

TIEDON JA OSAAMISEN JAKAMINEN  
LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUSSA

Kuoppala Jonna  
Tommila Kaisa-Leena

Opinnäytetyö  
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet  
Tiedolla johtamisen asiantuntija  
Tradenomi (YAMK)

2022

Kauppa, hallinto ja oikeustieteet  
Tiedolla johtamisen asiantuntija  
Tradenomi YAMK

---

<b>Tekijät</b>	Jonna Kuoppala	Vuosi 2022
	Kaisa-Leena Tommila	
<b>Ohjaajat</b>	Marita Turulin, TtM	
	Raija Seppänen, TtT, KT	
<b>Toimeksiantaja</b>	Lapin ammattikorkeakoulu	
<b>Työn nimi</b>	Tiedon ja osaamisen jakaminen Lapin ammattikorkeakou- lussa	
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	65 + 2	

---

Tieto ja osaaminen ovat yritysten tärkeimpiä resursseja. Toimintaympäristöjen nopeassa muutoksessa tietoa ja osaamista on osattava hyödyntää oikealla tavalla. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa Lapin ammattikorkeakoulun tiedon ja osaamisen jakamisen nykytilasta sekä selvittää tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä Lapin ammattikorkeakoulussa. Tavoitteena oli myös löytää keinoja, jolla Lapin ammattikorkeakoulussa voidaan vahvistaa sekä tukea tiedon ja osaamisen jakamista osana arkea.

Kuvasimme opinnäytetyössä tiedon ja osaamisen käsitteet osana organisaation aineetonta pääomaa tuoden esiin inhimillisen pääoman merkityksen yrityksille. Tieto määriteltiin opinnäytetyössä tiedon tasojen sekä tiedon lajien kautta. Osaamista käsitelimme yksilön sekä organisaation näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys perustuu aiempiin teorioihin ja määritelmiin, sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttaviin tekijöihin eri tutkimusten ja artikkeleiden pohjalta.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuuden lähestymistapa oli tapaustutkimus, ja tutkimusmenetelmänä käytimme laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimusta varten haastattelimme seitsemän Lapin ammattikorkeakoulun palveluksessa erilaisissa asiantuntija-, esihenkilö-, opetus-, tki- tai johtotehtävissä työskentelevää henkilöä.

Lapin ammattikorkeakoulun tiedon ja osaamisen jakamisen tueksi esitettiin keskeisimpinä kehittämisideoina organisaatiokulttuurin ja organisaation sisäisen viestintäympäristön kehittämistä sekä henkilöstön osaamisen hallintaa ylläpitävä järjestelmä.

**Asiasanat** Tieto, osaaminen, organisaatiokulttuuri, tiedon jakaminen, osaamisen jakaminen

Knowledge Management Expertise  
Master of Business Administration

---

<b>Authors</b>	Jonna Kuoppala Kaisa-Leena Tommila	Year 2022
<b>Supervisors</b>	Marita Turulin, MSc Raija Seppänen, DHSc, PhD (education)	
<b>Commissioned by</b>	Lapland University of Applied Sciences	
<b>Subject of thesis</b>	Sharing knowledge and competence at Lapland University of Applied Sciences	
<b>Number of pages</b>	65 + 2	

---

Knowledge and competence are the most important resources for companies. In rapidly changing business environments, knowledge and competence must be used properly. The purpose of this thesis was to produce information about the current state and factors affecting the sharing of knowledge and competence at Lapland University of Applied Sciences. The goal was also to find ways to strengthen and support the sharing of knowledge and competence as part of everyday life at Lapland University of Applied Sciences.

In this thesis, the concepts of knowledge and competence were described as part of the organization's intangible capital, bringing out the importance of human capital for companies. Knowledge was defined in the thesis through levels and types of knowledge. Competence was described from the perspective of the individual and the organization. The theoretical reference framework is based on previous theories and definitions, as well as factors affecting the sharing of knowledge and competence based on various studies and articles.

The approach of the research part of this thesis was a case study, and qualitative research was used as the research method. For this research, seven people who work at Lapland University of Applied Sciences in various expert, supervisor, teaching, research, development and innovation or management positions were interviewed.

To support the sharing of knowledge and competence at Lapland University of Applied Sciences, the most central development ideas were the development of the organizational culture and the internal communication environment of the organization, as well as a system that maintains the management of personnel expertise.

**Key words**                      knowledge, competence, organizational culture, sharing knowledge, sharing competence

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Lapin ammattikorkeakoulu.....	2
1.2	Tutkimuksen tavoite, rakenne ja tutkimuskysymykset .....	2
1.3	Työnjako.....	4
2	TIETO JA OSAAMINEN – ORGANISAATION AINEETON PÄÄOMA .....	5
2.1	Tiedon tasot.....	5
2.2	Tiedon lajit.....	6
2.3	Yksilön ja organisaation osaaminen .....	9
2.4	Organisaation aineeton pääoma – inhimillinen pääoma.....	12
3	TIEDON JA OSAAMISEN JAKAMINEN ORGANISAATIOSSA .....	14
3.1	Ipen tiedon jakamisen malli .....	14
3.1.1	Tiedon luonne .....	15
3.1.2	Motivaatio tiedon ja osaamisen jakamiseen .....	15
3.1.3	Mahdollisuudet tiedon ja osaamisen jakamiseen .....	16
3.1.4	Organisaatiokulttuuri .....	16
3.2	Tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä .....	18
3.3	Osaamisen kehittämisen menetelmiä.....	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	22
4.1	Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusote .....	22
4.2	Laadullinen tutkimus.....	23
4.3	Haastatteluaineiston kerääminen .....	24
4.4	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi .....	25
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	29
5.1	Tulosten tarkastelu .....	29
5.2	Aika- ja resurssihaasteet .....	29
5.3	Organisaatiokulttuuri.....	31
5.3.1	Organisaatiokulttuurin merkitys .....	31
5.3.2	Asenne ja motivaatio .....	33
5.3.3	Tiedon luonne .....	35
5.3.4	Monipaikkaisen työn huomiointi .....	36
5.3.5	Yhtenäiset toimintatavat ja käytänteet.....	37

5.4	Digitaaliset ratkaisut .....	39
5.5	Koronapandemian tuomat muutokset.....	41
6	YHTEENVETO TULOKSISTA .....	44
6.1	Keskeiset tulokset .....	44
6.2	Keskeiset kehittämisideat tiedon ja osaamisen jakamisen tueksi	48
7	POHDINTA .....	53
7.1	Tiedon ja osaamisen jakamisen merkitys .....	53
7.2	Jatkotutkimuskohteet.....	54
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi .....	54
7.4	Oman asiantuntijuuden kehittyminen .....	57
	LÄHTEET.....	59
	LIITTEET .....	65

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.....	3
Kuvio 2. Tiedon pyramidi, DIKW-malli.....	5
Kuvio 3. SECI-malli.....	8
Kuvio 4. Osaamispyramidi .....	10
Kuvio 5. Tiedon jakamisen malli.....	14
Kuvio 6. Aineistolähtöisen sisältöanalyysin eteneminen .....	26
Kuvio 7. Esimerkki haastatteluaineiston analysoinnista .....	28
Kuvio 8. Tutkimustulosten pääluokat .....	29
Kuvio 9. Keskeiset kehittämisideat tiedon ja osaamisen jakamisen tueksi .....	48

## 1 JOHDANTO

Organisaation menestyksen takana on osaava henkilöstö, se on myös yksi organisaation tärkeistä tiedon lähteistä. Tietoa ja osaamista jakamalla opitaan hyviä käytäntöjä ja parhaita toimintamalleja. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää saada työntekijöiden tiedot, taidot sekä muu osaaminen koko työyhteisön käyttöön. Tiedon ja osaamisen jakaminen tulee nähdä koko organisaation yhteisenä voimavarana. Tiedolla johtaminen on organisaatiossa olemassa olevan tiedon ja osaamisen hyödyntämistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tunnistamalla liiketoiminnalle merkittävää tietoa sekä tietämystä, ja niitä oikein hyödyntämällä, yritykset luovat merkittävää kilpailuetua (Virtainlahti 2008, 14). Halutessaan hyödyntää hallussaan olevaan tietoa, on organisaatioiden ymmärrettävä, miten tietoa luodaan, jaetaan ja käytetään (Ipe 2003). Tiedon ohella, yksilöiden osaamisvaatimukset ovat nousseet työelämässä, mikä vaatii kykyä omaksua uutta soveltavaa osaamista ja sitä on päivitettävä toistuvasti (Ojala 2018, 17). Elinikäinen oppiminen ja vuorovaikutustaidot sekä tehokas osaamisen ja tiedon jakaminen ovat organisaatioiden menestystekijöitä jo nyt, mutta niiden merkitys tulee vielä korostumaan entisestään toimintaympäristöjen muuttuessa yhä nopeammin.

Koronapandemian seurauksena työn teon tapa muuttui peruuttamattomasti. Työpaikalla ei olla enää niin usein paikalla ja etätyö on osa tavallista arkea. Työtä tehdään nyt kotona, etätyönä, virtuaalisesti, kasvokkain, tiimeissä, monin eri tavoin ja monen eri kanavan kautta. Erilaiset työskentelytavat vaativat sopeutumista ja tiedon ja osaamisen jakamiseen tarvitaan uutta ajattelutapaa ja asennetta. Vaikka työelämässä kertynyttä tietoa ja osaamista voi olla vaikea tunnistaa ja sanoittaa, voidaan osaamista yksikössä jakaa tekemällä yhteistyötä, jakamalla kokemuksia, neuvomalla ja selvittämällä haasteet yhdessä työyhteisön kesken.

Tiedon johtaminen kuvataan prosessina, jossa tietoa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan sekä sovelletaan. Tällöin yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi sekä piilossa oleva tieto muuttuu näkyväksi. (Sydänmaanlakka 2003, 165.) Tieto on myös osaamisen yksi osa-alue (Kupias, Pirinen & Peltola 2014). Tiedon ja osaamisen jakaminen on yksi tiedolla johtamisen prosessimallin vaiheista (Heller, Ahonen, Houhala & Jääskeläinen 2020, 26). Choon (2002, 25) mukaan tiedon jakamisella pyritään siirtämään tietoa organisaatiossa, jotta aktivoidaan

organisaation oppimista. Tiedon jakaminen luo myös uusia näkökulmia ja osaamista vaikeissakin tilanteissa. Tiedon loppukäyttäjälle olisi välitettävä parasta mahdollista saatavilla olevaa tietoa eri kanavien ja toimintatapojen kautta niin, jotta ne sopivat käyttäjien työtapoihin. (Choo 2002, 25). Yksilöiden osallistamisella tiedon jakamiseen organisaatio kasvattaa tietopääomaansa (Nurmilaukas 2011, 87).

### 1.1 Lapin ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön toimeksiantaja Lapin ammattikorkeakoulu, on perustettu vuonna 2014 Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun ja Rovaniemen ammattikorkeakoulun yhdistyttyä. Lapin ammattikorkeakoulun toimipisteet ovat Kemissä, Rovaniemellä sekä Torniossa, joissa yhteensä on noin 400 työntekijää. (Lapin amk toimintaker-tomus 2021.) Lapin ammattikorkeakoulun strategian tavoitteena on edistää kansallisia sekä kansainvälisiä osaamisen verkostoja sekä luoda uutta tietoa ja osaamista pohjoisen alueen hyvinvoinnille vahvistaen toimijoiden ja yhteisöjen vastuullisuutta (Lapin ammattikorkeakoulu 2022a). Yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti Lapin ammattikorkeakoulussa halutaan myös kehittää ja vahvistaa työntekijöiden osaamista erilaisin menetelmin sekä tukea yksilön jatkuvaa oppimista.

Lapin ammattikorkeakoulu jakautuu kahteen osaamisalueeseen: Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut sekä Arktiset luonnonvarat ja talous. Nämä osaamisalueet muodostuvat seitsemästä eri osaamisryhmästä ja sisältävät useita koulutus- ja tutkimusaloja. Lapin ammattikorkeakoulussa toimii myös monialainen YAMK-osaamisryhmä. Lapin ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto muodostavat yhdessä Lapin korkeakouluuyhteisö LUC:n, johon kuuluu yhteisiä tuki- ja hallintopalveluita, muun muassa viestintä-, henkilöstö-, talous-, suunnittelu ja TKI-toiminnan palvelut. (Lapin ammattikorkeakoulu 2022b.)

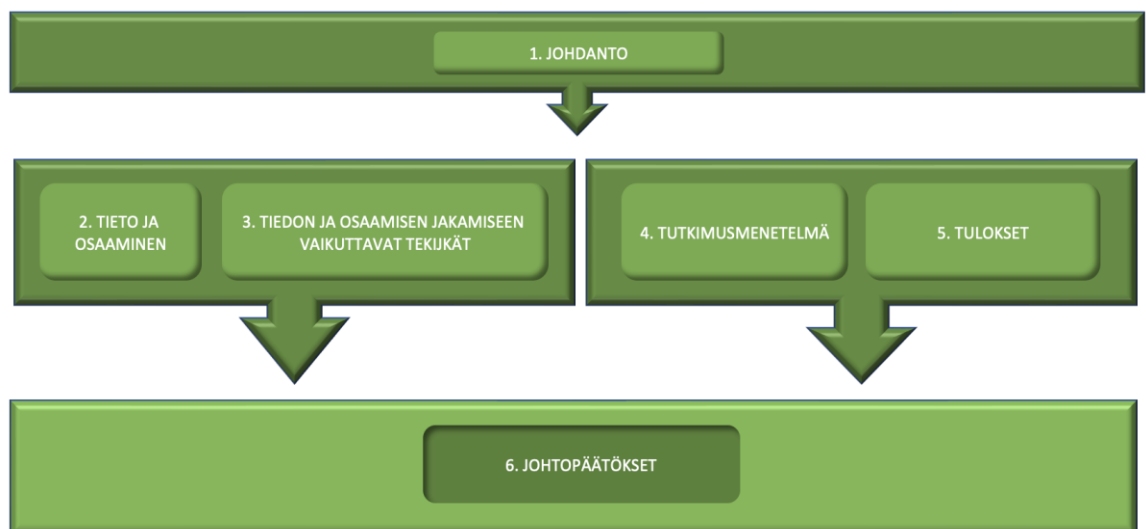
### 1.2 Tutkimuksen tavoite, rakenne ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa Lapin ammattikorkeakoululle sen tiedon ja osaamisen jakamisen nykytilasta ja selvittää mitkä tekijät vaikuttavat Lapin ammattikorkeakoulussa tiedon ja osaamisen jakamiseen työntekijöiden sekä eri osaamisalueiden välillä. Tavoitteena on löytää keinoja, jolla Lapin



ammattikorkeakoulussa voidaan vahvistaa ja tukea tiedon ja osaamisen jakamista osana arkea. Tutkimuksen tavoitteena on myös antaa uusia kehittämisside-  
oita tiedon ja osaamisen jakamisen tueksi.

Kuvaamme opinnäytetyössä tiedon ja osaamisen käsitteet osana organisaation aineetonta pääomaa tuoden esiin inhimillisen pääoman merkityksen yrityksille. Tiedon määrittelemme opinnäytetyössä tiedon tasojen sekä tiedon lajien kautta. Osaamista käsittelemme yksilön sekä organisaation näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä kuvaamme Ipen (2003) tiedon jakamisen mallin ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ipen malli on alun perin rakennettu tiedon jakamista varten, mutta tässä työssä käsittelemme kyseisen mallin avulla sekä tiedon että osaamisen jakamista Lapin ammattikorkeakoulussa. Teoreettinen viitekehys perustuu aiempiin teorioihin ja määritelmiin sekä tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä eri tutkimusten ja artikkeleiden pohjalta. Opinnäytetyön lähestymistapana on taustatutkimus ja tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla seitsemää eri osaamisalueen työntekijää Lapin ammattikorkeakoulusta. Haastatteluaineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen rakenne koostuu kolmesta eri tasosta (kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

Lapin ammattikorkeakoulun tärkeimmät kilpailutekijät ovat tieto ja osaaminen. Tässä työssä käsitellään tiedon ja osaamisen jakamista sekä yksilöiden välillä, että myös Lapin ammattikorkeakoulun eri osaamisalueiden ja -ryhmien välillä. Tiedon ja osaamisen jakaminen ovat keskeisessä roolissa työelämän muuttuvien vaatimusten kanssa. Uutta tietoa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja

sovelletaan, jotta tieto muuttuu yksilön tiedosta työyhteisön tiedoksi ja kokemuksellinen tieto ja osaaminen saadaan näkyväksi. Opinnäytetyömme tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä asiat vaikuttavat yksilön tiedon ja osaamisen jakamiseen Lapin ammattikorkeakoulussa?
- Miten Lapin ammattikorkeakoulussa voidaan vahvistaa tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä?
- Miten koronapandemia on muuttanut organisaation tiedon ja osaamisen jakamista tai organisaatiokulttuuria?

Lapin ammattikorkeakoulun strategian tavoitteena on edistää kansallisia sekä kansainvälisiä osaamisen verkostoja sekä luoda uutta tietoa ja osaamista pohjoisen alueen hyvinvoinnille vahvistaen toimijoiden ja yhteisöjen vastuullisuutta (Lapin ammattikorkeakoulu 2022a). Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Lapin ammattikorkeakoulun osaamisen johtamisen strategian tukena sekä uusien toimintatapojen suunnittelussa. Tietoa ja osaamista jakamalla useampi työyhteisön ja organisaation jäsen tietää ja tuntee erilaiset työtehtävät, tietää kenen puoleen kääntyä lisätietoja varten tai kenellä on tarvittavaa erityisosaamista. Jakamalla tietoa ja osaamista lisätään avoimuutta, yhteisöllisyyttä ja vahvistetaan luottamusta. Myös organisaation tietämys lisääntyy tietoa ja osaamista jakamalla.

### 1.3 Työnjako

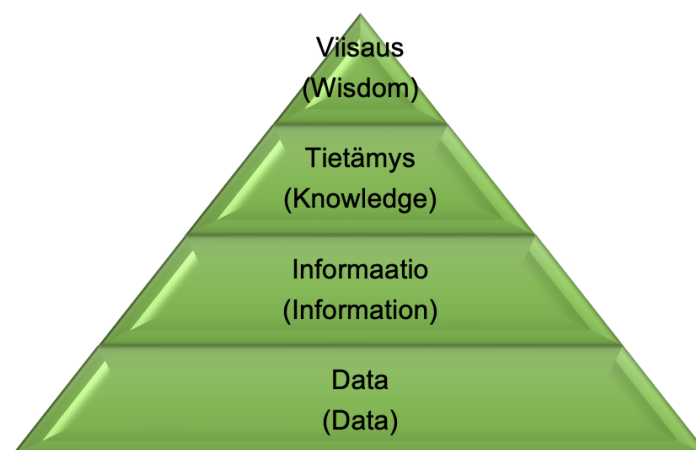
Opinnäytetyön eri osa-alueet jaettiin tasapuolisesti tietoperustan aiheiden perusteella molemmille opinnäytetyön tekijöille. Opinnäytetyötä on kirjoitettu itsenäisesti mutta myös yhteisesti, toisen tekstiä täydentäen. Opinnäytetyö eteni sujuvasti yhdessä sovittujen aikataulujen mukaisesti. Haastattelut ja niiden analysointi tehtiin yhdessä, jotta haastattelut ja niistä saatavat tulokset olisivat mahdollisimman tasalaatuisia.

Kokonaisuudessaan YAMK-opinnäytetyö on laaja kokonaisuus, johon molemmat opinnäytetyöntekijät osallistuivat tasavertaisesti. Parityöskentely toimi koko prosessin ajan todella hyvin ja opinnäytetyön kirjoittajien kesken vallitsi yhteisymmärrys työn etenemisestä ja priorisoinnista. Toimeksiantajan kanssa yhteistyö oli sujuvaa ja olimme hyvin tyytyväisiä toimeksiantajan edustajan osallistumisesta ja tuesta opinnäytetyöprojektin aikana.

