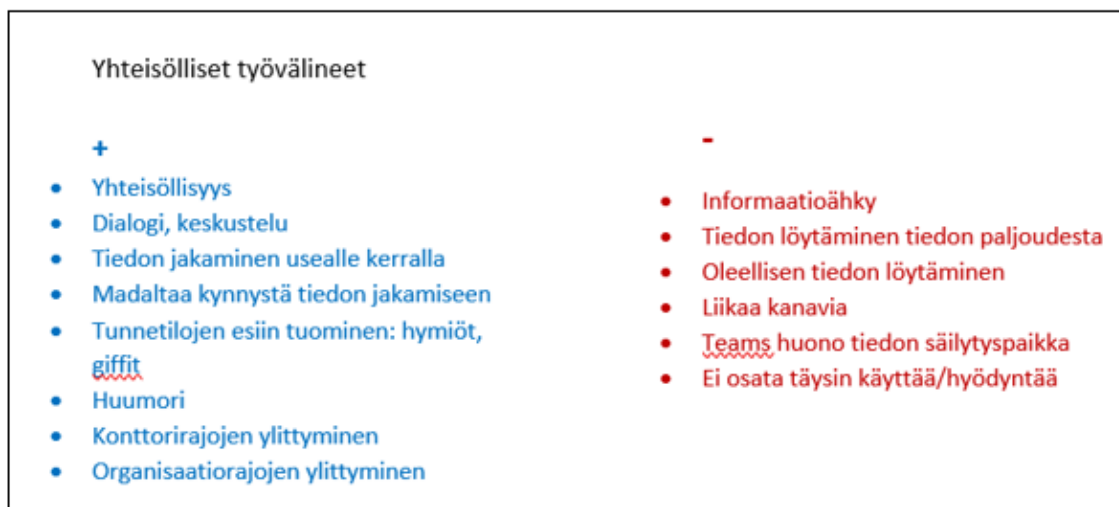
Tärkeänä oman työn hallinnassa ja tiedon tulvassa nähdään, että työvälineitä osataan käyttää asianmukaisella tavalla ja hyväksytään se, ettei koko ajan tarvitse olla tavoitettavissa. Koulutuksen, vierihoidon ja esimerkin avulla työvälineitä voidaan oppia käyttämään entistäkin paremmin. Työvälineiden käyttöopastus nähdään tärkeänä, jotta niistä saataisiin kaikki hyöty irti. Jatkuvalle koulutukselle ja hyvien käytänteiden jakamiselle nähdään olevan tarvetta, sillä työvälineet kehittyvät koko ajan.

Niistä käyttökokemuksista pitää oppia ja kehittää sitä käyttöä nyt ku kaikilla on vähä kokemusta siitä jo.

Koulutusta siihen käyttöön...

Kyllähän niitä pelisääntöjä pitäs koko ajan kerrata...

Aivoriihissä yhteisöllisten työvälineiden hyviä ja huonoja puolia tarkasteltiin niin tiedon saatavuuden ja löydettävyyden kuin tiedon jakamisen osalta (kuvio 10). Uusista työvälineistä aivoriihissä käsiteltiin erityisesti Teamsia sen ollessa päivittäisessä käytössä. Hyvien puolien voidaan huomata korostavan työvälineiden roolia tiedon jakamisessa ja yhteisöllisyyden lisääntymisessä. Tiedon jakaminen onnistuu kerralla usealle henkilölle yli konttori- ja organisaatorajojen. Teamsin ja muiden Office 365 tarjoamien sovellusten voidaan ajatella edistävän tiedon jakamisen kulttuuria, kunhan jokainen osaa niitä hyödyntää ja erityisesti niiden käyttöön liittyvät prosessit on määriteltä. Teamsia ei koeta hyvänä tiedon säilytyspaikkana, sillä sieltä on vaikea löytää tietoa jälkikäteen. Uuden Intranetin odotetaan olevan ratkaisu tiedon paremmalle saatavuudelle ja löydettävyydelle.



Kuvio 10. Tiivistelmä aivoriihien tuotoksista. Yhteisöllisten työvälineiden hyviä ja huonoja puolia.

Tiedonhallinnan rooli yhteisöllisessä oppimisessa

Tutkimuksessa haluttiin lisäksi selvittää, mikä on tiedonhallinnan rooli yhteisöllisessä oppimisessa ja miten sen eri keinoin oppimista voidaan edistää. Aineiston avulla selvitettiin, mitkä asiat lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta ja miten kohdeorganisaation oppimisen tila tällä hetkellä koetaan. Lisäksi tahdottiin ottaa selville, kuinka yhteisöllistä oppimista voitaisiin edistää tiedonhallinnalla.

Vuorovaikutuksen merkitystä korostetaan pohdittaessa yhteisöllistä oppimista. Tiedon ja kokemusten jakamisessa keskustelu nähdään ensiarvoisen tärkeänä, jotta asioista voidaan tehdä yhteisiä päätelmiä. Hyvät keskustelut johtavat koko organisaation oppimiseen edellyttäen, että tietoa jaetaan eteenpäin.

...joo keskustelu, yks voi olla havainnut eri lailla sen asian ku toinen ja voi olla et sillä on parempi tapa tehdä joku juttu.

...kyllä se on keskustelu mistä sää opit, koska ne kokeneemmat kollegat esittää hyvii kysymyksiä ja he osaa ajatella et mitä tämä tarkoittaa käytännössä.

...on iso merkitys ja varsinkin just siinä ku tiimi yhdessä opiskelee niin siitä saa paljon enemmän just voi vaihtaa ajatuksia ja voidaan yhdessä vääntää rautalankaa ja ehkä kattoo esimerkkejä...

Oppimisen väylinä toimivat erilaiset sähköiset tietoiskut, eritasoiset etänä tai paikan päällä pidettävät palaverit sekä käytännön työ.

...nääh liiton järjestämät tietoiskut...

...käytännön tekeminenkin on yks aika merkittäväkin oppimisen väylä.

Keskustelun merkitystä pidetään tärkeänä myös erilaisissa koulutuksissa ja palavereissa. Kokemusten ja näkemysten jakamisen kautta rakennetaan yhteistä linjaa asioihin. Näin saadaan rakennettua yhteistä tapaa toimia. Kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitys on keskeinen ja siksi kasvokkain pidettäviä palavereja pidetään todella hyvinä, ovatpa ne sitten omalle tiimille tai konttorin väelle järjestettäviä.

...se ku jutellaan ni huomaa kuinka erilailla voidaan samaa asiaa tehdä...

...koen et se on tärkeää et välillä on niitä tilaisuuksia ihan face to face...

Kyl ne on tärkeitä, ne on semmosia hyvii paikkoi jakaa niitä organisaatiokäytäntöi.

Aikataulupula nähdään suurimpana haasteena uuden opettelemiselle ja ammattitaidon kehittämiseksi. Käytännössä kalenteriin varattu kouluttautumisaika ei toteudu kaiken muun työn keskellä.

Mutta siihen se aika, se on se haaste...

...mut eihän se käytännössä mitenkään toteudu...

...valitettavan vähän sille oppimiselle on aikaa.

Yhteisiä tietoiskujen ja koulutusten kuunteluhetkiä pidetään palaverien lisäksi tärkeinä oppimisen kannalta juuri vuorovaikutteisuuden takia. Kollegoiden kanssa pystyy vaihtamaan ajatuksia koulutuksen sisällöstä ja varmistumaan yhteisestä näkemyksestä. Yhteistyön merkitystä yli tiimirajojen pidetään tärkeänä yhteisöllistä oppimista ajatellen. Yli

tiimirajat ylittävään yhteistyöhön toivottaisiinkin parannusta. Ylipäänsä oppiminen nähdään laadukkaana kun eri tasoiset ja eri rooleissa työskentelevät työntekijät tekevät työtä yhdessä.

...tarttis tehdä yhteistyötä tiimirajojen yli.

...tiimit on niin lokeroissansa...

...yhteistyötä pitäis syventää ja muuta mut jos me ei sitten jaeta sitä osaamista ja koeta tavallaan et me ollaan samassa veneessä ni kyllä se yhteistyö jää väkisinkin aika kevyeksi.

...yhdessä tekemisessä on hirveesti voimaa ja yhdessä me ollaan enemmän kuin kukaan meistä yksin.

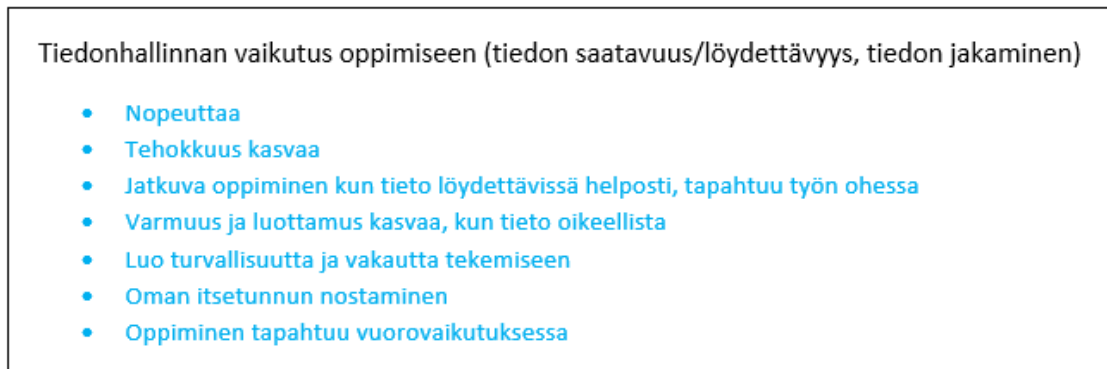
Aivoriihissä pohdittiin, mitä asioita yhteisöllinen oppiminen (kuvio 11) tuo mieleen. Ilmoille heitetyistä ajatuksista voidaan huomata, että ne korostavat yhteis- ja tiimityön merkitystä. Tiedon jakamisella, on se sitten kokemuksiin perustuvaa tai erilaisten koulutusten kautta hankittua, on iso merkitys yhteisöllisessä oppimisessa.



Kuvio 11. Yhteisölliseen oppimiseen liitettäviä asiayhteyksiä ja sanoja.

Aivoriihissä pohdittiin lisäksi tiedon saatavuuden ja löydettävyyden sekä tiedon jakamisen ihannetilaa ja sen vaikutusta oppimiseen (kuvio 12). Kun tieto on saatavilla ja löydettävissä helposti, vaikuttaa se positiivisesti työn kulkuun ja varmuuteen sekä tätä kautta oppimiseen. Tiedon hyvä jakaminen puolestaan lisää vuorovaikutteisuutensa

ansiesta oppimista. Kun tietoa jaetaan laaja-alaisesti, lisää se yhteisöllistä oppimista kaikkien saadessa tiedon käsiinsä.



Kuvio 12. Tiivistelmä aivoriihien tuotoksista. Tiedonhallinnan vaikutus oppimiseen.

4.2 Kehittämisehdotukset

Tiedonhallinta ja sen kehittäminen nousee hyvin ajankohtaiseksi aiheeksi nykyajan tietoyhteiskunnassa. Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiossa on tarvetta tiedonhallinnan kehittämiselle. Tieto on merkityksellisessä roolissa pankkityössä, joten on tärkeää, että tiedonhallinnan merkitys ja sen tuomat hyödyt liiketoiminnalle ymmärretään. Parhaimmillaan tiedonhallinta edistää organisaation tuottavuutta ja kannattavuutta. (Laihonen ym. 2013, 50). Seuraavissa kehittämisehdotuksissa on hyödynnetty tutkimuksen teoreettista viitekehystä, tutkimuksen tuloksia ja niissä esiin nousseita kehitysajatuksia sekä tutkimuksen tekijän omia näkemyksiä.