## 2 TIETO JA OSAAMINEN – ORGANISAATION AINEETON PÄÄOMA

### 2.1 Tiedon tasot

Tiedon merkitys organisaatioille on kasvanut merkittävästi. Tieto voidaan määrittellä monella eri tavalla. Nonaka & Takeuchi (1995) jakavat tiedon kolmeen osaluueeseen dataan (data), informaatioon (information) ja tietämykseen (knowledge). Ackoff (1999) sekä myöhemmin Rowley (2007) ovat lisänneet tähän määritelmään viisauden (wisdom). Tässä opinnäytetyössä kuvaamme tiedon eri tasot pyramidimallilla (kuvio 2). Tiedon pyramidi kuvaa hierarkkista ajattelua tiedon vaiheittaisesta jalostumisesta datasta viisauteen, dataa jalostamalla saadaan informaatiota, informaatiosta tietämystä ja tietämyksestä viisautta (Käpylä & Salonius 2013, 13). Tässä opinnäytetyössä tieto-sanalla tarkoitetaan pyramidin kolmea ylintä tasoa eli informaatiota, tietämystä ja viisautta.



Kuvio 2. Tiedon pyramidi, DIKW-malli (mukaillen Rowley 2007)

Datalla tarkoitetaan symboleita tai merkkijonoja, jotka eivät sellaisenaan kuvaa mitään (Ackoff 1999), mutta dataa pidetään välttämättömänä raaka-aineena tiedon luomiselle (Davenport & Prusak 1998). Laihonen ym. (2013) kuvaavat dataa jostakin tietolähteestä kerätyksi tietomassaksi, joka ei itsessään vielä ole informaatiota. Informaatiolla puolestaan tarkoitetaan käsiteltyä ja jäsenneltyä dataa, jolla on merkitys ja sitä voidaan käyttää tiettyyn tarkoitukseen (Davenport & Prusak 1998; Ackoff 1999). Davenportin ja Prusakin (1998) mukaan tietämys on kokemusten, arvojen, informaation ja oivallusten yhdistelmä, mikä näkyy organisaa-

tiossa esimerkiksi asiakirjoissa, rutiineissa, prosesseissa, toimintatavoissa ja normeissa. Tietämys on myös organisaation ihmisissä sekä osana heidän kompleksisuuttansa ja arvaamattomuuttansa. Ackoffin (1999) mukaan viisaudessa on kyse arvoista ja kyvystä lisätä tehokkuutta. Sydänmaanlakka (2003, 179–180) määrittelee viisauden sisäistetyksi, sovelletuksi ja itse kehitetyksi tiedoksi, johon arvojen lisäksi liittyy vahvasti moraalit sekä henkilökohtaiset kokemukset. Tiedon johtamisen kannalta tiedon hierarkkinen ajattelu on merkityksellistä, joista viisaus ohjaa erityisesti yksilön toimintaa.

Organisaatioissa on olemassa tietoa eri tasoilla. Ipen malli käsittelee yksilöiden tiedon jakamista organisaatiossa. Yksilöiden hallussa olevaa tietoa on vain yhdellä tasolla organisaatiossa, mutta sen jakaminen organisaation muille tasoille on välttämätöntä tiedon luomisen, levittämisen ja hallinnan kannalta. (Ipe 2003.) Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan tiedon luominen on prosessi, jossa yksilöiden hallussa oleva tieto kasvaa ja sisäistetään osaksi organisaation tietoa yksilöiden välisen vuorovaikutuksen kautta. Tämä tiedon luomisen prosessi tapahtuu organisaation eri tasoilla. Esittelemme myöhemmin tässä opinnäytetyössä Ipen tiedon jakamisen mallin ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ipen (2003) mukaan tiedon jakamiseen vaikuttaa seuraavat tekijät: tiedon luonne, motivaatio tiedon jakamiseen, tiedon jakamisen mahdollisuudet sekä organisaation kulttuuri.

## 2.2 Tiedon lajit

Nonaka ja Takeuchi (1995, 8–9) jakavat tiedon eksplisiittiseen sekä hiljaiseen tietoon. Choo (2000) on lisännyt mukaan myös kulttuurisen tiedon määritelmän. Eksplisiittinen tieto on julkista, näkyvää, siirrettävää ja helposti jaettavissa (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 36). Hiljaisen tiedon käsite pohjautuu Polanyin (1966) määritelmään, jonka mukaan ”*Voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa*”. Tällä tarkoitetaan, että suuri osa ihmisen tiedosta on vaikeasti selvennettävissä ja sanoitettavissa. Laihonen ym. (2013, 18) määrittelevät hiljaisen tiedon olevan kokemusten kautta syntynyttä tietämystä, joka on osittain tiedostettua ja osin tiedostamatonta. Hiljainen tieto voi olla osaamista tai intuitiota ja sitä voi olla vaikea sanoittaa, jonka vuoksi sen siirtäminen on koettu toisinaan haasteelliseksi. Toomin (2008, 53) mukaan hiljaisen tiedon artikuloiminen voi olla hankalaa sen vuoksi, että usein hiljainen tieto on vain osittain yksilöiden ja yhteisöjen tiedossa. Lönnqvistin ym. (2005, 36) mukaan hiljainen tieto on yksilöllistä ja se perustuu

yksilön kokemuksiin ja käsityksiin, liittyen vahvasti inhimilliseen pääomaan. Hiljainen tieto sisältää myös paljon opittua, joka siirtyy henkilölle jäljittelyn, samais- tumisen ja tekemisen kautta.

Choon (2000) mukaan tieto muodostuu kokemusten kautta. Kulttuurinen tieto koostuu organisaation arvoista, uskomuksista ja oletuksista, jotka muodostuvat yhteisten kokemusten ja havaintojen kautta. Se voidaan kuvata myös yhteisinä tulkintoina, yhteistä ymmärrystä luovina prosesseina ja asioista sopimisena. Kulttuurinen tieto sisältää paljon hiljaista tietoa, jolloin kulttuurisen tiedon tallentami- nen voidaan kokea vaikeaksi. Kulttuurisen tiedon jakaminen on mahdollista orga- nisaation jäsenten vuorovaikutustilanteissa. (Choo 2000.) Monessa eri muo- dossa ilmenevä tieto vaikuttaa tiedon jakamiseen ja sen soveltamiseen käytän- nössä. Tämä tarkoittaa yksilön tai organisaation tekemiä valintoja ja painotuksia eri tietojen välillä. (Käpylä & Salenius 2013, 16.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat hiljaisen tiedon muuntumista eksplisiit- tiseksi tiedon luomisen prosessimallin, SECI-mallin avulla (kuvio 3). Malli kuvaa neljässä eri vaiheessa, miten hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi ja siitä takaisin hiljaiseksi tiedoksi. Tiedon näkyvää vaihetta kutsutaan eksplisiittiseksi tiedoksi. Ensimmäisessä vaiheessa ihmiset oppivat toisiltaan vuorovaikutuksen kautta. Siinä hiljainen tieto siirtyy nimenomaan vuorovaikutuksessa ihmiseltä toi- selle. Ensimmäistä vaihetta kutsutaan sosialisatioksi. Seuraavassa vaiheessa hiljaisesta tiedosta muokataan eksplisiittistä käyttämällä erilaisia käsitteitä ja mal- leja. Toista mallia kutsutaan ulkoistamiseksi ja sen myötä hiljainen tieto saadaan siihen muotoon, että se on muiden hyödynnettävissä. Seuraavassa, eli kolman- nessa vaiheessa ulkoistettu eksplisiittinen tieto voidaan koota laajemmaksi koko- naisuudeksi eli esimerkiksi organisaation määräykseksi, ohjeeksi tai prosessi- malliksi. Kolmatta vaihetta kutsutaan yhdistämisvaiheeksi. Viimeinen vaihe on ni- meltään sisäistämisvaihe ja silloin tieto muuttuu henkilön ymmärtämisen kautta jälleen hiljaiseksi tiedoksi. SECI-mallin vaiheet seuraavat toinen toistaan jatku- vasti ja lisäävät näin olleen organisaation oppimista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–63.)



Kuvio 3. SECI-malli (mukaillen Nonaka ja Takeuchi, 1995)

Tämän päivän organisaatioissa tiedon luomisesta, levittämisestä ja sen hallinnasta on tullut tärkeä kilpailutekijä. Tieto nähdään arvokkaana hyödykkeenä erilaisissa teknologisissa tuotteissa ja ratkaisuissa, mutta organisaatioissa se näkyy myös työntekijöiden hallussa olevana henkisenä omaisuutena. Tiedon erityisinä ominaisuuksina on sen uudelleen käytettävyys, sillä tiedon siirtämisen yhteydessä alkuperäistä tietoa ei menetetä. Myös organisaation työntekijöiden hallussa oleva arvokkain tieto nähdään tiedon erityisenä ominaisuutena. (Dalkir 2011, 2.)

Työelämässä hiljainen tieto kerääntyy vuosien aikana työkokemuksen kautta. Hiljaisen tiedon ja osaamisen tunnistaminen voi olla työntekijälle vaikeaa, sillä kokemus näkyy monipuolisena, kokonaisvaltaisena ja ammatillista osaamista laajempaan tietona. (Pohjalainen 2012, 2.) Hiljaisen tiedon välittämiseksi olisi Tsoukaksen (2002, 15) mukaan hyvä löytää uusia tapoja kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa, jotka ilmenevät toimintamme kautta. Hiljaisen tiedon esiin saamiseen vaaditaan riittävästi aikaa sekä osapuolten välistä luottamusta (Kupias & Salo 2014, 234). Hiljaisen tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi tiedoksi mahdollistaa sen jakamisen organisaation muiden jäsenten käyttöön. Tämän vuoksi or-

ganisaatiossa olisi mahdollistettava ympäristö, joka helpottaa tätä tiedon muuntautumisosprosessia. Tekniset sovellukset voivat olla yksi ratkaisu hiljaisen tiedon muuttamiseksi eksplisiittiseksi. (Bhatt 2000, 20.)

Oppimisessa hiljaisen tiedon siirtäminen on tärkeää. Tieto tulee levittää mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti läpi organisaation, jotta tapahtuu organisaation oppimista eikä opittu tieto jää vain paikalliseksi. Opittua tietoa voidaan siirtää monella eri tavalla, mutta uuden tiedon omaksuminen tapahtuu parhaiten kokeilemalla ja seuraamalla vierestä kuin esimerkiksi lukemalla tai seuraamalla esitystä. Työkierto on tästä syystä yksi tehokas tapa siirtää tietoa henkilöltä toiselle. (Garvin 1993, 12–13.)

Eksplisiittisen tiedon etuna pidetään sen helpompaa jakamista ihmisten kesken, mikä ei kuitenkaan tarkoita, että tiedon jakaminen olisi aina helppoa organisaatiossa (Ipe 2003). Organisaatiolle olisi hyvä luoda käytäntöjä, jotka mahdollistavat uuden tiedon sekä innovaatioiden syntymistä ja näin edesauttaa hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista (Pohjalainen 2012).

### 2.3 Yksilön ja organisaation osaaminen

Kupias, Pirinen & Peltola (2014) kuvaavat osaamisen olevan yhdistelmä tietoa, taitoja sekä asenteita. Sydänmaanlakka (2004, 150–151) lisää osaamisen määritelmään myös yksilön kokemukset ja kontaktit, jotka kaikki konkretisoituvat käytännön toiminnassa. Osaamisen määrittely perustuu yrityksen tarpeisiin ja sitä voidaan tarkastella yksilön, tiimin sekä organisaation näkökulmasta (Kupias ym. 2014; Viitala 2021, 40). Osaamistaan voi kehittää ja harjoitella, mikä vaatii yksilöltä kykyä oppia uutta sekä taitoa poisoppia vanhasta. Osaaminen voi olla tiedostamatonta, mutta yksilön kehittymisen kannalta oman osaamisen tunnistaminen sekä tiedostaminen on tärkeää ja osaamista on aina peilattava saavutettuihin tuloksiin. (Sydänmaanlakka 2004, 151.)

Työssä ja työorganisaatiossa tarvittavaa yksilön osaamista Viitala (2015, 181–182) kuvaa osaamispyramidin avulla (kuvio 4). Yksilön osaaminen perustuu yleisiin työelämässä tarvittaviin ominaisuuksiin, joita tarvitaan kaikenlaisissa työtehtävissä. Pyramidin alimmat osat muodostuvat yksilön persoonallisista valmiuksista, minäkäsityksestä, piirteistä, motiiveista ja sosiaalisista taidoista, jotka ku-

vaavat ihmisen henkilökohtaisia ominaisuuksia. Pyramidin ylemmillä osilla kuvataan organisaation liittyvää osaamista sekä omiin työtehtäviin liittyvien tietojen ja taitojen kehittämistä eli substanssialueiden hallinnan kasvattamista. Pyramidin huipun taidot ja tietämys voivat olla näkyvissä, kun taas vastaavasti sen alaosa on yksilön näkymättömiä ominaisuuksia.



Kuvio 4. Osaamispyramidi (mukaillen Viitala 2005, 116)

Stähle & Grönroosin (1999, 73) mukaan yksilön osaaminen on tietoja ja taitoja, jonka ihmiset tuovat mukanaan yritykseen ja käyttävät niitä työssään. Yrityksen kilpailukyvyyn ja innovoinnin kannalta on merkittävää osata valjastaa yksilöiden osaaminen koko organisaation käyttöön toimivana kokonaisuutena. (Stähle & Grönroos 1999, 73.) Organisaation osaaminen voidaan kuvata yhdistelmänä yksilön sekä ryhmien osaamista. Organisaation osaaminen ei kehity yksittäisten henkilöiden osaamisen kehittyessä, vaan silloin kun heidän osaamisensa on jaettu ja muutettu tiimien yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi. (Sumkin & Tuomi 2012.) Organisaation tehtävänä on edistää yksilön oppimista tukemalla sekä tarjoamalla erilaisia mahdollisuuksia. Yhdessä toimiminen sekä kyky yhdistää yksilöiden osaamista edesauttavat merkittävästi yhteisten tavoitteiden saavuttamista sekä organisaation uusiutumista. (Kauhanen 2012, 152, 158.) Osaamisen avulla organisaatio kykenee tuottamaan kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluita sekä parantamaan toiminnan laatua (Ojala & Meklin 2021, 25).



Osaaminen voidaan myös jaotella ammatti-, sosiaaliseen- ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Ammattiosaamisella tarkoitetaan henkilön työtehtävässään tarvitsemää osaamista, jolla tuotetaan lisäarvoa suhteessa tehtävään työhön. Sosiaalinen osaaminen tarkoittaa henkilön vuorovaikutustaitoja ja kykyä viestiä ihmisten kanssa keskustelun, tunteiden, verkostojen ja teknisten välineiden kautta. Henkilökohtainen osaaminen on perustana itsetuntemukseen perustuvan sosiaalisen osaamisen kehittymiselle. (Suonsivu 2014, 49.)

Tietopääoman kehittämisessä osaamisen kartoittamisella ja systemaattisella mitaamisella on erityinen merkitys. Organisaation henkilöstön kehittämisen merkittävä osa on ylimmän johdon kehittäminen, sillä heihin panostamalla kehitetään koko johtamisjärjestelmää. Tietojen ja taitojen yksilöllinen kehittäminen koskee koko henkilöstöä. Tämän lisäksi johdon kehittämisellä pyritään yhdenmukaistamaan strategisia tavoitteita ja arvoja niin, että ne saadaan sisällytettyä organisaatiokulttuuriksi. (Kauhanen 2012, 155–157.)

Viitala (2015, 171) määrittelee oppivan organisaation yrityksenä, joka tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeet sekä kykenee uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä toiminnassaan. Moilasen (2001, 48) mukaan pelkkä tieto, osaaminen tai niiden hallinta ei muodosta oppivaa organisaatiota, vaan on suunnattava katse tulevaisuuteen ja tarkasteltava millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan tulevaisuudessa. Hyppäsen (2007, 110) mukaan organisaatioiden osaamisen määrittelyssä on tarkasteltava sen hetkistä osaamista, tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista sekä osaamista, joka ei välttämättä ole tarpeellista jatkossa. Viitalan (2021, 122) mukaan osaamisen kehittämisellä pyritään turvaamaan yrityksen kilpailustrategian vaatimaa osaamisperustaa, toimintojen tehostumista sekä laadun parantamista, mahdollistaa muutoksia ja uudistuksia, ruokkia luovuutta ja innovatiivisuutta, parantaa yksilöiden suoritusten edellytyksiä sekä vahvistaa työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta.

Henkilöstön kehittämisellä yritys varmistaa liiketoiminnan vaatiman osaamisen jatkossa (Kauhanen 2012, 144). Viitala (2021, 122) kuvaa osaamisen kehittämistä jatkuvana prosessina, joka lähtee liikkeelle tarpeiden määrittelystä. Tämän jälkeen tarkastellaan eri vaihtoehtoja ja keinoja osaamisen hankkimiseksi ja kehittämiseksi. Vaihtoehtojen soveltuvuus perustuu organisaation tilanteeseen, jolloin toteutuksen tavoitteena on oltava hyvä laatu, taloudellisuus sekä tehokkuus.

Keinojen vaikuttavuutta, osaamisen riittävyttä sekä laatua on arvioitava systemaattisesti.

#### 2.4 Organisaation aineeton pääoma – inhimillinen pääoma

Kokeneet ja asiantuntevat henkilöt ovat organisaation tärkeimpiä tietoresursseja (Choo 2000, 397), joten aineettoman pääoman merkitys yrityksille on kasvanut merkittävästi (Laihonen ym. 2013, 36). Aineeton pääoma pitää sisällään organisaatiolle näkymättömät, mutta merkitykselliset, ei-fyysiset asiat. Näitä ovat esimerkiksi motivoitunut ja osaava henkilöstö, erilaiset prosessit ja järjestelmät, jotka tukevat asiantuntijoiden välistä tiedon ja osaamisen jakamista. (Laihonen 2013, 35.) Aineeton pääoma jaotellaan tavallisimmin suhdet pääomaan, rakennepääomaan sekä inhimilliseen pääomaan (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 25). Laihonen ym. (2013, 38) toteavat kyseisen jaottelun olevan jollain tasolla keinotekoinen, sillä kaikki nämä osa-alueet ja asiat liittyvät vahvasti toisiinsa. Kolmijaon tarkoituksena on havainnollistaa erilaisten aineettomien resursien ominaisuuksia ja niissä havaittavia rajoituksia.

Viitala (2015, 172) kuvaa inhimillisen pääoman sisältävän organisaation jäsenten tietoja, taitoja ja kokemuksia, jotka usein ovat joko näkyvää tai näkymätöntä tietoa. Tätä osa-aluetta tarkastelemalla voidaan selvittää, millaisia osaajia yrityksessä työskentelee ja miten heidän osaamistaan voidaan kehittää tulevaisuudessa. Larjovuori, Manka & Nuutisen (2015, 9) mukaan inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan työntekijöihin sitoutuneita voimavaroja, joilla voidaan edistää organisaation tavoitteita. Organisaation näkökulmasta se on työntekijöiden hankkimista, palkitsemista ja kehittämistä, kun taas työntekijän näkökulmasta sillä tarkoitetaan ammatillisen osaamisen kehittämistä, verkostoitumista sekä oman hyvinvoinnin ylläpitämistä. Lönqvist ym. (2005, 34–37) mukaan inhimillistä pääomaa osaamisen lisäksi ovat myös henkilöominaisuudet, asenne, tieto ja koulutus. Henkilöominaisuuksiin sisältyy luovuus, motivaatio, proaktiivisuus, oma-aloitteisuus ja luottamus omaan pysyvyyteen työyhteisössä. Työntekijän asenne kertoo, miten hän toimii vuorovaikutustilanteissa ja miten hän jakaa tietoa ja osaamista työyhteisössä. Työntekijän tärkein ominaisuus on tieto, jolla tarkoitetaan muun muassa kokemusten, arvojen, tiedon ja oivallusten yhdistelmää. Koulutuk-

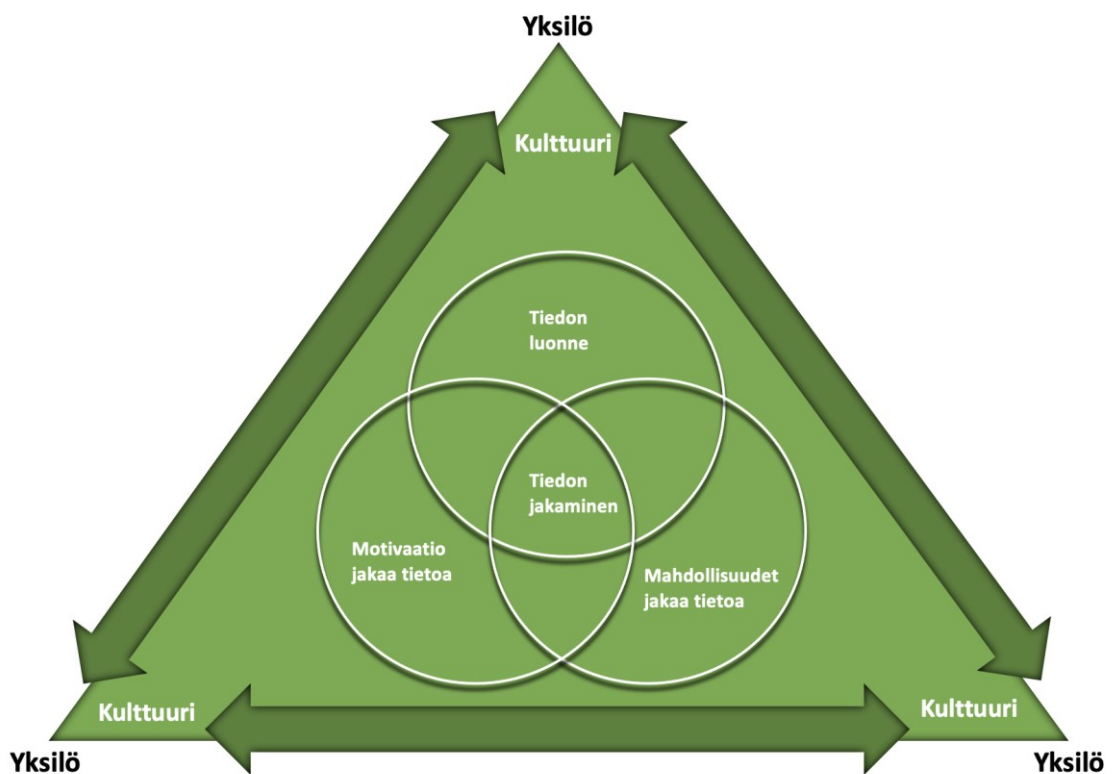
sella tarkoitetaan muodollista pätevyyttä tehtävään. Koulutus on osa substanssi-osaamista, mutta koulutus ei kuitenkaan takaa osaamista, vaan sitä on kehitettävä ja ylläpidettävä.

Työntekijöiden osaaminen on tärkeä osa inhimillistä pääomaa. Organisaation toimintamallien, prosessien ja rakenteiden kehittäminen on työntekijöiden osaamisen varassa, mutta organisaatio ei voi hallita yksittäisen henkilön inhimillistä pääomaa. Työntekijöiden inhimillinen pääoma voidaan luokitella erilaisiin osa-alueisiin. Yksi osa-alue on substanssiosaaminen, joka tarkoittaa ammatillista osaamista. Substanssiosaaminen työntekijä hankkii koulutuksen kautta. Substanssiosaaminen vaikuttaa eniten rekrytointitilanteessa. Toinen osa-alue on liiketoimintaosaaminen, jota tarvitaan kaikilta organisaation työntekijöiltä. Liiketoimintaosaamista olisi hyvä olla kaikilla työntekijöillä. Kolmas osa-alue on organisaatioosaaminen ja sillä tarkoitetaan työntekijän ymmärrystä oman organisaation perusasioista. Organisaatioosaamiseen voidaan lukea esimerkiksi strategia, palvelut tai organisaatorakenne. Organisaatioosaamista voidaan hankkia kokemuksen ja perehdyttämisen avulla. Neljäs osa-alue on sosiaaliset taidot ja niillä tarkoitetaan niitä ominaisuuksia millä työntekijä toimii erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Lönngqvist ym. 2005, 32–34.)

### 3 TIEDON JA OSAAMISEN JAKAMINEN ORGANISAATIOSSA

#### 3.1 Ipen tiedon jakamisen malli

Organisaatioiden kyky hyödyntää tietoa on vahvasti sidoksissa sen ihmisiin, jotka luovat, jakavat ja käyttävät tietoa. Organisaatiot voivat hyödyntää tietoa silloin, kun ihmisillä on mahdollisuus tiedon jakamiseen. Tiedon jakamisella tarkoitetaan tiedon tuomista muiden saataville. Tiedon jakaminen yksilöiden välillä on prosessi, jossa yksilöllinen tieto tuodaan esiin niin, että muut voivat sitä ymmärtää, omaksua ja käyttää. Jakamisella tarkoitetaan myös sitä, että tieto on edelleen sekä jakajan että vastaanottajan käytettävissä. Tiedon luonne sekä sille annettu arvo vaikuttavat merkittävästi organisaatioissa siihen millä tavoin sitä jaetaan. Ipen mallissa motivaatio ja mahdollisuudet jakaa tietoa, tiedon luonne sekä organisaation kulttuuri vaikuttavat tiedon jakamiseen (kuvio 5). (Ipe 2003.)



Kuvio 5. Tiedon jakamisen malli (mukaillen Ipe 2003)

### 3.1.1 Tiedon luonne

Ipen (2003) mukaan tiedon luonne on yksi tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä. Tiedon luonne voi olla Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan joko eksplisiittistä tai hiljaista tietoa, joista eksplisiittisen tiedon jakaminen koetaan helpompana. Myös Ipen (2003) mukaan tiedon pääjaotteluna voidaan pitää eksplisiittistä ja hiljaista tietoa. Eksplisiittinen tieto on helpommin siirrettävissä, kun taas hiljainen tieto on henkilösidonnaista. Tietoa on myös monella eri tasolla: sitä on organisaatio-, tiimi- ja ryhmätasolla sekä yksittäisillä henkilöillä. (Ipe 2003)

Tietoa hyödyntämällä yksilö tai organisaatiotasolla saadaan realisoitua tiedon arvoa. Työntekijä luo tiedosta arvoa aiemmin oppimansa, tietovarastoissa olevan asiakastiedon sekä verkostojen asiantuntemusta hyödyntämällä. (Laihonen ym. 2013, 26–27.)

### 3.1.2 Motivaatio tiedon ja osaamisen jakamiseen

Tieto ja osaaminen ovat kilpailukykytekijöitä ja näin ollen ne voivat olla myös vallankäyttövälineitä. Mikäli organisaation sisällä kilpaillaan samoista resursseista, niin kilpailevat osapuolet eivät ole motivoituneita jakamaan tietoa keskenään. Sisäinen motivaatiotekijä voi olla vallantunne, joka liittyy jaettavaan tietoon. Jos tiedon kokee olevan valtaa, niin sitä ei mielellään jaeta, vaan se pidetään itsellään. Toisaalta vastavuoroisesti tietoa ja osaamista jaetaan toiselle työntekijälle, koska sen koetaan olevan hyödyksi itselle tai organisaatiolle jollain tavalla jossain vaiheessa. (Ipe 2003.)

Laitilan (2015, 84, 87) tutkimuksen mukaan asiantuntijan oma rooli, myönteinen asenne ja halu oppia uutta korostuvat tiedon ja osaamisen jakamisessa, jolloin hyvät viestintä- ja kommunikointitaidot ja verkostot omassa organisaatiossa sekä sidosryhmien kanssa ovat tärkeässä asemassa. Tätä ajatusta tukee myös Ipen (2003) tiedon jakamisen malli, jossa henkilön motiivi on yksi tiedon jakamista edistävä tekijä. Davidavičienė, Al Majzoub ja Meidute-Kavaliauskiene (2020) mukaan tiedon jakamiseen positiivisesti vaikuttavia asioita ovat teknologia, motivaatio, luottamus sekä johtajuus, joita vahvistamalla tehostetaan erityisesti virtuaalisten tiimien tiedon jakamista. Ipen (2003) mukaan ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla tiedon jakamisesta saatava palkkio tai suhde tietoa vastaanottavaan henkilöön. Luottamus organisaation sisällä on yksi merkittävä tekijä tiedon ja

osaamisen jakamisessa. Diabin (2021) tutkimuksen mukaan organisaation ylemmältä johdolta saatu tuki tiedon ja osaamisen jakamisessa kasvattaa työntekijän halua jakaa tietoa toisille. Ylemmän johdon tuki vaikuttaa työntekijöiden asenteseen, vahvistaen heidän luottamustaan ja sitoutumistaan organisaatiota kohtaan.

### 3.1.3 Mahdollisuudet tiedon ja osaamisen jakamiseen

Mahdollisuudet tiedon ja osaamisen jakamiseen organisaatiossa voivat olla muodollisia tai epämuodollisia. Muodollisia mahdollisuuksia ovat erilaiset järjestelmät, koulutusohjelmat ja työryhmät tai tiimit. Muodollisten mahdollisuuksien kautta voidaan helposti ja nopeasti jakaa tietoa suurelle joukolle. (Ipe 2003.) Yksi muodollisista mahdollisuuksista organisaation tiedon jakamisessa voi Choon (2000, 397) mukaan olla organisaation asiantuntijoista ja heidän osaamisestaan muodostettu osaamishakemisto. Henkilöstö voi itse päivittää järjestelmään osaamisensa ja järjestelmä on koko organisaation jäsenten käytössä. Järjestelmällisellä tiedon keräämisellä ja henkilöstön ajantasaisilla osaamistiedoilla organisaatiossa tiedetään, millaista osaamista heillä on, ja keneltä se löytyy.

Epämuodolliset mahdollisuudet riippuvat henkilökohtaisista suhteista ja sosiaalisista verkoista. Erilaiset sosiaaliset suhteet mahdollistavat työntekijöille tilaisuuden luoda, säilyttää ja siirtää tietoa. Sosiaaliset suhteet toimivat myös kimmokkeena osallistua tiedon jakamisen prosessiin. (Ipe 2003; Argote, L. McEvily, B. & Reagans, R. 2003.)

Organisaation rakenteet ovat yksi ketterän ja sujuvan osaamisen jakamisen mahdollistavista tekijöistä. Rakenteisiin kuuluvat sisäiset palvelut, yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat, erilaiset järjestelmät, tietoinfrastruktuurit sekä tärkeimpänä henkisenä rakenteena organisaatiokulttuuri. (Ojala 2018, 132.)

### 3.1.4 Organisaatiokulttuuri

Kulttuurit ovat opittuja uskomuksia, arvoja, olettamuksia ja käyttäytymisnormeja, jotka ilmenevät eri tavoin (Schein & Schein 2016, 2). Scheinin (1991, 32) määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri muodostuu kolmesta eri tasosta; toimintaa ohjaavista perusoletuksista, arvoista sekä näkyvistä tunnusmerkeistä eli artefakteista. Organisaatiokulttuuri itsessään on monitahoinen sosiaalinen järjestelmä, joka kehittyy ryhmän oppimisen avulla. Organisaation kulttuuri ohjaa sen jäsenten käyttäytymistä.

Kilpinen (2022, 174) määrittelee organisaatiokulttuurin muodostuvan monesta eri tekijästä. Organisaatiokulttuuria itsessään voidaan kuvata tietyn ryhmän kollektiiviseksi ajatteluksi, käyttäytymiseksi, tuntemuksiksi ja arvostuksiksi, oppien jatkuvasti ryhmän toiminnasta ja muovautuen sen mukaan. Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa muun muassa se missä maassa yritys toimii, millaisia perustajia sillä on ja millainen arvomaailma yritysjohtolla on. Harisalo (2021, 189–190) kuvailee organisaatiokulttuuria ”*organisaation laajasti omaksutuksi henkiseksi syvärakenteeksi*”, joka ohjaa ihmisten ajattelua, toimintaa sekä valinnan mahdollisuuksia, muodostaen kulttuurin perustan. Nämä asiat ovat usein syvällä organisaatiossa, jolloin ne voivat olla näkymättömiä ja siksi vaikeasti tunnistettavissa. (Harisalo 2021, 189–190.)

Kinnunen (2018, 172) toteaa arvojen ja normien esiintyvän usein organisaation missiossa tai visiossa, jolloin niiden katsotaan edustavan virallisia määritelmiä. Arvot ja normit kuvaavat myös tavoitteita ja päämääriä, joita organisaatiossa on omaksuttu ja joiden pohjalta työyhteisössä rakennetaan yhteistä identiteettiä. Pohjimmiltaan arvot ja normit kuvaavat sitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä ja tavoiteltavana.

Diabin (2021) mukaan organisaatiossa ymmärretään hyvin työntekijöiden välisen tiedon ja osaamisen jakamisen merkitys sekä siitä saatavat hyödyt. Tieto ja osaaminen ei synny ainoastaan työntekijöitä kouluttamalla, vaan sitä on jaettava päivittäin arjessa eri tavoin yhteisesti viestimällä. Tiedon jakaminen on liitettävä osaksi organisaatiokulttuuria, jossa kannustetaan tiedon jakamiseen koko työyhteisössä ja siihen vaaditaan ylemmän johdon tukea. (Diab 2021.)

Yrityksen sisäisellä dynamiikalla ja yritysjohton esimerkillä luodaan yhteistä organisaatiokulttuuria, joka vaikuttaa tiedonvaihdon suuntaan ja voimaan. Ylhäältä alaspäin liikkuva, kontrolloitu tietovirta on hidasta ja muodollista kun taas avoin ja spontaani tiedonvaihto toimii nopeasti isommalla volyymilla. Organisaation on mahdollista uudistua ja kehittyä nopealla ja vapaalla tiedon siirtämisen keinoilla. (Ståhle & Grönroos 1999, 79–80.) Sinervon & Jäntin (2020, 3) mukaan tehokas tiedonkäyttö edellyttää organisaatiolta tiedon hyödyntämiseen kannustavan toimintakulttuurin lisäksi resursseja ja tiedonkäyttöä tukevia rakenteita sekä kumpuuta tiedon tuottajien, jalostajien, välittäjien sekä käyttäjien välillä.

Väyrysen, Helanderin & Jalosen (2015, 323) tutkimuksen mukaan osaamisen kehittämässä sekä innovoinnissa voitaisiin hyödyntää eri tietojärjestelmiä paremmin. Tieto syntyy ja leviää sosiaalisten vuorovaikutusten kautta. Organisaatioiden tiedonhallinta prosessit ovat kehittyneet teknologian myötä, mutta tietoa ja osaamista ei osata varmistaa ja täysin hyödyntää omaan käyttöön. Tämä näkyy esimerkiksi organisaatiosta poistuvan työntekijän osaamisen ja tiedon varmistamisen liian myöhäisessä käynnistymisessä, eli vasta kun työntekijä on lähdössä. Tärkeä olisi saada yksilön tieto ja osaaminen organisaation käyttöön tehokkaammin, sillä se on osaamisen kehittämässä merkittävä tekijä.

### 3.2 Tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä

Tiedon jakaminen organisaatiossa on monimutkainen prosessi, jota ohjaa organisaation sisäiset asiat. Organisaation tiedon luominen, jakaminen ja käyttö on vahvasti yhteydessä yksilöiden välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Tietoa jaetaan usein enemmän epävirallisesti kuin virallisten kanavien kautta ja organisaation tiedon jakamisen kulttuurilla on tähän merkittävä vaikutus. (Ipe 2003.) Nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaatioiden on kyettävä lisäämään omaa oppimiskykyään monitasoisesti, parannettava tietojärjestelmiä ja sopeuduttava liike-elämän muutoksiin (Diab 2021).

Tiedon ja osaamisen jakamiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä Gibson & Gibbsin (2006, 484–485) mukaan ovat työyhteisön hyvät vuorovaikutussuhteet sekä tiimin jäsenten välinen kunnioitus ja luottamus. Näillä keinoilla organisaatiossa voidaan edistää avointa keskustelua, innovointia, ongelmanratkaisukykyä sekä tiedon ja osaamisen jakamista maantieteellisesti hajautetussa työyhteisössä. Laitilan (2015, 78) tutkimuksen mukaan epäviralliset tiedon ja osaamisen siirtämisen tavat korostuvat arjessa kuten yhteiset lounashetket ja kahvitauot. Avoimen ja myönteisen ilmapiirin luominen korostui ja siihen pyrkiminen koetaan tiedon jakamista edistäväksi tekijäksi. Tiedon ja osaamisen siirtämiseen panostava organisaatiokulttuuri nähdään positiivisena kokemuksena. (Laitila 2015, 78.) Virtuaalisissa työyhteisöissä kahvihetkiä ja yhteisiä harrastus- ja virkistystapahutumia voidaan toteuttaa videoyhteydellä sekä työyhteisössä voidaan hyödyntää sosiaalista mediaa. Näillä toimilla lisätään luottamusta ja yhteisöllisyyttä. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Yrityksen sisäistä viestintää voidaan edistää avoimella,



vuorovaikutteisella kulttuurilla, joka vaatii pitkäjänteistä toimintaa yrityksen johdolta (Joki 2021, 165).

Tiedon jakamisella, organisaatiokulttuurilla sekä palveluinnovaatioilla on nähty merkittävä yhteys, jonka vuoksi organisaatioiden olisi kehitettävä tiedon jakamistapoja sekä parempaa tiimikulttuuria (Hu, Horng & Sun 2009). Tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuuri organisaatiossa olisi oltava avointa ja kannustavaa, mikä luo yhdessä tekemisen tunnetta ja lisää aktiivisesti tiedon siirtymistä. (Laitila 2015, 84). Organisaatiossa, jossa kannustetaan kysymään neuvoja työtovereilta ja tiedon jakamisen kulttuuri on avointa sekä positiivista, saadaan työn tuottavuutta tehostettua pitkällä aikavälillä. (Sandvik, Saouma, Seegert & Stanton 2020, 1635).

Kangastien (2016, 17) mukaan ammatillinen asiantuntijuus ei ole pelkästään yksilön tietoa ja osaamista, vaan se kehittyy ja näkyy sosiaalisessa ympäristössä ja kulttuurissa. Yhteisöllinen toiminta on osaamisen ja asiantuntijuuden kannalta merkittävä tekijä. *”Tämän lisäksi on kyettävä luomaan yhteisiä tilaisuuksia ja mahdollisuuksia yhteisen tiedon luomiseen vuorovaikutuksen ja tiedon vaihtamisen avulla”*. Tiedon jakamisella kehitetään osaamista sekä luovuutta.