Tiedonhallinta osaksi strategiaa

Tiedonhallinnan kehittämisellä on mahdollista parantaa organisaation kilpailukykyä, kun tieto on hallinnassa ja sitä voidaan hyödyntää paremmin. Laihonen ym. (2013, 50) mainitsevat, kuinka systemaattinen tiedonhallintaprosessin toteuttaminen vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen. Tämä kuitenkin edellyttää ymmärrystä tietojohdamisen kentästä ja sen tarjoamista käsitteistä ja malleista. Kovin usein tiedonhallinta ei ole organisoitua toimintaa, kuten Laihonen ym. (2013, 49) toteavat.

Tiedon johtamisen ja tiedonhallinnan rooli osana liiketoimintaa tulisi ymmärtää ja se olisi hyvä nivoa osaksi strategiaa ja kehitystoimenpiteitä. Laihosen ym. (2013, 77-80) mukaan tietojohtaminen tulisi sisäistää osaksi strategiaa, eikä nähdä sitä erillisenä tukifunktiona. Se tulisi saada osaksi koko organisaation tapaa toimia. Tässä mielessä vastuu sen toteuttamisesta kuuluu koko henkilöstölle. (Laihonen 2013, 77-10). Tiedon määrän lisääntymässä ja työn tekemisen muutoksessa koko organisaation olisi hyvä ymmärtää, kuinka tärkeä resurssi tieto on. Lindén (2015, 10) mainitsee, kuinka tiedonhallinnan kehittämisen tulee olla jokapäiväistä toimintaa. Kun tiedonhallinnan merkitys oivalletaan ja sen kehittämistä saadaan systemaattista, päästään kehittämässä eteenpäin.

Sydänmaanlakan (2012, 199-200) mukaan lähtökohtana tiedon johtamiselle on nykytilanteen analyysi. Tiedonhallinnan nykytilanteen analyysin tekemisessä ja kehittämistyön aluille saattamisessa olisi hyvä koota kasaan työryhmä. Ryhmään olisi hyvä saada mukaan henkilöitä sekä johdosta että suorittavalta tasolta, jotta voitaisiin varmistua mahdollisimman laajista näkökulmista ja kokemuksista tiedonhallintaan liittyen. Ryhmän jäsenillä tulisi olla aitoa kiinnostusta liiketoiminnan kehittämiseen.

Prosessit, toimintatavat ja vastuut

Tiedonhallinnan kehittämisen kannalta erityisen tärkeää on ymmärtää ja omaksua siihen liittyvät prosessit. Laihosen ym. (2013, 49) mukaan tiedonhallinnan tulee olla järjestelmällistä ja siihen liittyvien prosessien tavoitteellisesti johdettuja. Selkeät vastuutahot tulee olla. Työn tekemisen ja työtapojen muutos haastaa kehittämään näitä prosesseja. Tietojohtamisen prosessit koostuvat tiedon luomisesta, keräämisestä, organisoinnista, jalostamisesta, jakamisesta sekä ylläpidosta. (Laihonen 2013, 27-28.) Kun tietojohtamiseen liittyvät prosessit on tunnistettu ja erityisesti niihin liittyvät vastuukysymykset on käsitelty sekä määritetty, päästään tiedonhallinnan kehittämässä jo hyvään vauhtiin.

Tietoa on saatavilla paljon ja sen määrä tulee lisääntymään tulevaisuudessa. Tiedon saatavuuden ja löydettävyyden kannalta on äärimmäisen tärkeää, ettei tietoa ole varastoitu moneen eri järjestelmään. Tiedon ollessa vaivattomasti saatavilla, on sitä helpompi käyttää hyödyksi, kuten Sydänmaanlakka (2012, 184-185) mainitsee. Tieto tulisi olla keskitetty ja järjestetty loogisesti. Microsoft Officen tarjoamat sovellukset varmasti helpottavat asiaa, kunhan niiden käyttö tulee tutummaksi ja niitä opitaan hyödyntämään paremmin. Uudistuva Intranet tulee olemaan edeltäjänsä käyttöystävällisempi. Tiedon hakijan näkökulmasta on tärkeää, että haut toimivat.

M-Filesin (2019) tutkimuksen mukaan ajantasaisen tiedon etsimiseen kuluu paljon työ-aikaa ja huonosti nimetyt dokumentit vaikeuttavat tiedon hakua. Tärkeää onkin, että kohdeorganisaatiossa luodaan selkeät toimintaohjeet siitä, minne mikäkin tieto tallennetaan ja miten dokumentit nimetään. Yhteneväiset tiedon nimeämiskäytänteet helpottavat tiedon hakemista myöhemmin. Äärimmäisen tärkeäksi nousee myös se, että tieto pidetään ajantasaisena. Vanhentuneet ohjeet ja dokumentit on syytä siivota pois niin, etteivät ne sekoitu uusiin ja ole näin päivittäiseen työntekoon saatavilla. Turhautumista ja epävarmuutta saadaan vähennettyä, kun jokaiselle on selvää, mistä tieto löytyy. Jokaista asiaa ei tällöin tarvitse olla kysymässä kollegalta, kun tieto on helposti löydettävissä. Työn tuottavuus kasvaa, kun oikea tieto löytyy nopeasti. (Lindén 2015, 11.)

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan on epäselvää, kenelle vastuu tiedon saatavuudesta ja löydettävyydestä kuuluu. Tiedon saatavuudesta ja sen päivittäisestä vastaavista henkilöistä tulee määrittää. (Juholin 2017, 124.) Kohdeorganisaatiossa tulisi nimetä vastuhenkilöt, jotka pitävät huolen tiedonhallinnallisista asioista, kuten saatavilla olevan tiedon ajantasaisuudesta. Tietoa on helpompaa hyödyntää sen ollessa reaaliaikaista ja nopeasti löydettävissä. Tämä vaikuttaa olennaisesti työn sujuvuuteen ja tätä kautta tehokkuuteen, kun työaikaa ei mene liioin tiedon etsimiseen.