Onnistunut tiedon jakaminen lisää myös jäsenten motivaatiota ja tyytyväisyyttä, joka edistää organisaation resurssien tehokasta käyttöä, vähentää virheitä sekä parantaa päätösten laatua. Erityisesti virtuaalisten tiimien vahvuuksina pidetään kykyä tiedon vaihtamiseen sekä siihen liittyvään ennakkoluulottomuuteen, ideointiin ja tehtäviin liittyviin tiedon yksityiskohtaisiin valmisteluihin. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Mäki (2015, 99–101) on tutkinut esteitä tiedon jakamiselle organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan maantieteellisesti hajautetut yksiköt vähentävät kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta. Yhteydenpito tapahtuu usein sähköisesti osittain hajautettujen yksiköiden vuoksi, jolloin yhteydenpito on rajoittuneempaa ja ”ei niin rikasta”. Maantieteellisesti hajautettujen yksiköiden on hyödynnettävä tietotekniikkaa ja se vaatii organisaation tukea ja johdon panostusta teknologiaan. Säännölliset videokokoukset toimivat ratkaisuna maantieteellisesti hajautetuille yksiköille, jolloin ihmiset voivat kommunikoida kasvokkain ja tarkkailla sanatonta vies-

tintää. Organisaation on myös tehtävä yhteistyötä eri osastojen välillä monimuotoisuuden aiheuttamien esteiden voittamiseksi. Tietovirta on tärkeää eri yksiköiden välillä, jotta ”pyörää ei tarvitse keksiä uudestaan”. Näin säästetään aikaa. Yksilöiden kesken jaettua tietoa on osattava arvostaa ja pidettävä sitä luotettavana. Organisaation tehtävänä on välittää tieto siitä, kuka tietää mitä sekä ilmoittaa mistä asiaankuuluvaa tietoa on saatavissa.

Helanderin ym. (2020, 38) tutkimuksen mukaan tiedolla johtamisen tekniset haasteet esiintyvät tietojärjestelmissä sekä tiedon keräämisen epäyhdenmukaisuuksissa eri organisaatioyksiköiden välillä. Haasteena koetaan myös organisaatioiden johtamis- ja toimintakulttuuri, jonka perustan muuttaminen sekä analysoitua tietoa käyttäväksi organisaatioksi, on hyvin hidasta. Heikko tiedon jakaminen voi johtua muun muassa siilomaisesta johtamisesta tai viestinnän ja vuorovaikutuksen puutteesta, mikä vaikuttaa yleisesti johtamiseen. Avoimen tiedon jakamisen hyötyjä on korostettava organisaatiossa.

Tuusjärven (2014) tutkimuksen mukaan tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat sisäinen motivaatio, yksilöiden välinen luottamus sekä organisaation rakenne ja kulttuuri. Ammattikorkeakouluyhteisössä tehty tutkimus tiedon jakamiseen vaikuttavista tekijöistä tuo esiin työn itsessään palkitsevan ja motivoivan tiedon jakamiseen, mutta tutkimustuloksissa luottamuksen merkitys yksilöiden välillä korostui erityisesti. Tiedon jakamista heikentäviä seikkoja ovat organisaation hierarkkisuus, yhteisöllisyyden ja arvostuksen sekä käytettävissä olevan ajan puute.

### 3.3 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Tietoa ja osaamista voidaan siirtää organisaatiossa monin eri tavoin. Viitala (2015, 192–193) jakaa henkilöstön kehittämisen formaaleihin (muodollisiin) tai epäformaaleihin (epämuodollisiin) menetelmiin sekä kehittääkö menetelmä yksilön, ryhmän vai koko yhteisön osaamista. Kauhanen (2012, 154) jaottelee henkilöstön kehittämismenetelmät työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. Tässä opinnäytetyössä keskitymme työpaikalla toteutuviin kehittämismenetelmiin, joista esimerkkinä sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, toimiminen kouluttajana, perehdyttäminen, mentorointi sekä jokapäiväinen johtaminen, joka pitää sisällään kehityskeskustelut.

Parkkilan (2013, 79) kirjallisuustutkimuksen mukaan parhaimpia hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja ovat mentorointi, työparitoiminta, aivoriihet, palaverit ja ryhmätyöskentely, jolla saadaan jaettava kokemusperäistä tietoa sujuvasti organisaation sisällä. Yhteisöllinen toiminta lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, sitouttaa henkilöstöä yhteiseen tekemiseen, sekä lisää luottamusta ja motivaatiota.

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on useita, joista organisaatiot valitsevat itselleen parhaiten sopivat. Osaamisen kehittämistä voidaan tehdä joko yksilöryhmä- tai organisaatiotasolla, tärkeää on kuitenkin huomioida, että tiimit voivat oppia toisiltaan erilaisten yhteisten toimintatapojen kautta (Hyppänen 2007, 111). Henkilöstön osaamisen kehittäminen on myös sisällytettävä kaikkialle organisaatioon, jotta kaikki sen jäsenet osallistuvat omalla toiminnallaan kehittämisprosessiin. (Viitala 2015, 192.) Yksilön osaamisen kehittämisen on oltava säännöllistä ja suunnitelmallista, jota voidaan edistää kehityskeskusteluiden avulla. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma keskittyy yksilön tulevaisuuden osaamistarpeisiin sekä millä toimenpiteillä osaamista voidaan kehittää. (Sydänmaanlakka 2004, 159.) Yrityksen tarvitsemaa osaamista saadaan kouluttamalla nykyistä henkilöstöä tai rekrytoimalla uusia osaajia. Yksilön oma kehittyminen ja oppiminen on hänen itsensä vastuulla, mutta organisaation on tuettava oppimista tarjoamalla erilaisia mahdollisuuksia sekä luomalla hyvät oppimisedellytykset. (Kauhanen 2012, 152.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusote

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuuden lähestymistapa on tapaustutkimus. Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2020, 52–53) mukaan tapaustutkimuksen (case study) tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa sekä uusia kehittämisideoita tutkittavalle kohteelle. Tapaustutkimus auttaa ymmärtämään tutkittavaa organisaatiota kokonaisvaltaisesti sen todellisessa toimintaympäristössä, pyrkien selventämään miten ja miksi asioita tapahtuu. Tapaustutkimuksen avulla ymmärretään paremmin työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. (Ojasalo ym. 2020, 52–53.) Tämän opinnäytetyön lähestymistavan valintaan vaikutti se, että opinnäytetyöntekijät ovat kohdeorganisaation ulkopuolisia henkilöitä, joten halusimme saada tapaustutkimuksen avulla mahdollisimman kattavan kuvan tutkittavasta kohteesta.

Kehittämistyön prosessi käynnistyy alustavan kehittämistehtävän määrittelemisellä, jonka jälkeen aihealueeseen perehdytään tarkemmin käytännössä ja teoriassa, jolloin kehittämistehtävä voidaan tarkentaa. Prosessi etenee empiirisen aineiston keräämisellä esimerkiksi haastatteluiden avulla sekä aineistoanalyysillä. Viimeisenä vaiheena on kehittämis ehdotukset kohdeorganisaatiolle. (Ojasalo ym. 2020, 54.)

Tämä opinnäytetyö käynnistyi alustavalla aiheidealla vertaismentoroinnista, jonka toiminnan suunnittelu oli aloitettu Lapin ammattikorkeakoulussa keväällä 2020. Olosuhteista johtuen vertaismentorointiprojekti käynnistyi vuoden 2021 lopulla ja tämän opinnäytetyön suunnittelu lähti virallisesti käyntiin vuoden 2022 alusta. Lapin ammattikorkeakoulun tavoitteena on olla edelläkävijä koulutuksen sekä TKI-toiminnan osalta, joten toimeksiantajan toiveena oli löytää organisaatiolla uusia ja hyödyllisiä toimintatapoja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Tavoitteenamme oli löytää ratkaisuja ja mahdollisia työvälineitä, jotka edistävät jatkuvaa oppimista sekä uuden tiedon ja osaamisen jakamista organisaation kaikilla osa-alueilla. Aiheideamme muotoutui jo melko alkuvaiheessa tiedon ja osaamisen jakamista käsitteleväksi. Toimeksiantajan toiveena oli löytää keinoja, jolla vahvistetaan yhteistyöosaamista, mahdollistetaan ammatillista kasvua ja pyri-

tään löytämään keinoja hiljaisen tiedon esille tuomiseksi. Tutkimuksemme perusteella Lapin ammattikorkeakoulussa voidaan kehittää tiedon ja osaamisen jakamista osana arkea.

Työn tarkoituksen ja tavoitteen selkiytyttyä muotoilimme alustavat tutkimuskysymykset jo työn suunnitteluvaiheessa. Haastattelukysymykset on muotoiltu kirjoitetun teoriaosuuden pohjalta ja niitä tarkasteltiin sekä viimeisteltiin useita kertoja ennen haastatteluita. Tällä halusimme varmistaa, että haastattelukysymyksillä saadaan vastauksia asettamiimme tutkimuskysymyksiin ja että haastatteluaineisto olisi riittävän monipuolinen.

#### 4.2 Laadullinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään usein silloin, kun ilmiötä ei tunneta riittävästi, eikä siitä ole olemassa teorioita tai tutkimuksia. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada ilmiöstä syvälinen näkemys ja ymmärtää sitä, mistä ilmiössä on kyse. Sen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä sekä muodostaa siitä tulkinta (Kananen 2017, 32–33, 35.) Hirsjärven ym. (2008, 157) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen keskiössä ovat yksittäiset tapaukset, jolloin olennaista on tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulma ja heidän kokemuksensa. Aineistoa tulkittaessa tutkijan on päästävä johtopäätöksissä syvällisempiin kokonaisuuksiin, joita voidaan kuvata subjektiivisina rakenteina ja tulkintoina. (Puusa & Juuti 2020, 76–77).

Laadullista tutkimusta pidetään joustavana tutkimusmuotona, sillä tutkimuksen edetessä on mahdollista muuttaa tutkimussuunnitelmaa. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimuksessa käsiteltävät tapaukset kuvataan ainutlaatuisina, mikä huomioidaan myös aineistoa tulkittaessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 160.) Tutkimukseen valittavien henkilöiden tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan tutkittavien kokemusta asiasta, heidän tietämystänsä kyseisestä ilmiöstä sekä he edustavat tiettyä ryhmää, joka nähdään tutkimuksen kannalta merkittävänä. (Puusa & Juuti 2020, 84) Tutkimusaineisto kerätään usein ihmisiltä, sillä tutkijan omat havainnot ja keskustelut tutkittavien kanssa koetaan riittävän luotettavina. (Hirsjärvi ym. 2008, 160.)

### 4.3 Haastatteluaineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään useimmiten haastatteluiden, haavainnoinnin, kyselyjen ja dokumenttien avulla, joista haastattelua pidetään yhtenä yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä (Kananen 2014, 99; Vilka 2021, 122). Haastattelu soveltuu käytettäväksi joustavana sekä monipuolisena menetelmänä silloin, kun kohteesta ei ole riittävästi tutkimustietoa. Haastatteluiden avulla saadaan kerättyä hyvin syvällistä aineistoa, jolloin on mahdollista saada esiin uusia näkökulmia. (Ojasalo ym. 106.) Haastattelu valitaan aineistonkeruumenetelmäksi myös sen vuoksi, että ihminen halutaan nähdä tutkimuksessa tekijänä, jolla on merkityksellinen ja aktiivinen rooli (Hirsjärvi ym. 2008, 205). Haastatteluiden tarkoituksena on korostaa yksilöä tutkimustilanteen kohteena sekä syventää ja selventää asioita (Ojasalo ym. 2020, 55, 106). Haastattelun etuna pidetään tutkijan mahdollisuutta kysyä lisäkysymyksiä haastateltavalta sekä tarpeen mukaan myös selventää haastattelukysymyksiä tai pyytää perusteluja vastauksille (Newby 2010, 340).

Tässä opinnäytetyössä valitsimme tutkimusmenetelmäksi puolistrukturoidun haastattelun. Haastattelukysymykset laadittiin etukäteen ja ovat kaikille samat, mutta kysymysten järjestystä ja sanamuotoja on mahdollista vaihdella tilanteen mukaan (Ojasalo ym. 2020, 107–108). Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavilta saadaan esiin heidän itse sanoittamia näkemyksiä, tutkimuksen kannalta keskeisistä asioista (Puusa 2020, 112). Ennen haastatteluiden suorittamista perehdyimme tiedolla johtamisen prosessin eri vaiheisiin sekä erityisesti tiedon ja osaamisen käsitteisiin ja kirjoitimme yhteisesti teoriaosuutta tieteellisiä lähteitä hyödyntäen. Tutkimukseen valittiin mukaan seitsemän haastateltavaa yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Näin varmistimme, että haastateltavilla on aihealueen asiantuntijuutta. Haastateltavat työskentelevät Lapin ammattikorkeakoulun palveluksessa erilaisissa asiantuntija-, esihenkilö-, opetus-, tki- tai johtotehtävissä organisaation eri osaamisalueilla. Lähetimme haastateltaville kutsun haastatteluun sähköpostitse, missä kerroimme opinnäytetyömme tarkoituksesta tutkia ja tuottaa tietoa tiedon ja osaamisen jakamisesta Lapin ammattikorkeakoulussa. Painotimme haastatteluiden vapaaehtoisuutta sekä sitä, että osallistujien anonyymiteetti turvataan koko prosessin ajan. Haastateltavat olivat tietoisia aihees-

tamme ja tutkimuksen tarkoituksesta, mutta heille ei lähetetty haastattelukysymyksiä etukäteen, sillä halusimme vastausten olevan mahdollisimman spontaaneja.

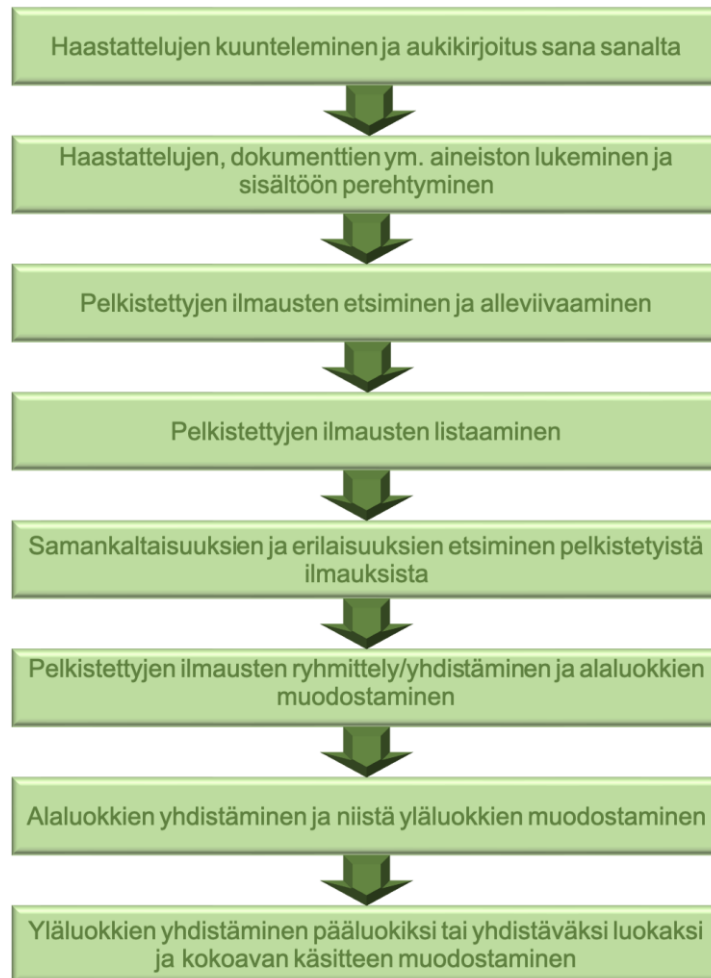
Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina Teamsin välityksellä 1.6.–15.6.2022 välisenä aikana ja kaikki haastattelut tallennettiin. Haastatteluiden kesto vaihteli 17–40 minuutin välillä. Molemmat opinnäytetyöntekijät osallistuivat yhdessä kaikkiin haastatteluihin. Tutkimusmateriaali on haastatteluaineistoa, joka on litteroitu sanatarkasti tekstimuotoon heti haastatteluiden jälkeen. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa usein kerätään ja analysoidaan yhtäaikaisesti (Kananen 2014, 98). Litteroinnit olemme jakaneet niin, että toinen opinnäytetyöntekijöistä litteroi kolme ja toinen neljä haastattelua. Haastatteluissa kerättyä aineistoa käsittelevät ainoastaan opinnäytetyön tekijät. Haastattelujen tulokset anonymisoitiin siten, ettei henkilöiden nimiä tai muita henkilötietoja ole tunnistettavissa. Haastatteluiden litteroinnit on tallennettu numeroin, eikä yksittäiset henkilöt näin ollen ole tunnistettavissa.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on tuottaa tietoa organisaation tiedon ja osaamisen jakamisen kehittämisen tueksi, joten haastattelut toimivat tutkimusmenetelmänä mielestämme parhaiten. Haastatteluiden avulla saimme kerättyä laadukkaan ja monipuolisen aineiston Lapin ammattikorkeakoulun eri osaamisalueilla työskenteleviltä henkilöiltä. Haastatteleamalla eri osaamisalueiden johtohenkilöitä, varmistimme mahdollisimman laajan tutkimusjoukon sekä kattavan aineiston. Tämä tuki tarkoitustamme selvittää juuri Lapin ammattikorkeakoulun tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavista tekijöistä.

#### 4.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Kaikissa laadullisen tutkimuksen perusanalyyseissä voidaan käyttää sisällönanalyysiä, jonka tarkoituksena on saada tutkittavasta aineistosta mahdollisimman tiivistetty ja yleinen kuvaus. Sisällönanalyysin avulla kerätty aineisto ryhmitellään johtopäätösten muodostamista varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–109.) Aineistoa käsiteltäessä huomioidaan teoreettisen viitekehyksen sekä haastattelukysymysten kannalta olennaisimmat asiat (Alasuutari 2011). Aineiston analysointia tehdään usein jo haastattelutilanteissa, tutkijan muodostaessa havaintoja ilmiöistä niiden toistuvuuden, jakaantumisen sekä erityistapausten perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136).

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä määritellään analyysiyksikkö (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122), joka tässä tapauksessa valittiin ajatuskokonaisuudeksi, sisältäen useampia lauseita. Noudatimme analysoinnissa Tuomen ja Sarajärven (2018, 123) esittämää mallia aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemisestä (kuvio 6). Tavoitteena oli tutkimusaineiston tiivis esittäminen. Lopulliset johtopäätökset ovat aineistolähtöisiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127).



Kuvio 6. Aineistolähtöisen sisältöanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123)

Laadullisen analyysin muodot voidaan jakaa induktiiviseen ja deduktiiviseen sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107). Tässä opinnäytetyössä olemme käyttäneet induktiivista sisällönanalyysia, jossa havainnoidaan yksittäisiä ilmaisuja, muodostaen niistä laajempia kokonaisuuksia. Tämä aineistolähtöinen ana-



lyysimuoto voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineisto pelkistetään ja siitä poistetaan epäolennaiset asiat, keskittyen tutkimuksen kannalta tärkeisiin teemoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Pelkistämävaiheen tarkoituksena on karsia havaintomääriä niiden yhdistämisellä, joko yhdistäen niitä yksittäisiksi havainnoiksi tai havaintojoukoksi (Alasuutari 2011.)

Toisessa vaiheessa tutkimusaineisto ryhmitellään ja aineistosta etsitään ilmaisuja, jotka kuvaavat samankaltaisuuksia. Samaan asiaa kuvaavat ilmaisut luokitellaan esimerkiksi tutkimuskysymyksen tai teeman mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–125.) Havainnoista pyritään löytämään yhteisiä piirteitä tai nimityksiä (Alasuutari 2011.)

Kolmannessa vaiheessa luodaan teoreettisia käsitteitä. Tutkimusaineistosta erotetaan olennainen tieto. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan tutkijalle kuvaus tutkimuskohteesta ja vastaus tutkimuskysymykseen. Empiirinen aineisto yhdistetään teoreettiseen aineistoon. Kuvaamalla sisällönanalyysinprosessin perustellaan tutkimustulokset ja kehittämisehdotukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–125.)

Haastatteluaineisto on litteroitu sanatarkasti jokaisen haastattelun jälkeen. Haastatteluaineistoon tutustuimme perusteellisesti jo litterointivaiheessa sekä useita kertoja sen jälkeen. Viimeisen haastattelun jälkeen aineiston todettiin olevan riittävän laadukasta ja laaja vastaamaan tutkimuskysymyksiimme, joten emme suorittaneet enempää haastatteluja. Määrittelimme aineiston analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuuden, joka saattoi sisältää useampia lauseita.