Organisaatiolta vaaditaan yhteisesti mietittyjä ja sovittuja toimintatapoja, jotta jokaiselle on selvää, mitä työvälinettä käytetään missäkin tilanteessa. On tärkeää, että työvälineiden käyttö sidotaan osaksi organisaation tapaa toimia, kuten Sun ym. (2019, 245) mainitsevat. Toimintatapojen muutosten tulisi olla hyvin perusteltuja ja niiden hyödyt työn tekemisen kannalta tulisi saada esiin. Österberg (2014, 143) painottaa henkilöstön kehittämisen tärkeyttä muuttuvassa maailmassa. Uusien työvälineiden ja toimintatapojen omaksuminen edellyttää jatkuvaa koulutusta ja hyvien käytänteiden sekä kokemusten jakamista.

Yhteisölliset työvälineet ovat oiva tapata lisätä tiedon jakamista organisaatiossa. Tämä kuitenkin edellyttää, että niitä osataan käyttää asianmukaisesti. Hyvä koulutus niiden käyttöön on tärkeää, eikä myöskään tulisi unohtaa jatkuvan koulutuksen merkitystä. Työvälineet kehittyvät koko ajan, joten uusia toiminnallisuuksia ja niiden tuomia hyötyjä on tärkeää jakaa koko työyhteisössä. Kaikille uuden teknologian omaksuminen ei ole yhtä luontevaa ja tämä on otettava huomioon työvälineiden käytössä. Osa voi tarvita yksityiskohtaisempaa koulutusta.

Organisaatiokulttuuri ja yhteisöllinen oppiminen

Organisaation kulttuurilla on merkittävä vaikutus tiedon johtamisessa, kuten Sydänmaanlakka (2012, 186) mainitsee. Tähän liittyvät läheisesti organisaation arvot, palautekulttuuri ja kommunikointi- ja johtamistyyli. Kulttuurilla on myös iso vaikutus tiedon jakamisen tilaan. Tiedon jakamisen kulttuurin rakentaminen tapahtuu pienin askelin. Pienet jatkuvat muutokset saavat aikaan isoja tuloksia. Johdon esimerkillä on tässä iso rooli. (Bran 2019, 1). Tiimin jäseniä tulisi rohkaista tiedon jakamiseen ja sen tuomia hyötyjä tulisi nostaa esiin. Sellaisia prosesseja tulisi kehittää, jotka rohkaisevat tiedon jakamiseen, kuten O'Dell & Hubert (2011, 22) mainitsevat.

Heiskasen ym. (2019, 222) mukaan organisaatiossa tulisi tunnistaa tiedon jakamiseen liittyvät edistävät ja estävät tekijät. Tämän tutkimuksen tuloksia olisi hyvä hyödyntää kohteorganisaatiossa, kun tiedon jakamisen tilaa kehitetään. Laaja-alainen tiedon jakaminen johtaa viime kädessä koko organisaation oppimiseen. Merkityksellä on, että jaettava tieto on hyödyllistä ja tarpeeksi pureskeltua. Ojala (2018, 217) mainitsee perustana ketterästi oppivalle organisaatiolle olevan tiedon hyödyntäminen ja opitun tehokas jakaminen. Tämä edellyttää toimintamalleja, jakamista tukevia rakenteita ja jakamiseen kannustavaa organisaatiokulttuuria. Samoin kuin tiedon saatavuuden ja löydettävyyden osalta, tiedon jakamiseen liittyviä vastuukysymyksiä olisi syytä pohtia.

Tiedon hallinta, käyttö ja jakaminen johtaa organisaation oppimiseen. (Kupias & Peltola 2019, 233-234. Systemaattisella tiedonhallinnalla on mahdollista kehittää henkilöstöä ja tätä kautta koko organisaation oppimista. Kun organisaation ilmapiiri koetaan hyvänä, innostaa se toivotun toimintatavan toteuttamisessa. (Ojala 2018, 272-273.) Yhteistyön merkitystä yli tiimirajojen tulisi painottaa. Yhteistyön avulla osaamista saadaan jaettua eteenpäin. Tällä voidaan nähdä olevan positiivista vaikutusta organisaation kilpailukykyyn, kun henkilöstöllä on laajaa asiantuntemusta ja osaamista. Jotta henkilöstön osaamista voitaisiin hyödyntää kunnolla, tulee tiedon ja osaamisen jakaminen saada osaksi organisaatiokulttuuria. (Stenberg, 2015, 8).

4.3 Luotettavuuden arviointi

Hirsjärven ym. (2009, 232-233) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä kuvaamalla tarkkaan tutkimuksen toteutus ja perustelemalla päätelmät. Tämän tutkimuksen luotettavuus on pyritty takaamaan selostamalla tarkasti lähtökohdat

tutkimuksen toteutukselle, kuvaamalla tutkimuksen toteutusprosessi huolella ja perustelemalla tulosten tulkinnat. Koko tutkimusteksti on pyritty pitämään johdonmukaisena ja selkeänä. Vilkka (2015, 199) painottaa tutkimustekstin roolia arvioinnin perustana. Tutkimustekstin tulee perustua hyvään tieteelliseen käytäntöön. Tämä on otettu työssä huomioon säilyttämällä rehellinen ja tarkka linja koko tutkimusprosessin.