Alustavaa analyysiä tehtiin jo heti haastattelujen jälkeen ja varsinaisen sisällön analyysin aloitimme kaikkien haastattelujen jälkeen. Haastatteluaineistoa jatkuvasti läpikäymällä ja pelkistettyjä ilmaisuja etsimällä, saimme määriteltyä käsitteet tutkimuskysymysten mukaisiksi (kuvio 7).



Kuvio 7. Esimerkki haastatteluaineiston analysoinnista

Laadimme haastatteluista Excel-taulukon, johon kokosimme haastateltavien vastausten alkuperäisilmauksia jokaisesta haastattelukysymyksestä. Tämän jälkeen pelkistimme aineistoamme niin, että karsimme aineistosta epäolennaisen osan pois. Pelkistetyt ilmaukset listattiin allekkain, jonka jälkeen etsimme näille ilmauksille kuuluvia yhteisiä nimittäjiä. Aineistosta tutkittiin myös samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia ja niitä kirjattiin ylös. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin ja niistä muodostettiin pääluokkia, jotka muodostivat tutkimuksemme keskeisimmät pääkohdat tutkimuskysymyksiin.

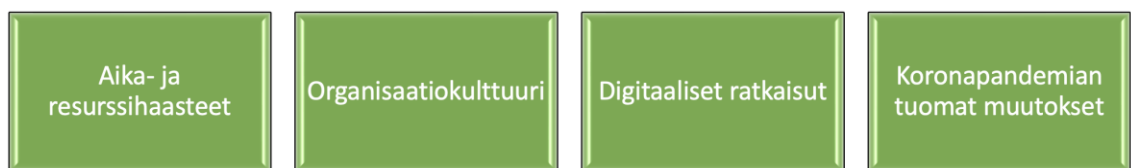
## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen teorian ja haastatteluaineiston analysoinnin perusteella saimme vastaukset tutkimuskysymyksiimme, joihin syvennytään tässä tutkimustulokset-kappaleessa tarkemmin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa uusia kehittämisisideoita tiedon ja osaamisen jakamisen tueksi tutkimuksen kohteena ollelle organisaatiolle Lapin ammattikorkeakoululle. Selvitimme tutkimuksemme tiedon ja osaamisen jakamisen käytäntöjä ja mahdollisuuksia. Tutkimuksemme toi esiin myös toiveita ja uusia ideoita, joilla olisi mahdollista tukea tiedon ja osaamisen jakamista kohdeorganisaatiossa. Tutkimuskysymyksemme olivat:

- Mitkä asiat vaikuttavat yksilön tiedon ja osaamisen jakamiseen Lapin ammattikorkeakoulussa?
- Miten Lapin ammattikorkeakoulussa voidaan vahvistaa tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä?
- Miten koronapandemia on muuttanut organisaation tiedon ja osaamisen jakamista tai organisaatiokulttuuria?

Haastateltavat olivat Lapin ammattikorkeakoulun asiantuntijoita ja ylemmän johdon henkilöitä. Haastatteluiden analysoinnin perusteella luokittelimme tutkimustulokset neljään pääluokkaan, joiden perusteella pystyimme muodostamaan kohdeorganisaatiolle kehittämisisideoita tiedon ja osaamisen jakamisen tueksi (kuvio 8).



Kuvio 8. Tutkimustulosten pääluokat

### 5.2 Aika- ja resurssihaasteet

Yksilön tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavana tekijänä lähes jokainen haastateltava nosti esiin työssään kohtaamat ajankäyttöön liittyvät haasteet. Tuloksissa mainittiin esimerkiksi opetushenkilöstön pitkät työpäivät verkko- ja moni-

muoto-opetusten vuoksi, jolloin henkilöstö voi olla ”kiinni” opetuksessa koko päivän. Aikataulu voi muuttua hetkessä, jolloin työtehtävät on järjesteltävä uudelleen, mikä koetaan stressaavana. Tällaisten työpäivien aikana tiedon ja osaamisen jakaminen jää väistämättä vähemmälle, työtehtäviä priorisoitaessa.

*”Joo, no varmaan se yleisin este on se, että tuota ihmiset sanoo, et sano millä ajalla minä perehdyn johonkin asiaan.”*

*”Nykyään kun ollaan sen verkon kautta oltu paljon tekemisissä, niinku on tämmöisiä palavereita, niin saattaa tulla silleen, että samana aamuna tulee, että nyt sulla on palaveri ja se kaikki aikataulu menee uusiksi, että se ainoa ruokatunti, jonka olit suunnitellut, niin siihen tulee palaveri. Niin tämmöinen ajankäyttö, ja se aikaongelma on se suurin este.”*

*”Kyllä se aika aikapula tai sanotaanko näin, että se on se kriittinen este.”*

*”Ei ole tarpeeksi aikaa – käydä keskustelua, että missä mennään.”*

Haastateltavien mukaan asiantuntijatyön hektisyys sekä täyteen varatut kalenterit aiheuttavat sen, että erillisiin koulutuksiin on vaikea irrottautua ja näin ollen oman ammatillisen osaamisen kehittäminen jää vähemmälle huomiolle.

*”Aika vähän on arjessa aikaa - mahdollista lähteä niinku perinteisen koulutukseen. Irtaantuu vaikka viikoksi työtehtävistään, mutta että se silloin kun se on osa sitä työtehtäviä, niin se menee.”*

Yhtenä tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavana tekijänä nousi esiin myös organisaation resurssihaasteet, joita eräs haastateltavista toi esiin. Haastateltavan mukaan usein opetushenkilöstö sekä tki-henkilöstö ovat tiiviisti kiinni omissa työtehtävissään eikä ylimääräistä aikaa ole. Tki-toiminta on myös projektiluonteista, joten yksittäisiin hankkeisiin ei ole mahdollista palkata uusia työntekijöitä, vaan osaaminen on löydyttävä organisaation sisältä. Hanketyöskentelyssä nousi esiin myös ennakoimattomuus, joka aiheuttaa haasteita tiedon jakamisessa.

*”Resurssi asia on se yksi mikä on haaste ja - esimerkiksi hankevalmisteluissa, niin tuota ehkä vähän liian myöhään sitten lähdetään*

*mieltimään, että hei, voisko tähän tulla joku muukin porukka matkaan tätä tekemään, että siinä semmoista - niinku ennakointia voisi olla vähän enempi.”*

Aika-ja resurssikysymyksestä nousi esiin myös eriävä näkökulma. Haastateltava toi esiin, miten omalla ajattelulla ja toimintatapojen tarkastelulla on mahdollista vaikuttaa aikahaasteisiin, lisäämällä vuorovaikutusta ja vuoropuhelua kollegoiden kanssa.

*”Enemmän se on niinku semmonen toimintakulttuurinen tekijä kuin sitten lopulta aika-resurssikysymys, että se vaatii semmoista uudenlaista - toimintatapaa ja ajattelua että - suuntaa sitä aikaa siihen vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun.”*

### 5.3 Organisaatiokulttuuri

#### 5.3.1 Organisaatiokulttuurin merkitys

Tutkimustuloksissa nousi vahvasti esiin organisaatiokulttuurin merkitys tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavana tekijänä. Haastateltavat kokivat Lapin ammattikorkeakoulun organisaatiokulttuurin olevan avoin, keskusteleva ja jossa pyritään sujuvaan tiedon ja osaamisen jakamiseen kulttuuriin. Haastateltavien mukaan asioista voi kysyä ja oman tietämättömyytensä uskaltaa näyttää työyhteisössä. Kollegat auttavat toisia ja erityisesti pidempään organisaatiossa työskennelleet tietävät keneltä asioista kannattaa kysyä.

*”No meillä on kyllä semmoinen työyhteisö, että kaikesta voi kysyä ja kaikkeen saa aina joltain vastauksen.”*

*”Sitä tiedon jakamista menee heti, kun katsotaan, että kehen se liittyy.”*

*”Avoin kulttuuri, jossa keskustellaan asioista ja tiedotetaan avoimesti - on semmoista aktiivista se tiedottaminen ja viestintä. Ettei tarvitse miettiä, että mitä tapahtuu vaan - asiat niinku kerrotaan ennen kuin ehtii kysyäkään.”*

*”Mun mielestä nykyinen organisaatio askeltaa koko ajan niinku oikeeseen suuntaan tämän asian suhteen.”*

Vaikka organisaatiokulttuuria pidettiin yleisesti ottaen avoimena, haastatteluissa mainittiin, ettei organisaatiossa ole tällä hetkellä oma-aloitteista tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuuria. Tietoa saa kysyttäessä, mutta yhteiset toimintatavat, pelisäännöt ja käytänteet puuttuvat.

*”Työryhmän sisällä saatetaan tehdä jotakin tärkeää ja hyödyllistä asiaa... mutta sitten se jotenkin se asian loppuun saattaminen ja sen asian niinku käytäntöön ottaminen niinku laajemmassa mittakaavassa kuin vain sen työryhmän henkilöiden kesken.”*

Tiedon ja osaamisen jakamista vahvistavana tekijänä haastatteluissa nousi esiin yhteisten vuorovaikutustilanteiden luominen organisaatiossa sekä yleisesti vuorovaikutuksen merkitys. Haastateltavat kokivat, että usein epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten kahvipöytäkeskusteluissa tulee esiin hyviä tiedon ja osaamisen jakamista edistäviä ideoita. Tutkimuksessa nousi myös esiin henkilöstön kokevan vuorovaikutustilanteet tärkeiksi tiedon ja osaamisen jakamisen kannalta.

*”Koen että se on niinku tosi tärkeää tässä työssä, että pystyy - niinku kollegoilta sitten kyselemään ja saa niitä vinkkejä.”*

*”Arkinen kanssakäyminen ihmisten kanssa, että yleensä jossain kahvipöytäkeskusteluissa ne aika parhaat ideat yleensä sitten tulee.”*

Tutkimustuloksissa nousi esiin osaamisen ja oppimisen kehittämisen kulttuurin merkitys ja sitä toivottiin tulevaisuudessa edistettävän. Tällä tarkoitetaan tiettyjen toimintamallien vahvistamista organisaatiossa ja johon kaikki työntekijät sitoutuvat. Yksilön ja työntekijän näkökulmasta tämä tarkoittaa oman asiantuntijaosaamisen ylläpitämistä sekä omaa aktiivisuutta myös tiedon ja osaamisen jakamisessa. Työntekijöiden on tarkasteltava omia toimintatapoja ja aktiivisesti hakeuttava tilanteisiin, jossa omaa osaamistaan on mahdollista kasvattaa. Näillä toimilla tutkimuksen perusteella voidaan vahvistaa tiedon ja osaamisen jakamista Lapin ammattikorkeakoulussa.

*”No varmaan semmoinen kulttuuri olisi hyvä - oppimisen kehittämisen kulttuuria vielä mun mielestä vahvistaa, että kaikki ottaisi sen*

*oman osaamisen kehittymisen luonnostaan...tulisi sitä oma-aloitteisuutta ja kaikki huolehtii siitä, että se ei ole vaan niin, että käydään esimiehen kanssa vaan sitä keskustelua ja siinä sovitaan ne asiat, vaan jokainen huolehtii, että oma asiantuntijaosaaminen on ajan tasalla, ja hakeutuu niihin tilaisuuksiin ja tilanteisiin lisää oppimaan.”*

Lapin ammattikorkeakoulussa aiemmin tehdyt muutokset organisaation rakenteissa tukevat haastateltavien mukaan tiedon ja osaamisen jakamista. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin aiemmat toimintakulttuuriset tekijät, jotka vielä näytettyvät osittain työntekijöiden arjessa ja erityisesti koulutuksen ja tki-toiminnan välillä.

*”Ne vanhat toimintakulttuuriset tekijät ei hetkessä purkaannu, että sen eteenhän tehdään koko ajan töitä että se tieto liikkuisi paremmin sit sen koulutuksen ja TKI:nkin välillä, että siinä joissakin kohden on - on haasteita, mutta ne on niinku vanhat - rakenteet osittain vaikka rakenteet on purettu, mutta toimintakulttuurisesti voi vielä elää ne rakenteet.”*

### 5.3.2 Asenne ja motivaatio

Avoimen ja keskusteleavan organisaatiokulttuurin lisäksi haastattelutuloksista nousi esiin työyhteisön jäsenten oikeanlaisen asenteen merkitys tiedon ja osaamisen jakamisen kannalta. Haastateltavat toivat esiin, että mitkään digitaaliset tai organisaation käytössä olevat osaamisen kehittämisen menetelmät eivät yksistään ole ratkaisu, vaan yksilön asenteella ja motivaatiolla on merkitystä.

*”Et jos niinku kuvittelet, että valta on siinä, että panttaat tietoa, panttaat omaa osaamistasi, niin se aika on mennyt.”*

*”Se lähtee sitten jokaisen meistä niinku omasta asenteesta, että haluanko mä jakaa sitä tietoa, jota mulla on.”*

*”Pyrin ainakin siihen, että itse en ole tiedon tulppa ja ehkä se paras tekijä on se, että mä kysyn aika paljon ihmisiltä.”*

*”Jokaisen asian kohdalla tulisi miettiä, että keiden kaikkien tulisi tietää tästä asiasta.”*

Työntekijöiden asenne tiedon ja osaamisen jakamiseen nousi selkeästi esiin haastattelujen perusteella. Asenne ratkaisee, myös työelämässä. Haastatteluissa tuli ilmi, että organisaatiossa on havaittavissa siiloutumista ja jopa kilpailuasetelmaa. Tutussa ja turvallisessa ympäristössä viihtyvät työntekijät estävät omalla toiminnallaan tiedon ja osaamisen jakamista.

*”Osaltaan esteenä on vielä sitten, että semmoista siiloutumista on ehkä nähtävissä, että ollaan omassa tutussa porukassa.”*

*”Toimintakulttuuriset tekijät varmaan niinku jonkun verran voi sitä estää ja varmaan tietyissä kohden ehkä sitten sisäinen kilpailu, että siinä on menty niinku eteenpäin, mutta - kyllähän sitä vielä varsinkin sitten TKI-puolella mun mielestä ilmenee.”*

Asenne oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen on avainasemassa työelämässä. Aina ei välttämättä ole mahdollista irrottautua omasta työstä erilliseen koulutukseen vaan kouluttautuminen ja uuden oppiminen olisi oltava osana jokapäiväistä työtä. Haastatteluissa ilmeni, että tuoreita ajatuksia voi löytyä myös organisaation sisältä uusien työntekijöiden myötä.

*”Työelämä muuttuu niin nopeasti, että ei voida enää niinku irrottaa sen uuden oppimista siitä työstä.”*

*”Meidän tulee niinku johtaa toimintaa siihen suuntaan yhä enemmän, että se osaamisen kehittäminen tapahtuu yhä enemmän osana jokaisen työtä, että se ei ole semmoinen erillinen juttu.”*

*”Jos meille tulee sitä uutta verta - suoraan teollisuudesta kavereita, niin heillä on paljon niin kuin ajantasaista tietoa ja osaamista sieltä, niin ehkä he voisi myös välittää sitä meidän tuota jo pidempään talossa olleille, sitten niinku uutta substanssiosaamista - tuoreita ajatuksia.”*

Vastauksissa oli nähtävissä myös työntekijöiden vastuut ja velvollisuudet työyhteisön jäsenenä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Luottamus ja avoimuus vuorovaikutuksessa lisää yhteishenkeä työyhteisössä.



*”Sillä omalla työkäyttäytymisellä myös rakentaa sitä niinku tiedon ja osaamisen sujuvaa vaihtoa.”*

*”Jokainen huolehtii, että oma asiantuntijaosaaminen on ajan tasalla ja hakeutuu niihin tilaisuuksiin ja tilanteisiin lisää oppimaan.”*

*”Totta kai se oma vastuukin on siinä, että ei voi sanoa näin, että minulle tätä ei ole kukaan kertonut, että kyllä täytyy itsekkin perehtyä aineistoihin.”*

*”Kyllä ne on ne ihmiset ja toimintatavat ja se organisaation niinku toimintakulttuuri jotka on se isompi asia siinä.”*

### 5.3.3 Tiedon luonne

Haastattelutuloksissa nousi esiin eksplisiittisen eli näkyvä tiedon helpompi jakaminen organisaation eri viestintäkanavia pitkin. Haastateltavat kokivat, että pitkän työuran aikana kertynyttä hiljaista ja kokemuksellista tietoa on vastaavasti vaikeampi välittää toisille. Haastatteluissa nousi myös esiin substanssiin liittyvän sekä kapeaan erikoisosaamisalaan liittyvän tiedon ja osaamisen haasteellinen välittäminen.

*”Sellaiset asiat on vaikeata välittää jotka perustuu tämmöiseen niin kun hiljaiseen tietoon tai sellaiseen...näkemykseen, joka ei ole varma... Ja sehän on sellaista niinku kokemuksen ja erilaisen tiedon niin kun - yhteisönä syntynyttä, pitkäaikaista kokemusta.”*

*”No tämmöinen hyvin niinku substanssiin liittyvä.”*

*”Tietoa, joka ei välttämättä näy missään...kokemusperäistä tietoa.”*

Tutkimustuloksissa nousi esiin, että haasteita tiedon välittämiseksi aiheuttaa myös organisaation ylätasolla oleva tieto, isot linjaukset sekä tieto, joka saattaa olla vielä keskeneräistä. Asiantuntijaorganisaatioissa tietoa ja osaamista sekä asioiden tulkintaa rakennetaan yhdessä, mikä usein vaatii yhteisen keskustelun asiasta. Haastateltavat toivat esiin, että tieto, joka vaatii yhteisen merkityksen ja tulkinnan rakentamisen on vaikea välittää toisille juuri sellaisena kuin se on tarkoitettu.

*”Keskeneräinen, massiivinen, semmoinen mihin henkilöstö ei ite ehkä pääse osallistumaan, että se on liian ylätasolla tai sillä ei ole aikaa käsitellä niin semmoiset on haasteita niinku tiedon jakamisessa.”*

*”Semmoisia asioita, jotka vaatii sen yhteisen merkityksen rakentamisen...meillä on paljon semmoisia menettelytapoja, jotka vaatii sen yhteisen keskustelun...se ei ole edes hiljaista tietoa siis tavallaan, vaan kyse on ehkä siitä tulkintojen moniulotteisuudesta ja - sitten, jotta siitä tulee yhteinen tulkinta, niin se - tiedon välittäminen paperilla ei riitä.”*

*”Tietoa rakennetaan yhdessä ja tulkintaa rakennetaan yhdessä - jos se jää pois ja sitten vielä siihen lisätään se ajanpuutteen hallinta niin - ne on asioita, johonka meidän pitää kiinnittää enemmän huomiota.”*

#### 5.3.4 Monipaikkaisen työn huomiointi

Haastatteluissa korostettiin, ettei aito kohtaaminen korvaa monipaikkaisen työn etuja. Vaikka verkon kautta on helppo tehdä töitä, niin tietoa ja osaamista on helppompaa jakaa yhdessä tekemällä. Etätyössä ei ole keskeytyksiä, mutta yhteisöllisyyden kokemus saattaa jäädä puuttumaan.

*”Ihana kun näkee kollegoita ja ihmiset on nyt siellä kampuksilla ja voidaan vähän yhdessäkin suunnitella, että - ei tarvii vaan yksin sen tietokoneen ääressä siellä kotona tehdä.”*

*”Yhteisöllisyys ja osallistaminen, avoimuus, luottamus on minusta kaikkein tärkeimpiä mikä liittyy tähän tiedon niinku jakamiseenkin ihan keskeisesti.”*

Suunnittelutyön kannalta yhteisen pöydän ääreen istumisella koettiin olevan tärkeä merkitys.

*”Mielellään järjestäisi aina vaikka semmoisia työpajoja tai aivoriihiä, missä voitaisiin sitten ihan suunnitella ja miettiä porukalla ja jakaa niinku laajemmin sitä tietoa.”*

*”Se on huomattu, että se on tosi tärkeä ja esimerkiksi uusien hankkeiden ideoinnin kannalta, että meillä ne substanssiosaajat kohtaa.”*

*”Face to face tapaaminen. Se voi olla toki tämmöinen teamsin välitykselläkin tapahtuva, että en mä sitä tarkoita, että pitää ihan konkreettisesti saman pöydän äärellä istua, mutta keskustelemalla, kyselemällä minusta saa parhaiten – ja hoksaa kysyä jotakin semmostakin mitä ei ehkä muussa tilanteessa osaisi kysyä.”*

### 5.3.5 Yhtenäiset toimintatavat ja käytänteet

Haastattelutulosten perusteella voidaan todeta, että Lapin ammattikorkeakoulussa tiedon ja osaamisen jakamisessa käytetään tällä hetkellä monipuolisesti erilaisia toimintatapoja. Huomioitavaa kuitenkin on, että toimintatavat ovat yhtenäisiä ja monipuolisia sekä kehittämistoimenpiteitä tehdään systemaattisesti. Tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuuri on saatava osaksi työarkea.

*”Niinku osana jokapäiväistä toimintaa ja se että kuinka me arjessa toimitaan, kuinka avoimesti ja kuinka me vuorovaikutetaan ja viestitään, niin sillä on niinku iso merkitys.”*

*”Meidänkin täytyy kehittää niitä prosesseja, ja jakaa niitä toimintamalleja.”*

Lapin ammattikorkeakoulun eri yksiköissä on huomioitava osaamisryhmien eroavaisuudet ja pyrkiä luomaan yhtenäisiä, mutta monipuolisia toimintatapoja. Haastatteluiden tuloksissa tuli ilmi, että erilaisten kehittämishankkeiden ja työryhmien tuloksia olisi saatava paremmin esille organisaatiossa sekä pyrittävä lisäämään eri osaamisryhmien välistä tiedonvaihtoa.

*”Konkreettisempi asioiden jalkauttaminen voisi olla.”*

*”Että vielä enemmän näitten osaamisryhmien välistä tiedonvaihtoa, koska meillähän on aina se tilanne, että ihminen sitten identifioituu johonkin yksikköön ja sitten se tiedonvaihto niinku muiden yksiköiden välillä tuntuu jäävän huonoksi.”*

*”Minua kiinnostaa tietää kaikki hyvät käytänteet mitä ryhmillä on ollut. Jollekin ryhmälle joku asia on iso haaste ja toisessa ryhmässä on jo ratkaistu ja se ei ole ongelma ollenkaan.”*

Haastateltavat toivat esiin, että yksilön omalla toiminnalla on suuri merkitys tiedon ja osaamisen jakamisessa.

*”Minun rooli voisi olla niinku jakaa näitä hyviä käytänteitä.”*

*”Pitää olla oma osaaminen, rohkeus, kyky tehdä työtä ja saada aikaan ja tarttua toimeen, eikä jäädä niinku pyörimään.”*

*”Meidän tulee niinku johtaa toimintaa siihen suuntaan yhä enemmän, että se osaamisen kehittäminen tapahtuu yhä enemmän osana jokaisen työtä, että se ei ole semmoinen erillinen juttu.”*

*”Pitäisi kyetä vahvistaa sitten eri aikaisesti tapahtuvaa niinku tiedon ja osaamisen jakamista avoimemmin ja digitaalisesti.”*

Hanketyöskentelyn toivottiin olevan monialaista ja eri osaamisryhmiä osallistavia, sillä näin tiedon ja osaamisen jakaminen on automaattisesti osana arkea ja työntekoa. Haastatteluissa tuli myös esiin, että yhtenäiset toimintatavat, yhteiset suunnitteluhetket ja työpajat, joissa ollaan vuorovaikutuksissa toisten kanssa lisäävät merkittävästi tiedon ja osaamisen jakamista.

*”Hankkeiden pitäisi olla mahdollisimman paljon tällaisia monialaisia, että tulee sitä tiedon jakamista ja tiedon siirtämistä ja kyllä hankkeet on semmoisia, että kun ne etenee niin omaa prosessia niin siinä varmasti sitä oppia tulee myös sitten kokeneemmalta hanketyöntekijältä sellaiselle, joka vaikka ensimmäistä kertaa lähtee hankkeeseen mukaan.”*

Haastateltavat toivat esiin, että tki-yksikössä haasteena koetaan hyvien menetelmien ja toimintatapojen välittäminen toisille. Erilaiset hankkeet ja muut työtehtävät vaativat yksilön kykyä tarkastella kokonaisuuksia laajemmasta näkökulmasta kuin vain oman työn osalta. Raportteja ja tutkimustuloksia kyllä löytyy intrasta, mutta niihin tutustuminen on jokaisen työntekijän omalla vastuulla.

*”Jollakin on joku hyvä toimintatapa ja toisella se ei ole niin hyvä, että niitä toimintatapoja ehkä haluaisi, että enemmänkin voisi porukat välittää. Liittyy niinku toimintatapoihin TKI:ssa.”*

*”Useasti se vaatii sen, että hei että olenko mä nyt hoksannut tästä kaikki näkökulmat, no sitten voi tulla vielä joku lisäys, että hei tässä hän on vielä tämmöinenkin huomioitavaa.”*

*”Tiedon jakamisen muodot tai tavat - osaamisen jakamisen muodot perustuu siihen niinkun työnkuvan mukaiseen - yhdessä tekemiseen eli yhteisiin suunnitteluhetkiin, yhteisiin työpajoihin, erilaisiin kokouksiin, kohtaamisiin - siitä työstä keskusteluun, sidosryhmien kanssa tehtävään vuorovaikutukseen, josta sit saadaan myös sitä osaamista ja tietoa.”*

Tutkimustuloksissa nousi esiin, että yhteistyöllä kollegoiden kanssa yksilön tiedon ja osaamispääoman kasvattaminen on tärkeä tekijä. Opetustyössä tiimityöskentely sekä parityö koettiin tiedon ja osaamisen jakamisen kannalta merkittäväksi. Huomioitavaa on myös, että yhteistyön avulla varmistetaan eri osaamisalueiden toimivan samalla tavalla.

*”Tehdään hyvin tiivistä yhteistyötä niinku mun kollegan kanssa - päätetään asioista - yleisesti keskustellaan asioista...siinä me opitaan myös yleensä niitä asioita. Ei niinku katsota tätä organisaatiota niinkun oman osaamisalueen näkökulmasta, vaan me katotaan koko Lapin amkin näkökulmasta.”*

#### 5.4 Digitaaliset ratkaisut

Haastatteluaineiston perusteella Lapin ammattikorkeakoulussa digitaalisten järjestelmien ja menetelmien lukumäärä on hyvällä tasolla. Käytössä olevat menetelmät tukevat pääsääntöisesti tiedon ja osaamisen jakamista organisaatiossa. Tuloksista käy ilmi, että digitaalisten järjestelmien lukumäärä ja monipuolisuus koetaan toisinaan jopa haasteena, tiedon välittäjän näkökulmasta, sillä vaihtoehtoja on niin monia. Tämä johtaa monien järjestelmien osalta tehottomampaan käyttöasteeseen.

*”Yksi haaste mikä siihen liittyy, niin on se tapa - miten sä sen tiedon jaat. Pistätkö sä sen sähköpostin - sähköpostia tulee ihan ovista ja ikkunoista muutenkin. Lähetätkö johonkin Teamsin kansioon tai Moodleen mikä meillä on käytössä vai laitatko WhatsAppiin, vai mihinkä sä sen laitat? Intraan - meillä on ehkä liian monta semmoista niinku kanavaa.”*

*”Älkää laittako sähköpostia tai kysykö jotain asioita, vaan soittakaa, niin pystytään samalla keskustelemaan nopeammin se asia niinku läpi, kun sitten sähköpostikeskustelua käydä ja tulkintaa tulee siinä...eikä tule tulkintaa ja tuota sitten tavallaan meidän aikaakin säästyy siinä missä samalla keskustelua käydään se läpi heti asian kanssa minkä pohdituttaa.”*

Digitaalisten järjestelmien osalta tutkimustuloksissa nousi esiin se, ettei niitä täysin osata hyödyntää tiedon ja osaamisen jakamisessa, vaikka niitä lukumäärällisesti on käytössä monia. Haastatteluissa nousi esiin myös henkilöstöltä puuttuva vapaamuotoinen foorumi, jossa tietoa ja vinkkejä voisi jakaa toisille.

*”Meillä ei jotenkin niin kuin osata hyödyntää noita digitaalisia alustoja tähän osaamisen jakamiseen.”*

*”Kun meillä ei ole sellaista, niinkö foorumia missä voisi vapaamuotoisesti niinku eri aikaisesti jakaa tietoa talon sisällä - niin sepä jää sitten siltä osin tekemättä, että se jää sitten semmoisten harvojen niinkö blogikirjoitusten tai – joita hyvin harvoin ehtii sitten ihan oikeasti tehdä ja joihinkin harvoin kirjoitettaviin artikkeleihin.”*

Haastatteluiden perusteella on hyvä huomioida, että digitaaliset ratkaisut eivät yksistään ole ratkaisuna sujuvaan tiedon ja osaamisen jakamiseen. Digitaaliset järjestelmät vaativat onnistuakseen henkilöstön halun ja kyvyn hyödyntää niitä oikealla tavalla.

*”Mikään tekninen tai digiajan ratkaisu ei tuo itsessään mukanaan sitä jouhevampaa tiedonjakoa, vaan se pitää synnyttää ensin sinne toimintaan ja toimintatapoihin.”*

Lapin ammattikorkeakoulun Intra-nettiä ollaan uusimassa parhaillaan, mutta haastatteluiden tekohetkellä Intra-netin haasteet nousivat tutkimustuloksissa esiin käytettävyyden sekä toiminnallisuuden osalta. Intra-net koetaan oikeana tiedon jakelukanavana erityisesti faktatiedon välittämiseen.

*”Faktathan on helppo välittää ja niitähän meillä on tuolla Intra pullol-  
laan.”*

*”Joku uutinen saattaa upota tai kadota Intraan, että jos sitä ei heti  
huomaa niin sitten se menee sieltä etusivulta pois. Sieltä on vaikea  
ehkä löytää sitten jälkikäteen, että se hakutoiminto on aika huono  
siellä, mutta sitäkin ollaan nyt uudistamassa.”*

Haastateltavilta kysyttiin millaiset digitaaliset ratkaisut tukevat parhaiten tiedon ja osaamisen jakamista. Haastatteluissa tuli esiin henkilöstön osaamisen nykytilan ylläpitämiseen tarkoitettu järjestelmä, organisaation sisäinen sosiaalinen media sekä blogikirjoitukset. Nopeaan tiedon ja osaamisen vaihtoon tarkoitettu organisaation sisäinen sosiaalinen media tai vastaava viestintäkanava laajentaisi organisaatiossa vuorovaikutusmahdollisuuksia. Henkilöstön osaamisen kartoittaminen ja osaamisprofiilien ylläpitäminen antaisi mahdollisuuden löytää osaamista oman organisaation sisältä.

*”Eli sehän on paras tapa jakaa myös osaamista, että ei aina niin kuin  
kutsuta konsulttia ulkopuolelta, vaan katotaan, että onko meillä - mei-  
dän talon sisässä on muuten aika hyviä asiantuntijoita.”*

*”Kun meillä syntyy uusia uutta tietoa, osaamista, uusia oivalluksia,  
niin me saatat sitä jaettua sisäisesti vielä entistä paremmin.”*

*”Jos olisi esimerkiksi joku blogikirjoituksia tai jotain vastaavia, niin  
semmoisia varmaan lukisin.”*

## 5.5 Koronapandemian tuomat muutokset

Koronapandemia muutti työntekeä pysyvästi. Pandemian myötä on tullut tarve tarkastella työntekeä prosesseja ja asennetta. Tutkimuksessamme kysyimme haastateltavilta Lapin ammattikorkeakoulussa havaittuja koronapandemian vaikutuksia tiedon ja osaamisen jakamisessa.

Organisaatiokulttuurin koettiin muuttuneen oikeaan suuntaan, vaikka käytäväkohtaamisia kaivattiin. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa siirtyvä tieto ja osaaminen onkin vähentynyt kahvipöytäkeskustelujen siirryttyä virtuaalikalveihin. Hybridityöhön siirtyminen koettiin kuitenkin hyvänä.

*”Tosi paljon positiivisemmaksi elikkä koronan aikana niin, sanotaan, että tieto on kulkenut paremmin, se on tullut paremmin ajoissa, se on tullut selkeämmin, se on tullut montaa eri kanavaa pitkin.”*

*”Arkitiedon jakaminen, niin se muuttui kyllä... Se niin sanottu kahvipöytä tai käytäväkeskustelu, niin se loppui.”*

Koronapandemian myötä on kehitetty uusia toimintatapoja. Organisaatiossa kannattaisikin hyödyntää korona-ajasta opittuja asioita ja kehittää niitä edelleen. Se, että onko työntekijä lähi- tai etätyössä ei saisi vaikuttaa tiedon välittymiseen. Tieto kulkee paremmin ja selkeämmin, vaikka toisaalta tietoa kertyy monesta eri kanavasta. Oikean tiedon jakaminen oikealle ihmiselle oikeaan aikaan on korostunut. Koronapandemian aikana vuorovaikutus on ollut tiiviimpää, vaikka se tapahtuikin digitaalisesti.

*”Aina vaatii sitten sen, että no järjestetään se teams tai sitten soittaa jollekin tai joku ihan tällöisen pienen asian hoitaminen, että se totta kai se vaikeutui se viestintä.”*

*”Covid jälkeinen maailma on johtanut siihen, että kun me teemme tällöistä monipaikkaista työtä, hajautetusti eri työtiloissa, niin niitä kohtaamisia meillä on vähemmän. Jolloinka kyllä mä näen isona riskinä sen, että sitten tämä informaali - hiljainen tieto, tällöinen yhteinen tulkinta asioista jää vähemmälle, jos me emme löydä niitä mentelytapoja niille kohtaamisille.”*

*”Korona aiheutti sen, että kun ollaan etänä, niin vielä enemmän on sitä, että pidetään yhteyttä, tiiviimmin jaetaan sitä tietoa eli meillä on esimerkiksi teams-kanavat osaamisaloittain, on opintojaksoittain.”*

Koronapandemian aikana kohtaamiset koettiin muodollisempina kuin ennen ja vapaamuotoinen kanssakäyminen jäi vapaa-ajalla tapahtuvaksi. Haastateltavat totesivat etätyön olevan häiriöttömämpää kuin lähityön, mutta aitoja kohtaamisia



kaivattiin. Teams-järjestelmän välityksellä käyty vuorovaikutus koettiin muodollisena ja virallisena, mutta sen kautta koettiin tiedon siirtyvän helpommin, nopeammin ja selkeämmin.

*”Ehkä odotetaan enempi sitä fyysistä läsnäoloa kampuksilla, mutta toisaalta olet sitten sidottuna vieläkin sinne Teams-maailmaan, että monella on nyt vähän tässä semmoinen rajavaihe menossa ja haetaan niinku hyviä käytäntöjä, että mitkä on niinku hyvä hoitaa livenä ja mitkä teamsillä ja etänä.”*

*”Nyt kaikki asiat pitää niinku viedä teamsin kautta ja ne on aikalailla formaaleja ja tietenkin ne sisällöt siellä – että on se muuttunut.”*

*”Teams kokoukset on tietynlaisia niinku virallisia ja, kun muistelee mitä se ennen oli, että kun ihmisiä tuli käytävällä vastaan, niin se oli enemmänkin semmoista ad hoc...katopa mitä me ollaan tehty, ja se tieto ehkä kulki paremmin.”*

Yhtenä koronapandemian hyödyistä koettiin olevan Lapin ammattikorkeakoulun kampusten tasapuolistuminen. Koronapandemian myötä etätöihin siirtyminen antoi kaikille samanlaiset vaikutusmahdollisuudet työskentelypaikasta riippumatta, koska kaikki työ siirtyi toteutettavaksi verkossa.

*”Meillä on kuitenkin niinku kolmella paikkakunnalla kampuksia, niin kyllä se on ihan selkeästi niinku tasa-arvostanut. Silloin kun kaikki on niinku digitaalisesti yhteydessä toisiinsa. Kaikki on ollut verkossa, niin kaikki ovat tasa-arvoisia. Kaikilla tasa-arvoinen mahdollisuus lähtökohtaisesti tuoda oma ääneensä ja panoksensa siihen ja siitä kannattaa pitää kiinni.”*

## 6 YHTEENVETO TULOKSISTA

### 6.1 Keskeiset tulokset

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa Lapin ammattikorkeakoulun tiedon ja osaamisen jakamisen nykytilasta sekä selvittää mitkä tekijät vaikuttavat tiedon ja osaamisen jakamiseen työntekijöiden ja eri osaamisalueiden välillä. Tavoitteena oli löytää ratkaisuja tiedon ja osaamisen jakamisen vahvistamiseksi sekä antaa kehittämideoita tiedon ja osaamisen jakamisen tueksi tutkimuksen kohteena olevalle organisaatiolle Lapin ammattikorkeakoululle.

Tiedon jakamisen ja organisaatiokulttuurin yhteyttä aiemmin tutkineet Hu ym. (2009) sekä Tuusjärvi (2014) ammattikorkeakouluyhteisölle tekemässään tutkimuksessaan toteavat organisaation rakenteen ja kulttuurin vaikuttavan merkittävästi tiedon ja osaamisen jakamisen onnistumiseen. Tutkimuksemme vahvistaa näitä samoja tuloksia. Haastateltavien mukaan Lapin ammattikorkeakoulun uusi organisaatorakenne tukee entistä mallia vahvemmin koko työyhteisön tiedon ja osaamisen jakamista. Osaamisryhmäkohtaisilla organisoinneilla pyritään tuemaan tiedon vaihtoa eri osaamisryhmien välillä. Haastatteluissa tuli ilmi eri osaamisryhmien eroavaisuudet, jotka saattavat korostua tapana jakaa tietoa ja osaamista toisille. Tutkimustulosten mukaan organisaatiossa on myös havaittavissa joitain vanhoja toimintakulttuurisia tekijöitä, jotka vielä hidastavat tiedon ja osaamisen sujuvaa siirtymistä. Organisaatiokulttuurin nopea ja tarkoituksellinen muuttaminen on lähes mahdotonta, sillä organisaatiokulttuuri on muodostunut pitkän ajan kuluessa eri tekijöiden vaikutuksesta (Viitala & Jylhä 2019, 291).

Organisaation johtamisen näkökulmasta on hyvä huomioida organisaatiokulttuurin uudistamisen ja muutoksen hitaus sekä se, että muutos vaatii ylemmän johdon vahvaa tukea ja esimerkin näyttämistä. Diabin (2021) mukaan organisaation tuki tiedon ja osaamisen jakamisessa lisää työntekijöiden motivaatiota tiedon ja osaamisen jakamiseen toisille. Organisaation johdon tuki vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja luottamusta organisaatiota kohtaan. Organisaation rooli tiedon jakamisprosessin edistäjänä vaikuttaa olennaisesti työntekijöiden motivaatioon ja käsitykseen sen merkityksellisyydestä.

Haastateltavat luonnehtivat Lapin ammattikorkeakoulun organisaatiokulttuuria avoimeksi, keskustelevalaksi ja toisia kunnioittavaksi. Laitila (2015) on tutkimuksessaan myös todennut avoimen sekä kannustavan tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuurin lisäävän tiedon sujuvampaa siirtymistä sekä lisäävän työyhteisössä yhdessä tekemisen tunnetta. Haastattelutuloksista korostui vuorovaikutuksen merkitys ja toive siitä, että virallisia sekä epävirallisia vuorovaikutustilanteita pyritään jatkossakin luomaan henkilöstön välille. Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi työparitoiminta, yhteiset projektit sekä erilaiset tapahtumat. Vuorovaikutteista työryhmätyöskentelyä kannattaa hyödyntää, mutta ryhmissä käsitellyt asiat ja saadut tulokset on pyrittävä tuomaan konkreettisemmin esiin työyhteisöön. Projekteissa ja hankkeissa on myös lisättävä suunnitelmallisuutta niin, että oikeat henkilöt ovat oikeaan aikaan mukana toteuttamassa niitä.