Luotettavuutta voidaan lisäksi kasvattaa käyttämällä triangulaatiota. Yksinkertaistaen triangulaatio tarkoittaa erilaisten aineistojen ja tiedonkeruumenetelmien, teorioiden ja tutkijoiden käyttämistä tutkimuksessa. Kirjallisuudesta on löydettävissä erilaisia triangulaation sovellutuksia. (Ojasalo ym. 2014, 105; Tuomi & Sarajärvi 2018, 167-169). Tässä tutkimuksessa on käytetty kahta eri tiedonkeruumenetelmää; haastatteluja ja yhteisöllisenä ideointimenetelmänä virtuaalista aivoriivityöskentelyä. Kummankin menetelmän tavoitteena oli kerätä tietoja tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Tiedonantajina toimivat eri liiketoimintatiimeistä valitut Huittisten Säästöpankin työntekijät. Mukaan valikoitui erimittaisia työkokemuksia alalta omaavia henkilöitä sekä asiakasrajapinnassa ja johtotasolla työskenteleviä. Tällä tavalla pyrittiin varmistamaan mahdollisimman monipuolisesti erilaiset näkökulmat ja kokemukset aiheeseen liittyen. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on myös pyritty ottamaan huomioon mahdollisimman laajasti erilaisia teorioita ja tutkimuksia liittyen tiedonhallintaan.

Tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta tulee huomioon ottaa myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma. Laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että tutkijan oma ajatus ja tulkinta vaikuttavat väistämättä lopputulemaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tutkimuksen laatijan työskennellessä kohdeorganisaatiossa, on puolueettomuus pyritty huomioimaan pitämällä omat ennakkokäsitykset erillään aineistosta johdetuista tulkinnoista.

Omat haasteensa työhön toivat aiheen laajuus ja toisaalta tietojohdamiseen liittyvien termien suomentamisen vaikeus. Aineistosta nousi paljon kiinnostavia asioita esiin ja nämä toivat luonnollisesti oman haasteensa aiheessa pysymiseen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 104) mainitsevatkin, että uusien kiinnostavien asioiden ilmaantuminen voi aiheuttaa hämmennystä aloittelevassa tutkijassa. Kaikkea ei voi tutkia yhdessä tutkimuksessa ja uudet aiheet tulee siirtää seuraavaan tutkimukseen.

Kohdeorganisaatio oli koko tutkimuksen ajan tietynlaisessa muutostilanteessa uusien työvälineiden käyttöönoton myötä, joten tämä pitää ottaa huomioon arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Elettiin tietynlaisessa siirtymävaiheessa, jolloin työvälineitä ja

kanavia oli käytössä normaalia enemmän. Lisäksi koronaviruspandemia vaikutti keväällä 2020 pankkityöhön, joten tähän liittyvä jatkuva tiedotus ja tietojen muuttuminen oli omiaan vaikuttamaan tutkimuksen kulkuun. Lisäksi se vaikutti myös tutkimuksen aineistonkeruuseen. Modernien työvälineiden ansiosta aivoriihet pystyttiin järjestämään virtuaalisesti. Aivoriihen luonnetta jouduttiin kuitenkin hieman soveltamaan, kun sitä ei pystytty toteuttamaan kasvotusten.

Vaikka aihe oli laaja ja aineistoa tuli paljon, onnistuttiin kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttamisessa hyvin. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja näiden pohjalta saatiin kehittämissuhteita tiedonhallinnan kehittämiseen kohdeorganisaatiossa. Osa kehittämissuhteista on helpommin toteutettavissa, mutta esimerkiksi organisaatiokulttuurin kehittäminen ei ole itsestään selvää. Sen kehittäminen vaatii aikaa.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää, kuinka tiedonhallintaa saadaan kehitettyä Huittisten Säästöpankissa. Aihe nousi käytännön tarpeesta, tutkimustulosten vahvistaessa todellista tarvetta tiedonhallinnan kehittämiseksi. Tiedonhallinta on käsitteenä laaja. Siinä tulee ottaa huomioon niin ihmisen toiminta kuin teknologiset ratkaisut. (Laihonen 2013, 13.) Tiedonhallinnan kehittäminen vaatii aikaa ja resursseja. Sen merkitys liiketoiminnassa tulee ymmärtää, sillä sen avulla on mahdollista parantaa merkittävästi organisaation kilpailukykyä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Työn teoreettinen viitekehys perustuu tietojohdamisen ja tiedonhallinnan teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin aiheeseen liittyen. Tiedonhallintaan liittyy olennaisesti tiedon saatavuus ja löydettävyyys sekä tiedon jakaminen, joten nämä asiat olivat työn keskiössä. Työssä etsittiin keinoja, joiden avulla niitä saataisiin kehitettyä. Uusien työvälineiden käyttöönoton myötä tahdottiin selvittää niiden roolia tiedonhallinnan kehittämisessä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kuinka tiedonhallinnan keinoin yhteisöllistä oppimista voidaan edistää.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin teema-haastatteluilla ja aivoriihityöskentelyllä. Tiedonantajina toimivat Huittisten Säästöpankin työntekijät. Tutkimustulosten analyysissä käytettiin sisällönanalyysiä. Tutkimuksen tulokset analysoitiin ja tulkittiin peilaten sitä käytettyyn teoriaan. Tutkimuksen tuloksista johdetuissa kehittämis ehdotuksissa otettiin huomioon aineistosta nousseet kehitysajatukset, tutkimuksen kirjoittajan omat näkemykset ja teorian tarjoama anti.

Tiedonhallinnallisia haasteita aiheuttavat erityisesti tiedon saatavuuteen ja löydettävyyteen liittyvät asiat. Monista eri järjestelmistä, kanavista ja tiedon tallennuspaikoista johdun tieto on hyvin hajallaan. Tiedon etsimiseen menee paljon työaikaa, kun ei tiedetä mistä tieto löytyy. Päänvaivaa aiheuttaa myös ajantasaisimman tiedon löytäminen sekä vastuukysymykset. Selkeillä säännöillä, käytänteillä ja toimintatavoilla näitä asioita on mahdollista kehittää. Yhteisen linjan noudattaminen tukee tiedonhallintaa ja helpottaa näin jokaisen työtä.