Tutkimustuloksissa nousivat esiin resurssi- sekä erityisesti aikahaasteet, joiden koettiin hidastavan tiedon ja osaamisen jakamista työyhteisössä. Myös Tuusjärvi (2014) nostaa tutkimuksessaan esiin ajankäytön tuomat haasteet tiedon jakamisessa. Haastateltaviemme mukaan tämän päivän työ on hektistä ja nopeampaa, jolloin tilanteet ja aikataulut voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Tämä vaatii henkilöstöltä kykyä ennakoita mahdollisia muutoksia ja reagoida tilanteisiin niiden edellyttämällä tavalla. Varsinaiset työtehtävät ja projektit vievät suurimman osan työajasta, minkä vuoksi ylimääräisille koulutuksille ja uusiin asioihin perehtymiselle ei aina ole aikaa. Haastatteluissa tuli esiin myös näkökulma, jonka mukaan aikahaasteet ovat hallittavissa toimintakulttuurisia tekijöitä tarkastelemalla niin, että ne ohjaavat organisaation työntekijöiden toimintatapaa ja ajattelua vuorovaikutteisemmaksi.

Yksilön oma asenne ja motivaatio nähtiin tärkeänä tekijänä sujuvan tiedon ja osaamisen välittämisen kannalta. Myös Nurmilaukas (2011) sekä Tuusjärvi (2014) ovat tutkimuksissaan todenneet sisäisen motivaation sekä työntekijän oman asenteen vaikuttavan positiivisesti tiedon jakamiseen. Tämän opinnäytetyön haastattelutuloksista nousi esiin jokaisen työntekijän oman aktiivisen toiminnan merkitys sujuvan ja ketterän tiedon jakamisen mahdollistamiseksi. Työntekijöiden vastuulla on ottaa asioista selvää ja huolehtia, että oma asiantuntijaosaaminen on ajan tasalla. Organisaation on myös kannustettava ihmisiä avoimeen tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä yhteisen kulttuurin rakentamiseen. Yhteisiä vuorovaikutus- ja oppimistilanteita on luotava osaksi jokaisen työpäivää. Diab

(2021) on todennut, että työntekijöiden asenteisiin vaikuttamalla vahvistetaan tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuuria organisaatiossa.

Ipe (2003) ja Nonaka & Takeuchi (1995) ovat todenneet, että näkyvän tiedon jakaminen on helpompaa. Tutkimustuloksemme vahvistavat saman perinteisen näkemyksen siitä, että faktojen, raporttien ja konkreettisten tulosten esille tuominen ja jakaminen on helpompaa kuin hiljaisen, kokemusperäisen tai tulkinnan varaisen tiedon välittäminen. Tiedon luonteen osalta haastateltavat kokivat suurimpana haasteena asiantuntijatyössä vaadittavan yhteisen tulkinnan ja näkemyksen pohjalta muodostetun tiedon jakamisen toisille. Tiedon tulkittavuus ja käsiteltävien asioiden monimutkaisuudet vaikeuttavat tiedon jakamista toiselle juuri sellaisena kuin se on tarkoitettu. Jotta tieto saadaan välitettyä toisille oikeanlaisena, vaatii se yhteistä keskustelua ja vuorovaikutusta tiimeissä. Haastatteluissa nousi esiin myös organisaation eri tasoilla olevan tiedon haasteellinen jakaminen toisille, erityisesti jos tieto on vielä keskeneräistä.

Lapin ammattikorkeakoulussa tehty hybridityöaika-malli tulee jatkossakin haastamaan tiedon ja osaamisen jakamista, sillä osa henkilöstöstä työskentelee etänä ja on vain harvoin kampuksilla. Epäviralliset kohtaamiset vähenevät. Tulevaisuudessa on hyvä kiinnittää huomiota kontaktien ja kohtaamisten merkityksellisyyteen, eli millä tavoin henkilökuntaa houkutellaan työpisteilleen kampuksille.

Haastattelututkimuksemme mukaan Lapin ammattikorkeakoulussa tiedon ja osaamisen jakamiseksi on käytössä monipuolisia menetelmiä. Voidaan todeta, että suunta on oikea, mutta koko organisaatiota ja sen yksiköitä koskevia yhteisiä toimintatapoja ja käytänteitä on silti kehitettävä systemaattisesti ja mietittävä toimivia ratkaisuja. Organisaation ollessa laaja on huomioitava eri osaamisryhmien erilaisuudet, yksilöiden monimuotoisuutta unohtamatta. Organisaatiossa on kehitettävä erilaisia ratkaisuja, joilla voidaan tukea yksilö-, ryhmä- sekä organisaatiotasolla tiedon ja osaamisen jakamisen onnistumista. Suunnittelutyössä on hyvä hyödyntää organisaation jäsenten kokemuksia ja asiantuntijuutta, jolloin yhdessä löydetään toimivia tapoja.

Lapin ammattikorkeakoulussa haasteena koetaan eri työryhmissä kehitettyjen ratkaisujen ja saatujen tulosten jalkauttaminen työyhteisön muiden jäsenten tie-

toisuuteen. Haastateltavien mukaan työryhmissä saadaan hyviä ideoita ja tuloksia aikaan, mutta ryhmien erilaisuus ja erilaiset toimintatavat koetaan haasteena. Tuloksissa nousi myös esiin yksilön oman asenteen ja toiminnan merkitys, joka nähdään merkittävänä tekijänä yhtenäisten toimintatapojen ja menetelmien kehittämisesä. On hyvä korostaa yksilön omaa vastuuta sekä asennetta yhteisten toimintatapojen edistämisesä, jolloin jokaisen on helpompi löytää itselleen ja työyhteisölleen sopivat keinot tiedon ja osaamisen sujuvaan jakamiseen.

Hanketyöskentelyn ollessa tärkeä osa korkeakouluorganisaation toimintaa, nousi sen merkitys vahvasti esiin tutkimustuloksissa. Hanketyöskentelyn osalta tiedon ja osaamisen jakamista tukeva toimintamalli haastateltavien mukaan koostuu työntekijöistä, jotka ovat eri osaamisalueilta. Nämä monialaiset työryhmät luovat koko prosessin ajan yhteistä uutta tietoa, välittävät sitä toisilleen ja näin ollen kasvattavat omaa osaamistaan. Myös hanketyöskentelyssä korostui yhteisten vuorovaikutustilanteiden merkitys.

Lapin ammattikorkeakoulussa erilaiset tietojärjestelmät sekä muut digitaaliset ratkaisut ovat vahvasti mukana tiedon ja osaamisen jakamisessa. Kanavia on monia ja tutkimuksen mukaan formaalia tietoa välitetään hyvin eri kanavia pitkin. Osa haastateltavista koki, että järjestelmiä on ehkä jopa liian monia, vaikka toisaalta myös henkilöstön sisäistä epämuodollista yhteistä digitaalista alustaa kaivattiin. Lapin ammattikorkeakoulun toimintakulttuuria on rakennettava digitaalisuutta hyödyntäen ja kulttuuri tuotava mukaan toimintatapoihin ja -menetelmiin. Digitaaliset foorumit tukevat erityisesti ”ei aikaan”-sidottua digitaalista vuorovaikutusta ja tukevat erityisesti myös monipaikkaisen työn tekijöitä. Helanderin ym. (2020, 39) tutkimus tukee havaintoa, että tiedon saannin rajojen poistamiseen kehitetty digitaalinen järjestelmä, ei itsessään takaa onnistunutta tiedon jakamista, vaan siihen tarvitaan inhimillistä vuorovaikutusta tukevia prosesseja. Organisaation teknologisia valmiuksia on mahdollista kehittää vasta, kun palveluprosessiin osallistuvat tahot uudistavat toimintatapojaan.

Opinnäytetyön tutkimus on tehty koronapandemian jälkeisessä toimintaympäristössä, jolloin organisaatiossa on kehitetty nopeasti uusia ja innovatiivisia menetelmiä tiedon ja osaamisen jakamiseen. Poikkeuksellisena aikana erilaiset teknologiset ratkaisut ovat nousseet merkittäviksi ja toisinaan jopa ainoiksi menetelmiksi olla kontaktissa kollegaan ja jakaa tietoa ja osaamista toisille. Erityisesti

koronapandemian aikana viestintäkanavien monipuolisuus ja päällekkäinen käyttö on lisännyt tiedon jakamista organisaatiossa. Tietoa on jaettu useita kanavia pitkin, jolloin se on varmemmin tavoittanut henkilöstön. Diabin (2021) mukaan teknologia ja erilaiset digitaaliset alustat ovat välttämättömiä tiedonhallinnan tehokkuuden kannalta.

## 6.2 Keskeiset kehittämisideat tiedon ja osaamisen jakamisen tueksi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja tiedon ja osaamisen jakamisen tueksi. Eri tutkimuksissa ja teorioissa kuvattuja tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä on käsitelty kappaleessa 3. Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella Lapin ammattikorkeakoulun tiedon ja osaamisen jakamisen tueksi nostetaan ratkaisuja aika- ja resurssihaasteiden, organisaatiokulttuurin, digitaalisten ratkaisujen ja koronapandemian tuomien muutosten kehittämiseen (kuvio 9).



Kuvio 9. Keskeiset kehittämisideat tiedon ja osaamisen jakamisen tueksi

Lapin ammattikorkeakoulun organisaatiokulttuuria pidetään avoimena, keskustellevana ja jossa pyritään sujuvaan tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuuriin. Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa jokainen sen jäsen. Hyvässä organisaatiossa työntekijät viihtyvät ja nauttivat organisaation kehittymisestä. Työntekijöille myös an-

netaan mahdollisuuksia ja vastuuta päästä mukaan yhteisen organisaatiokulttuurin ja työympäristön kehittämiseen. Yhteiset pelisäännöt ja käytänteet ovat avainasemassa toimivan organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Koronapandemia toi uudenlaisen haasteen työntekemiseen ja organisaatiokulttuurin rakentamiseen.

Haastattelujen perusteella kiire on suurin tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttava tekijä. Tiukat aikataulut, päällekkäiset työt ja aikataulujen yhteensovittaminen voivat olla ongelmallista. Ovathan aika- ja resurssihaasteet myös työhyvintointiin liittyvä ongelma. Organisaatiossa työtä tehdään yhdessä, joten yhden työntekijän aikahaasteiden voittaminen ei ratkaise organisaation ongelmaa. Toimivan ratkaisun tulee siis palvella koko organisaatiota.

Resurssi- ja aikatauluhaasteisiin ei ole olemassa yksiselitteistä ratkaisua. Ajanhallinnan suunnittelu kokee jatkuvasti haasteita, koska muutoksia saattaa tulla yhtäkkiä ja työ on ajoittain hektistä. Työajan suunnittelussa tulisi olla varattuna aikaa myös yllättäviin muutoksiin. Organisaation ja esihenkilöiden tarjoama tuki työajan suunnittelussa, työn organisoinnissa ja ennakoinnissa ovat työntekijän kannalta hyvin tärkeitä. Lopullinen vastuu aikatauluhaasteista usein on työntekijän vastuulla, mutta asioista avoimesti keskustelemalla ja niihin puuttumalla voidaan löytää ratkaisuja, jotka hyödyttävät kaikkia työntekijöitä.

Jotta omaa työtään ja työajan käyttöä voi suunnitella, tulee oma työ hahmottaa kokonaisuutena. Oma työtään kannattaa suunnitella esimerkiksi ennen työviiikon alkua. Aikataulutuksen tulee olla realistista ja siihen kannattaa jättää tilaa mahdollisille muutoksille. (Yli-Kaitala ym. 2016, 19.) Työntekijän kannattaa suunnitella, missä järjestyksessä työtehtäviä suorittaa työpäivän aikana. Työtehtävät kannattaa saattaa loppuun, mikäli mahdollista, ennen uuden työtehtävän aloittamista. Useiden eri töiden suorittaminen samanaikaisesti laskee tehokkuutta, etenkin jos ei suorita työtehtäviä loppuun ja siirtyy tehtävästä toiseen. (Dean & Webb 2011.) Työtehtävien priorisoinnilla, esimerkiksi kiireyden, tärkeyden tai kiinnostavuuden mukaan on mahdollista karsia epäolennaisia työtehtäviä. Priorisoinnilla asetetaan rajoja myös työajalle ja työmäärälle. (Yli-Kaitala ym. 2016, 10.)

Yhdessä laadittujen pelisääntöjen kautta oman työn johtaminen helpottuu. Työn aikatauluttaminen, to-do-listat ja työn kalenterointi ovat muutama helppo tapa

oman työn hallintaan. Työkaleriin on erittäin tärkeää merkitä myös lounastauot, ettei ehkä se päivän ainoa tauko jää pitämättä. Esimiehen kanssa laaditut tavoitteet kvartaali- ja vuositasolla helpottavat työkuorman hallittavuutta. Etätyö mahdollistaa työn tekemisen ilman keskeytyksiä, mutta etätyössä on vaarana työn ja vapaa-ajan sekoittuminen.

Tiedon ja osaamisen jakamisen kehittäminen vaatii koko organisaation yhteistä panostusta ja kiinnostusta asiaan. Tässä opinnäytetyössä Lapin ammattikorkeakoululle tehty tutkimus osoittaa, että organisaation ylemmillä tasoilla on ymmärrystä, halua ja kiinnostusta asian kehittämiseksi. Diabin (2021) mukaan tiedon ja osaamisen jakamisessa on välttämätöntä saada tukea ylemmältä johdolta. Yhteistä toimintakulttuuria on kehitettävä erityisesti koronan jälkeen vuorovaikutteisempaan suuntaan digitaalisuutta hyödyntäen sekä kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia lisäten. Haastateltavien mukaan tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttaa yksilön asenne ja luottamus työyhteisöä ja sen jäseniä kohtaan. Työntekijöitä on kannustettava vuorovaikutteiseen työntekoon, vaikka osa työntekijöistä työskentelee myös etänä. Pienemmät ja tiiviimmät tiimit helpottavat tiedon jakamista arjessa, jolloin myös kynnys tiedon jakamiseen on matalampi. Tiimityöskentely, työparitoiminta, yhteiset projektit ja hankkeet lisäävät avointa tiedon vaihtoa. Tiedon välittäjän sekä tiedon vastaanottajan välillä on oltava luottamusta. Diabin (2021) mukaan vaikuttamalla työntekijöiden asenteisiin tiedon ja osaamisen jakamisessa sitoutetaan työntekijöitä organisaatioon ja vahvistetaan luottamusta kollegoihin. Tämä saattaa motivoida työntekijöitä jakamaan tietoa aktiivisemmin työyhteisössä.

Onnistuneessa vuorovaikutuksessa tieto kulkee työntekijöiden välillä viestin sisällön tarkoittamassa muodossa. Tärkeää on huomioida, miten ymmärrettävästi viesti on lähetetty, ja ymmärtääkö viestin vastaanottaja tiedon, niin kuin se on tarkoitettu. Haasteena vuorovaikutuksessa on ihmisten erilaiset ajatukset ja tulkinnat. Yksinkertaiseksi tarkoitettu viesti voidaan tulkita niin monella tapaa, kuin on vastaanottaja. Yhteisen tulkinnan luomiseksi tarvitaan luottamuksellista avointa keskustelukulttuuria ja yhteisiä kohtaamisia. (Mäkisalo-Ropponen 2011.)

Koronapandemia on muuttanut työntekemisen tapoja merkittävästi myös Lapin ammattikorkeakoulussa. Haastateltavat kokivat poikkeuksellisen ajanjakson tuoneen paljon hyviä toimintatapoja ja innovatiivisia ratkaisuja tiedon ja osaamisen



jakamiseen. Näitä jo kehitettyjä toimintamenetelmiä ja ratkaisuja on syytä tarkastella enemmän ja pohtia mitkä niistä olisivat hyödynnettävissä koko organisaatiossa. Hyvien käytänteiden ja toimintamallien kehittämiseen ja jakamiseen on saatava koko henkilöstö mukaan sekä pyrittävä tuomaan toimintamallit osaksi arkea. Käytännöt ja menetelmät, jotka eivät toimi arjessa on syytä tarkastella lähemmin ja muuttaa.

Monipaikkaisen työn osalta on keksittävä ratkaisuja, joilla työntekijät kokevat kampeuksilla työskentelyn merkityksellisinä ja haluavat tehdä työpäiviä myös siellä. Ratkaisuna ja houkuttimena voi toimia epävirallisemmat keskusteluhetket tai enemmän suunnittelua vaativat pop-up-tapahtumat, yhteiset työpajat tai seminaarit. Tapahtumien tarkoituksena on saada työntekijät innostumaan jälleen kasvokkain tapahtuvista kohtaamisista ja matalan kynnyksen vuorovaikutustilanteista, jolloin ajatuksia ja ideoita on helppo vaihtaa. Sopivien keinojen löytämisessä on hyvä keskustella työntekijöiden kanssa ja ideoida tapahtumia yhdessä.

Tutkimuksen perusteella hiljaisen tiedon ja tulkinnanvaraisen tiedon välittäminen onnistuu parhaiten yhteisöllisen työskentelyn kautta. Tiedon ja osaamisen jakaminen yksikköjen välillä lisää yhteistyötä ja parantaa vuorovaikutusta. Jokaisen työntekijän rooli on yhtä tärkeä organisaatiossa, jonka toiminta perustuu yhteistyöhön.

Uusien toimintatapojen haasteena voi olla, että työntekijät kokevat turvallisempina pitää kiinni vanhoista totutuista toimintatavoista. Tulisi laskea irti vanhasta ja kohdata vaikeat ongelmalliset tilanteet. Vasta tämän jälkeen on mahdollista luoda organisaatioon uusi toimintamalli. (Hellström, Ikäheimo, Hakapää, Lehtomäki & Saari, 2019.)

Yhtenä tiedon ja osaamisen jakamista tukevana ideana on organisaation henkilöstön osaamista ylläpitävä hallintajärjestelmä. Aina ei tarvitse lähteä etsimään osaamista organisaation ulkopuolelta, mikäli osaamista löytyy omista asiantuntijoista talon sisältä. Osaamisen hallinnanjärjestelmään voisi tallentaa esimerkiksi työntekijöiden koulutustiedot, muun ammatillisen osaamisen sekä mahdollisesti vaikka työelämän ulkopuolisen osaamisen ja mielenkiinnon kohteet. Sen avulla organisaatiossa voidaan kartoittaa osaamista, tietoa sekä suunnitella henkilökoh-

taisia tavoitteita osaamisen kehittämiseksi. Järjestelmää hyödyntämällä olisi mahdollista löytää osaamista läpi organisaation ja esimerkiksi hankkeisiin saattaisi löytyä osaavaa henkilöstä oman organisaation sisältä. Yhtenä ideana osaamisen hallintaan liittyvässä järjestelmässä voisi olla työntekijöiden mahdollisuus ilmoittaa halukkuutensa osallistua, vaikka erilaisiin hankkeisiin, koulutuksiin ja työryhmiin. Työntekijöiden osaamisen ja asiantuntijuuden tavoitteellisempi hyödyntäminen lisäisi organisaation osaamispääomaa.