Kun tieto on hyvin saatavilla ja löydettävissä, edistää se työnteon sujuvuutta ja mielekkyyttä. Samoihin asioihin johtaa myös hyvä tiedon jakaminen organisaatiossa. Tietoa on jaettava, jotta se on saatavilla. Tiedon hyvässä jakamisessa auttaa toimiva

organisaatiokulttuuri, jossa vallitsee avoin keskustelukulttuuri ja luottamus. Tiedon tehokas jakaminen edesauttaa koko organisaation oppimista, kun tietoa jaetaan avoimesti koko työyhteisössä. Tämä kuitenkin edellyttää organisaation jäseniltä halukkuutta tiedon jakamiseen. Tutkimusten mukaan avoin kommunikaatio, luottamus ja yhteisöllisyys tukevat tiedon jakamista. (Otokorpi-Lehtoranta ym. 2017, 70-71, Witherspoon ym. 2013, 255-256). Tiedon jakamisen kulttuurin kehittäminen vaatii aikaa ja vaivaa. Tietoa jakavan organisaatiokulttuurin ylläpitäminen vaatii sitäkin enemmän. (Bran 2019, 3). Esimerkin ja rohkaisun avulla tiedon jakamista on mahdollista kehittää.

Uudet, modernit työvälineet toimivat tiedonhallinnan tukena. Teknologia ei kuitenkaan yksinään ratkaise tiedonhallinnallisia haasteita. (Laihonen 2013, 13.) Yhteisöllisten työvälineiden voidaan nähdä organisaatiokulttuuria kehittävänä, sillä niiden kautta jaettava tieto on avointa kaikille ja se mahdollistaa vuorovaikutuksen lisääntymisen aivan uudella tavalla. Kohdeorganisaatiossa eritoten Teams koetaan tiedon jakamista ja avointa keskustelukulttuuria edistävänä tekijänä. Sen avulla asiantuntijuutta ja osaamista on mahdollista jakaa muille. Työvälineitä tulee osata käyttää ja hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla, jotta ne toimivat tiedonhallinnan ja sen kehittämisen tukena. Tämä edellyttää jatkuvaa kouluttamista ja erityisesti parhaiden käytäntöjen ja vinkkien jakamista kollegoille työvälineiden kehittyessä jatkuvasti. Uusien työvälineiden tarkoituksena on helpottaa ja nopeuttaa työtä, ei aiheuttaa hallitsemattomuuden tunnetta.

Muun muassa digitalisaatio ja asiakaskäyttäytymisen muutos vaativat organisaatioita pohtimaan uudenlaisia työnteon tapoja. Toimintatapojen muutoksen kautta tapahtuva työn tekemisen tavan muutos edellyttää organisaation kulttuurilta paljon. Muutoksessa keskiössä ovat vuorovaikutuksessa toimivat ihmiset, jotka yhdessä vievät toimintaa eteenpäin. Teknologian mahdollistamat modernit työvälineet ovat tukemassa tätä muutosta. Kuten Lassila (2019, 4) mainitsee, organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen tulee olla muutosta tukevia työn modernisointihankkeissa. Tiedonhallinnan liittäminen osaksi strategiaa on järkevää tietoyhteiskunnan tuodessa haasteita tietotyöhön.

Tietoprosessien ollessa kunnossa, eli kun tiedonhallinta toimii, lisää se oppimista niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin tiedon ollessa helposti saatavilla ja sen jakamisen toimiessa luontevasti. Tiedon jakaminen ja yhteisöllinen organisaatiokulttuuri vaikuttavat positiivisesti organisaation oppimiseen, kuten Nugrohon (2018, 1146-1148) tutkimus osoittaa. Yhteis- ja tiimityön merkitys yhteisöllisessä oppimisessä on iso, joten tähän tulisi kannustaa ja siihen varata aikaa. Keskustelua ja vuorovaikutusta pitää vaalia

organisaatiossa, jotta osaamista ja asiantuntijuutta pystytään jakamaan eteenpäin. Näin myös yksilöillä olevaa hiljaista tietoa on mahdollista siirtää eteenpäin.

Lopputuloksena voidaan todeta, että tiedonhallinta on aiheena erittäin ajankohtainen. Kuten edellä on todettu, hyvällä tiedonhallinnalla on valtava merkitys koko liiketoimintaan. Tietojohdaminen ja tiedonhallinta tulevat varmasti näyttävästi entistä isommassa roolissa tulevaisuudessa, joten organisaatiossa on hyvä ymmärtää tietojohdamisen kokonaisuutta ja sen tarjoamia hyötyjä sekä mahdollisuuksia. Johtamiskäytäntöjen, toimintamallien ja teknologisten ratkaisujen tulisi muodostaa eheä kokonaisuus. (Laihonen ym. 2013, 13.) Tiedonhallinnan kehittäminen tulee nähdä jatkuvana prosessina. Tietojohdaminen koskettaa jokaista työntekijää, sillä tieto ja sen hyödyntäminen on osa jokapäiväistä työtä. Modernit työvälineet ovat oleellisessa roolissa työnteossa ja siksi niiden sujuva käyttö on tärkeää. Jokaisen organisaation jäsenen olisi hyvä ymmärtää tiedon ja tiedonhallinnan merkitys organisaation toiminnan kannalta. Kuten Laihonen ym. (2013, 12) mainitsevat, tietojohdamisesta ovat vastuussa käytännössä kaikki työntekijät.

Tiedonhallinnan merkitys korostuu entisestään mahdollisen etätyön lisääntyessä tulevaisuudessa. Sujuva etätyön tekeminen edellyttää, että työvälineitä osataan käyttää tehokkaasti. Työhön tarvittavan tiedon tulee olla saatavilla ja löydettävissä sekä jaettavissa vaivatta ajasta ja paikasta riippumatta.

Vertailtaessa tämän tutkimuksen tuloksia aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, voidaan niiden todeta olevan samansuuntaisia. Tutkimuksen tulosten voidaan nähdä hyödyntävän kohdeorganisaatiota. Niitä voisi soveltaa myös toiminnaltaan samanlaisissa organisaatioissa. Tutkimuksen tuloksista voisi ajatella olevan hyötyä myös, kun Huittisten Säästöpankki ja Aito Säästöpankki fuusioituvat. Uutta organisaatiota rakentaessa tiedonhallinnalliset asiat on hyvä ottaa huomioon, varsinkin kun niiden tila on voinut olla hyvinkin erilainen kummassakin organisaatiossa.

Jatkotutkimusaiheet

Tietojohdamiseen ja tiedonhallintaan liittyvät tutkimukset tulevat varmasti lisääntymään tulevaisuudessa tiedon määrän lisääntyessä ja työnteon tapojen muuttuessa. Jatkotutkimuksena voisi selvittää, kuinka tiedonhallinnan kehittäminen aloitettiin kohdeorganisaatiossa ja miten se näkyy jokapäiväisessä tekemisessä. Huittisten Säästöpankin ja Aito Säästöpankin fuusioituessa kesällä 2020, olisi kiinnostavaa tutkia, kuinka kahden eri organisaation kulttuurit ja käytännöt muovautuvat tiedonhallinnallisesta näkökulmasta. Tietojohdamisen tutkimusalan ollessa laaja, jatkotutkimusaiheena voisi olla

kiinnostavaa keskittyä esimerkiksi pelkästään tiedon jakamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Mielenkiintoinen aihe olisi myös tutkia laajemmin organisaation oppimista osana tietojohdantamista.

LÄHTEET

Aboelimged, M. G. 2018. Knowledge sharing through enterprise social network (ESN) systems: Motivational drivers and their impact on employees' productivity. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), pp. 362-383.

Andreeva, T. & Kianto, A. 2012. Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), pp. 617-636.

Bran, L. 2019. Creating a knowledge-sharing culture: Six top tips on building and sustaining it. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(5), pp. 1-3.

Einola-Pekkinen, V. 2018. Tieto ja osaaminen osaksi rakenteita. *Tietoasiantuntija. Tietojohtaminen Ry:n jäsenlehti*. 1/2018, pp. 20. Viitattu 16.3.2020. https://www.tietojohtaminen.com/sites/default/files/tietoasiantuntija-lehti_1_18_puheenvuoro.pdf

Eskola, J.; Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Finanssiala ry 2019. Tulevaisuuden finanssiala. Viitattu 17.1.2020. <http://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/tulevaisuuden-finanssiala.html>

Finto 2020. Tietotermit. *Tietojohtaminen*. Viitattu 23.2.2020. <http://finto.fi/tt/fi/page/t9>

Girard, J.P. & Girard, J.L. 2015. Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 3(1), 1-20.

Lilleoere, A. & Holme Hansen, E. 2011. Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), pp. 53-70.

Heiskanen, T.; Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Leinonen, M. 2019. Työprosessien ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys tiedon jakamisen mahdollisuusrakenteissa. *Työelämän tutkimus*, 17(3), pp. 219-234.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S.; Remes, P.; Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hussinki, H.; Kianto, A. & Adibe, P. 2018. Kilpailukykyä tietojohtamisella. Katsaus menestyvissä suomalaisyrityksissä hyödynnettyihin tietojohtamiskäytänteisiin. *Tietoasiantuntija. Tietojohtaminen ry:n jäsenlehti*. 5/2018, pp. 26-27. Viitattu 16.3.2020. <https://www.tietojohtaminen.com/sites/default/files/ta5-2018-hussinki-ym.pdf>

Jalonen, H., Laihonon, H. & Lönnqvist, A. 2012. Tietojohtaminen osaksi kunnan strategista johtamista. *Hallinnon tutkimus*, 31(2), pp. 138-147.

Jalonen, H. 2015. *Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit*. Teoksessa Virtanen, P.; Stenvall, J. & Rannisto, P.-H. (toim.) *Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Janhonen, M. 2011. *Lectio praecursoria: Tiedon jakaminen tiimityössä*. *Hallinnon tutkimus*, 30(1), pp. 81-83.

Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. 7. uud. laitos. Helsinki: (infor).

- Kallonen, T. 2019. Töissä finanssialalla 2019. Julkaisut ja tutkimukset. Viitattu 17.1.2020. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_Töissä_finanssialalla_2019.pdf
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus FINVA.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.
- Kosonen, M. 2015. Yhteisöt ovat tiedon kasvualustaa. Tietoasiantuntija. Tietojohtaminen ry:n jäsenlehti. 2-3/2015, pp.6-7. Viitattu 17.3.2020. https://www.tietojohtaminen.com/sites/default/files/tietoasiantuntija_2_3_2015.pdf
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.
- Käpylä, J. & Salonius, H. 2013. Tietojohtajan taskukirja. Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- 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. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Lassila, J. 2019. Siiloista osaamisverkostoihin – johdanto työkuultuurin muutoksen ja moderniin työhön. E-opas. Sulava. Viitattu 15.2.2020. https://www.sulava.com/portfolio_page/johdanto-tyokulttuurin-muutokseen-ja-moderniin-tyohon-e-opas/
- Lindén, J. 2015. Tiedonhallinta & yrityksen menestys. Lempäälä: Netera Consulting.
- Mazorodze, A. H. & Buckley, S. 2019. Knowledge management in knowledge-intensive organisations: Understanding its benefits, processes, infrastructure and barriers. (Report). South-African Journal of Information Management, 21(1).
- Mäntymäki, M. & Riemer, K. 2016. Enterprise social networking: A knowledge management perspective. International Journal of Information Management, 36(6), pp. 1042-1052.
- M-Files. Intelligent Information Management Benchmark Report 2019. Viitattu 13.2.2020. https://www.m-files.com/fi/whitepaper-2019-intelligent-information-management-benchmark?utm_source=stt-pressrelease&utm_medium=pressrelease&utm_campaign=fi-pr-content-mktg&utm_content%20iim-benchmark-report-26022019-finnish
- Mirzaee, S. & Ghaffari, A. 2018. Investigating the impact of information systems on knowledge sharing. Journal of knowledge Management, 22(3), pp. 501-520.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Nugroho, M. A. 2018. The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning Journal of Organizational Change Management, 31(5), pp. 1138-1152.
- O'Dell, C. & Hubert, C. 2011. Building a Knowledge-Sharing Culture. The Journal for Quality and Participation, 34(2), pp. 22-26.
- Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy

- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppa-kamari.
- Otonkorpi-Lehtoranta, K.; Leinonen, M. & Heiskanen, T. 2017. Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensivisissä yrityksissä. Työelämän tutkimuskeskus. Tampere: Tampereen Yliopisto. Viitattu 14.2.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100542/978-952-03-0355-6.pdf?sequence=1>
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M.; Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Rode, H. 2016. To Share or not to Share: The Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivations on Knowledge-sharing in Enterprise Social Media Platforms. *Journal of Information Technology*, 31(2), pp. 152-165.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M.; Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.3.2020. https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Salmela, P. 2014. Hiljainen tieto, innovaatio ja IT. 1.p. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Stenberg, M. 2015. Tietopääoman kehittämisessä on monta ulottuvuutta – kaiken keskiössä on aktiivinen ja luova ihminen. *Tietoasiantuntija. Tietojohtaminen ry:n jäsenlehti*. 2-3/2015, pp. 8-10. Viitattu 17.3.2020. https://www.tietojohtaminen.com/sites/default/files/tietoasiantuntija_2_3_2015.pdf
- STTInfo 2019. M-Files. Tutkimus: Kadonneet tiedostot ovat suomalaisessa työelämässä laaja ongelma. Viitattu 13.2.2020. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tutkimus-kadonneet-tiedostot-ovat-suomalaisessa-tyoelamassa-laaja-ongelma?publisherId=11441345&releaseId=69852768>
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8.p. Helsinki: Talentum.
- Säästöpankki 2020. Tietoa Säästöpankkiryhmästä. Viitattu 17.1.2020. <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/saastopankkiryhma/tietoa-saastopankkiryhma>
- Sun, Y.; Zhou, X.; Jeyaraj, A.; Shang, R. & Hu, F. 2019. The impact of enterprise social media platforms on knowledge sharing. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(2), pp. 233-250.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Urpilainen, S. & Koivisto, K. 2018. Finanssialan top five – osaamistarpeet. *Finanssiala*. Viitattu 15.1.2020. <https://slideplayer.fi/slide/15157980/>
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Väyrynen, H.; Helander, N. & Jalonen, H. 2015. Tietämyksenhallinta osana organisaation toimintaa – hallintaa vai hämmennystä? *Hallinnon tutkimus*, vuosikerta 34, nro 4, 310-325.
- Witherspoon, C. L.; Bergner, J.; Cockrell, C. & Stone, D. N. 2013. Antecedents of organizational knowledge sharing: A meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), pp. 250-277.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Teemahaastattelurunko

Tiedonhallinnan kehittäminen Huittisten Säästöpankissa

Alkujohdatus aiheeseen

- Tiedon määrä ja merkitys omassa työssä
- Tiedon hallittavuus
 - o Vaikutus omaan työhön
- Osaamistarpeet finanssialalla

Tiedon saatavuus / löydettävyys

- Mistä hankkii tietoa työhönsä? (ihmiset, kanavat, tallennuspaikat)
- Kuinka helposti tieto on löydettävissä?
 - o Tiedon etsimiseen kuluva aika
 - o Tiedon ajantasaisuus
- Onko tarvittava tieto aina saatavilla? Tiedetäänkö kaikesta olemassa olevasta tiedosta?
 - o Kuinka usein törmää ongelmiin, mistä ongelma johtuu, miten tämä ratkotaan?
- Tiedon oikeellisuuden varmistaminen
- Tiedon saatavuuden/löydettävyyden esteet, mikä avuksi?
- Vastuukysymykset

Tiedon jakaminen

- Tiedon jakamisen tila Huittisten Säästöpankissa
- Kenelle tietoa jakaa
- Mitä kautta tietoa jakaa
- Millaisissa tilanteissa tietoa jakaa
- Edistävät tekijät
 - o Yksilönäkökulma / Yhteisönäkökulma
- Estävät tekijät
 - o Yksilönäkökulma / Yhteisönäkökulma
- Aktiivisuus tiedon jakamisessa, edellytykset avoimeen keskusteluun
 - o Miksi jakaa/miksi ei jaa
- Vastuukysymykset tiedon jakamisessa
- Miten kehittäisit tiedon jakamista?
- Mihin hyvä tiedon jakaminen johtaa?

Yhteisölliset työvälineet

- Käyttökokemukset
 - o Kuinka hyvin hyödynnetään
 - o Käyttöaktiivisuus
- Rooli tiedon saatavuudessa/löydettävyydessä
- Rooli tiedon jakamisessa
- Mikä tieto minkäkin kanavan kautta?
- Työvälineiden rooli avoimuudessa ja yhteisöllisyydessä
- Työvälineiden merkitys tiedonhallinnan parantamisessa
- Toimintatavat ja niiden muuttaminen

Yhteisöllinen oppiminen

- Yhteisöllisyyden merkitys
- Oppimisen käytännöt Huittisten Sp:ssa
 - o Miten tällä hetkellä opitaan
 - o Oppimisilmapiiri
 - o Oppimisen tärkeys
- Milloin oppimiselle parhaat edellytykset?
- Yksin/yhdessä oppiminen
- Yksilöllä oleva hiljainen tieto
- Yhteisöllisen oppimisen paikat
- Edistävät/estävät tekijät