Teknologiset ratkaisut eivät yksinään ratkaise tiedon ja osaamisen jakamiseen liittyviä haasteita, mutta haastatteluissa nousi esiin tarve nopeaan, ajantasaiseen ja ketterään tiedon vaihtoon. Toiveena oli löytää ratkaisu, joka on työntekijöiden vapaasti käytettävissä, sillä hetkellä kun sitä itse kokee tarvitsevänsä. Yhtenä kehitysehdotuksena on käyttäjäystävällinen ja organisaation sisäinen viestintäympäristö, missä henkilöstö voi jakaa tietoa, osaamista, ideoita, kokemuksia ja olla vuorovaikutuksessa keskenään nopeasti, ajantasaisesti ja interaktiivisesti. Organisaation sisäinen viestintäympäristö tukee myös monipaikkaisen työn tekijöitä, sillä he voivat hyödyntää toimintoa tarpeen mukaan. Jotta vapaamuotoinen viestintäympäristö nähdään apuvälineenä sisäiselle viestinnälle, pitää henkilöstöä motivoida sekä opastaa sen käyttöön. Sisäinen viestintä kuuluu jokaiselle organisaation työntekijälle.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tiedon ja osaamisen jakamisen merkitys

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella voimme todeta, että vuorovaikutus organisaation sisällä on edellytys onnistuneelle yhteistyölle sekä tiedon ja osaamisen jakamiselle. Onnistunut tiedon ja osaamisen jakaminen tarvitsee tuekseen organisaatiokulttuurin, jossa tehokas tiedon hyödyntäminen on mahdollista. Jotta tietoa ja osaamista hyödynnettäisiin mahdollisimman hyvin organisaatiokulttuurin tulisi olla avoin, arvostava ja osallistava.

Tiedon ja osaamisen jakaminen on integroitava jatkuvaksi osaksi organisaation toimintaa ja johtamista, jotta organisaatio voi parantaa suorituskykyään. Tieto on organisaatiolle arvokas voimavara. Tiedon ja osaamisen jatkuva jakaminen edellyttää halua yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Organisaation yhteisiin toimintatapoihin kannattaa panostaa ja henkilöstö on osallistettava yhteisten käytänteiden luomiseen.

Organisaation pinnan alla on paljon hiljaista tietoa ja sen saattamisesta kaikkien tietoon hyötyy koko organisaatio. Pinnan alla on mahdollisesti myös vanhoja toimintatapoja, mitkä saattavat hankaloittaa tiedon ja osaamisen jakamista. Toimintatavat voivat olla hierarkkisia ja perustuvat käsitteeseen *”näin on aina tehty”*. Toimintaympäristön kehittäminen ja uudistaminen on jatkuvasti ajankohtainen. Organisaatiossa yhteisen näkemyksen ja johtamisen rakenne perustuu enemmän yhdessä tekemiseen, yhdessä luotuihin käytäntöihin ja itsensä johtamiseen, kuin perinteiseen hierarkkiseen organisaatorakenteeseen.

Tässä opinnäytetyössä emme selvittäneet miten haastateltavat kokisivat palkitsemisen vaikuttavan tiedon ja osaamisen jakamiseen. Kesti (2022, 50) on tutkimuksessaan todennut palkitsemisen vaikuttavan henkilöstön motivaatioon tiedon jakamisessa. Mikäli työntekijä kokee myös itse hyötyvänsä tiedon jakamisesta, tekee hän sitä avoimemmin myös itse. Tutkimustuloksissamme korostui vuorovaikutuksen ja avoimen sekä keskustelevan organisaatiokulttuurin merkitys, joten työntekijöiden palkitseminen tiedon jakamisesta olisi yksi keino vahvistaa toimintatapoja.

## 7.2 Jatkotutkimuskohteet

Tiedon ja osaamisen jakaminen on vain yksi osa tiedolla johtamisen prosessia. Tiedolla johtamisen nykytilaa Lapin ammattikorkeakoulussa olisi mielenkiintoista tutkia myös prosessin muiden osa-alueiden näkökulmasta. Etenkin hiljaisen tiedon tunnistaminen ja se tuominen näkyväksi erityisesti henkilöstön näkökulmasta olisi yksi mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde.

Tässä opinnäytetyössä haastattelututkimus toteutettiin pääosin ylemmän johdon henkilöille, jonka vuoksi tutkittavien organisaation näkökulma saattaa nousta tuloksissa vahvemmin esiin. Tutkimusta aiheesta voisi laajentaa organisaation operatiiviselle tasolle esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla, jotta aiheesta saataisiin esiin vielä laajempi näkökulma. Organisaation operatiiviselle tasolle suunnattu tutkimus toisi esiin mahdollisimman paljon varsinaiseen toimintaan liittyviä näkemyksiä ja miten asioiden haluttaisiin olevan.

Mikäli Lapin ammattikorkeakoulussa laaditaan osaamiskartoitusta ja henkilöstön osaamista ylläpitävää osaamisen hallintajärjestelmää, tai osaamisprofiileita, olisi hyvä, mikäli osaamisen tunnistamiseen otettaisiin koko tiimi mukaan. Työkaveri saattaa tunnistaa toisesta jotain sellaista, mitä itse ei ehkä osaisi tunnistaa. Henkilöstön osaamistarpeiden tunnistaminen on tarpeellista tulevaisuuden muuttuvia osaamistarpeita ajatellen.

## 7.3 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Kananen (2017, 173, 175) korostaa tutkimustulosten luotettavuutta, vaikka laadullisessa tutkimuksessa objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan tieteellistä tutkimusta pidetään eettisesti hyväksyttävänä sekä luotettavana jos siinä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida Hirsjärven ym. (2008, 226) mukaan erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Mittaustulosten toistettavuutta voidaan mitata reliabiliteetin avulla, joka liittyy tutkimuksen toteutukseen ja kuvaa tulosten pysyvyyttä samankaltaisina, jos tutkimus uusittaisiin. Kanasen (2017, 175–176) mukaan validiteetti liittyy tutkimusasetelmaan sekä aineiston analysointiin, kuvaten sitä, että tutkitaan oikeita asioita.

Kehittämistyömme on tehty Lapin ammattikorkeakoululle. Tavoitteenamme oli antaa uusia kehittämisideoita, joilla vahvistaa tiedon ja osaamisen jakamista työyhteisössä. Tutkimusprosessin alussa teimme opinnäytetyösopimuksen Lapin ammattikorkeakoulun kanssa ja haimme työllemme tutkimusluvan ohjeiden mukaisesti, sillä aiheemme käsitteli toimeksiantajaorganisaatiomme henkilökuntaa. Kettusen ym. (2020) mukaan tutkimuslupa sallii tutkijan tehdä haastatteluja, havainnointeja tai kyselyitä organisaation henkilökunnalle. Opinnäytetyöntekijöinä tarkistimme esteellisyytemme tutkimuksemme ja kehittämistehtävämme osalta ja totesimme olevamme puolueettomia tekemään tutkimus ulkopuoliselle organisaatiolle. Opinnäytetyösopimuksessa sovitaan yhteisistä säännöistä, kuten aiheesta, aikataulusta, tausta-aineiston käyttöoikeuksista sekä erilaisista vastuista työn aikana (Arene ry 2019, 21).

Laadullisen tutkimuksen puolueettomuutta eli objektiivisuutta tarkastellaan tutkijan havaintojen puolueettomuuden ja luotettavuuden kautta. Puolueettomuus kuvaa tutkijan kykyä tarkastella haastateltavia ja heidän vastauksiaan niin, ettei tutkijan omat ennakko-oletukset tutkittavaa ilmiötä kohtaan tai muut tekijät vaikuta lopputulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Tämän opinnäytetyön puolueettomuutta vahvistaa se, että me opinnäytetyöntekijät olemme organisaation ulkopuolisia henkilöitä, eikä meillä näin ollen ollut ennakko-oletuksia Lapin ammattikorkeakoulun toiminnasta.

Tuomi & Sarajärven (2018, 165) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkijalla on riittävästi aikaa tutkimuksen toteuttamiseen. Hirsjärven ym. (2008, 227) mukaan tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa myös tarkka kuvaus tutkimuksen toteutuksesta ja eri vaiheista. Tämän opinnäytetyöprosessin suunnittelu on aloitettu opintojemme puolivälissä, jolloin pohdimme omia kiinnostuksen kohteitamme, parityöskentelyn mahdollisuutta sekä toimeksiantajaa. Opinnäytetyöaiheemme valikoitui osittain omien kiinnostuksen kohteidemme kautta, mutta myös toimeksiantajan tarpeiden perusteella. Alustava aiheidemme liittyi vertaismentorointiin, joka oli valittu Lapin ammattikorkeakoulun yhdeksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi. Aikataulusyistä johtuen, emme pystyneet osallistumaan ainoastaan tähän projektiin vaan päätimme tutkia Lapin ammattikorkeakoulun tiedon ja osaamisen jakamisen nykytilaa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä.

Halusimme tehdä opinnäytetyön parityönä, jotta saisimme kokonaisuutena laadukkaamman työn ja luotettavamman tutkimustuloksen. Parityöskentely oli mielestämme antoisaa ja työskentely yhdessä ja erikseen vahvisti omia vuorovaikutustaitojamme, mutta myös lisäsi työhön sitoutumista ja tutkimusprojektin valmistumista ajallaan. Asioiden pohtiminen yhdessä toi käsiteltäviin asioihin uusia näkökulmia, jotka taas loivat uusia ideoita ja ajatuksia opinnäytetyötä varten. Koko tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan selkeästi ja vaiheittain, jotta sen ymmärtäminen olisi läpinäkyvämpää. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat muuttuneet työn edetessä vastaamaan paremmin tutkimuksemme tarkoitusta ja tavoitteita. Empiirinen osio selkeytyi ja muuttui myös prosessin edetessä, jolloin saimme opinnäytetyöstä tarkoituksenmukaisen, jäsennellyn ja kattavan kokonaisuuden.

Valitsimme puolistrukturoidun haastattelun menetelmäksi, koska tavoitteenamme oli saada mahdollisimman kattava kuva Lapin ammattikorkeakoulun tiedon ja osaamisen siirtämisen nykytilasta ja mahdollista haasteista. Haastattelu oli tutkimusmenetelmänä sopiva valinta, sillä haastattelutilanteessa pystyimme tarvittaessa esittämään lisäkysymyksiä haastateltavalle asian varmistamiseksi. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teamsissä sekä tallennettiin ja niistä saatu aineisto litteroitiin tekstimuotoon. Molemmat opinnäytetyöntekijät olivat mukana kaikissa seitsemässä haastattelussa, mikä vahvistaa aineiston keräämisen luotettavuutta. Haastateltavien määrä oli riittävä, sillä vastauksissa oli havaittavissa samoja teemoja ja vastauksia. Tutkimuksessa mukana olleet haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajamme kanssa, jolloin saimme mukaan henkilöitä, joiden kokemus ja työtehtävät tukivat tutkimuksemme tavoitetta. Haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu sekä saatekirje sähköpostilla, missä pyysimme yhteydenottoa sopivan haastatteluajankohdan sopimiseksi. Haastattelukysymykset esitettiin vasta haastattelutilanteessa, jotta haastateltavat suhtautuivat kysymyksiin spontaanisti ja ilman ennakkopohdintaa. Haastateltavien vastaukset anonymisoitiin eli heidän henkilöllisyytensä ei ole tunnistettavissa.

Haastatteluaineistoa kertyi runsaasti, joten aineiston analysointi vei aikaa ja vaati huolellista perehtymistä. Haastatteluaineisto on analysoitu sisällönanalyysillä ja kaikki analysointivaiheet olemme tehneet yhdessä. Muodostimme aineistosta pelkistettyjä ilmauksia ja niistä alaluokkia sekä pääluokkia. Yhdessä työskentely lisää tutkimuksen luotettavuutta ja vahvistaa aineistosta johdettuja päätelmiä

sekä sitä, että tulkitsimme aineistoa samalla tavoin. Haastatteluista saatu aineisto vastaa tutkimuskysymyksiimme.

Tutkimustulosten yleistettävyys laajempaan kontekstiin voidaan nähdä rajoitteena suhteellisen vähäisen haastateltavien määrän vuoksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä Lapin ammattikorkeakoulussa, joten siltä osin tulokset ovat luotettavia. Tutkimustulokset noudattelevat kuitenkin teoriaosuudessa käsiteltyjä tiedon ja osaamisen jakamiseen vaikuttavia tekijöitä, joten sen perusteella tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä myös muissa asiantuntijaorganisaatioissa. Haastattelut tehtiin pääosin Lapin ammattikorkeakoulun ylemmälle johdolle, mikä voi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tästä johtuen haastateltavien vastauksissa saattaa painottua organisaation näkökulma ja heidän toiveensa, eikä välttämättä se miten tiedon ja osaamisen jakaminen toteutuu organisaation muilla tasoilla.

Tutkimussuunnitelmavaiheessa sekä aineistoa kerätessä on huomioitu eettisesti oikeat lähtökohdat opinnäytetyöllemme erityisesti, kun tutkimus on tehty ihmisten toimintaympäristöstä, mielipiteistä ja toimintatavoista. Varmistimme ennen tutkimuksen aloitusta, että haastateltavat saivat riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta sekä tiesivät olevansa vapaaehtoisesti mukana. Opinnäytetyösämme eettisyys näkyy avoimena ja huolellisena työskentelynä koko prosessin ajan. Tutkimustulokset esitetään oikeanlaisina, niitä muuttelematta tai kaunistelematta. Tutkimusaineisto on käsitelty luottamuksellisesti sekä tutkimuksen valmistuttua aineisto on hävitetty asianmukaisesti.

#### 7.4 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen ja haastava. Otimme tietoisien haasteen valitessamme toimeksiannon meille molemmille vieraalta alalta. Ottaen huomioon, että me opinnäytetyöntekijät emme ole koskaan tavanneet toisiamme, toimeksiantajamme edustajaa tai työmme ohjaajaa kasvotusten, vaan kaikki kohtaamiset on hoidettu virtuaalisesti, olemme mielestämme onnistuneet työsamme hyvin. Parityöskentely on vahvistanut vuorovaikutustaitojamme, kykyä toimia ryhmässä sekä sitouttanut meitä saattamaan yhteisesti aloitettu projekti loppuun. Kokemus on ollut todella opettavainen ja se on kehittänyt tutkijoiden tiedolla johtamisen osaamista. Uskomme opinnäytetyöstämme olevan hyötyä Lapin ammattikorkeakoulun osaamisen kehittämisen prosesseissa.

Opinnäytetyöprosessin aikana olemme perehtyneet aiheeseen eri teorioiden, tiedon jakamisen mallien ja tutkimusten avulla. Aiheen ollessa meille jokseenkin vieras, olemme joutuneet tekemään pohjatyötä erityisen huolellisesti. Olemme myös tarkoin pohtineet tehtyjä valintoja niin teoriaosuuden, työn rajauksen kuin tutkimusmenetelmän suhteen. Työn edetessä olemme palanneet teoriaosuuden sisältöön ja perusteisiin ymmärtääksemme tutkimustuloksia tarkemmin.

Opinnäytetyön empiirisen osion kirjoittaminen on vahvistanut opinnäytetyön tekijöiden tiedolla johtamisen osaamista ja lisännyt ymmärrystä organisaation tiedon jakamiseen liittyvistä tekijöistä. Yksilön ja organisaation vastuut sujuvaan tiedon ja osaamisen jakamiseen ovat selkeytyneet. Organisaatiokulttuuri, henkilöiden asenne ja motiivit sekä vuorovaikutus ovat avainasemassa.

Koimme haasteelliseksi muodostaa tutkimuksemme pohjalta kehittämisideoita organisaatiolle, jossa emme ole koskaan itse työskennelleet. Vaikka perehdyimme Lapin ammattikorkeakouluorganisaatioon huolellisesti jo työn alkuvaiheessa sekä koko prosessin ajan, koimme täysin organisaation ulkopuolella toimimisen toisinaan haasteena. Toisaalta tämä on asia, joka kertoo vahvasta puolueettomuudestamme tutkimuksen osalta.

Haastattelututkimuksessamme tuotettiin tietoa Lapin ammattikorkeakoulun osaamisen kehittämisen tueksi. Tutkimustulokset ovat linjassa aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa, joten mielestämme tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa. Uskomme vahvasti, että tulevaisuudessa voimme myös itse hyödyntää opinnäytetyöprosessista saatua kokemusta ja tutkimustuloksia omissa työtehtävissämme.



## LÄHTEET

- Ackoff, R. L. 1999. *Ackoff's Best*. New York: John Wiley & Sons, 170–172. Viitattu 5.5.2022 <https://softwarezen.me/wp-content/uploads/2018/01/datawisdom.pdf>.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 10.9.2022 <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>, Ellibs.
- Arene ry. 2019. *Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset*. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 10.8.2022 <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINNÄYTETÖIDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>.
- Argote, L. McEvily, B. & Reagans, R. 2003. Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, Vol. 49. No 4, 571–582. Viitattu 5.9.2022 <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>.
- Bhatt, G.D. 2000. Organizing knowledge in the knowledge development cycle. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4. No. 1, 15-26. Viitattu 9.9.2022 <https://doi.org/10.1108/13673270010315371>.
- Choo, C.W. 2000. Working with knowledge: how information professionals help organisations manage what they know. *Virhe. Hyperlinkin viittaus ei kelpaa..* Vol. 21. No. 8, 395-403. Viitattu 8.8.2022 <https://doi.org/10.1108/01435120010342770>.
- Choo, C.W. 2002. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. New Jersey: Information Today, Inc.
- Dalkir, K. 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice*, MIT Press. ProQuest Ebook Central. Viitattu 6.6.2022 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=3339244>.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Davidavičienė, V., Al Majzoub, K., & Meidute-Kavaliauskiene, I. 2020. Factors affecting knowledge sharing in virtual teams. *Sustainability*. Vol. 12. No. 17, 6917. Viitattu 4.5.2022 <https://doi.org/10.3390/su12176917>.
- Dean, D. & Webb, C. 2011. Recovering from information overload. *McKinsey Quarterly*. Viitattu 30.9.2022 <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/recovering-from-information-overload>.
- Diab, Y. 2021. The Concept of Knowledge Sharing in Organizations: Studying the Personal and Organizational Factors and Their Effect on Knowledge Management. *Management Studies and Economic Systems*. Vol. 6. (1/2), 91–100.
- Garvin, D. 1993. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. Viitattu 24.6.2022 <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>.

Gibson, C. & Gibbs, J. 2006. Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 51. No. 3, 451–495. Viitattu 4.5.2022 <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>.

Harisalo, R. 2021. *Organisaatioteoriat. 2. uudistettu painos*. Helsinki: Tietosanomaa.

Helander, N. Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. 2020. Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. *Focus Localis* 3/2020. Viitattu 10.9.2022 <https://journal.fi/focuslocalis/issue/download/7896/1239#page=24>.

Hellström, E., Ikäheimo, H.-P., Hakapää, J., Lehtomäki, J. & Saari, M. 2019. Tiedonkäytön tulevaisuus yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Sitran julkaisuja. Viitattu 2.10.2022 <https://www.sitra.fi/app/uploads/2019/09/tiedonkaynton-tulevaisuus-yhteiskunnallisessa-paatoksenteossa.pdf>.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita. 13.–14. osin uudistettu painos*. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 4.5.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.

Hu, M.Y., Horng, J., & Sun, Y.H. 2009. Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*. Vol. 30, 41–50.

Ipe, M. 2003. Knowledge sharing on organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, Vol. 2. No. 4, 337-359. Viitattu 4.5.2022 <https://www.proquest.com/scholarly-journals/knowledge-sharing-on-organizations-conceptual/docview/221836579/se-2?accountid=27297>.

Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos*. Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangastie, H. 2016. *Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan integrointi opetukseen Lapin ammattikorkeakoulussa*. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset 20/2016. Viitattu 24.8.2022 <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=5941fe82-a237-4335-a05d-68d022aa93a9>.

Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos*. Helsinki: Sanoma Pro.

- Kesti, J. 2022. Tiedon jakaminen ja hallinta ketterässä organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtaminen ja tietotekniikka. Diplomityö. Viitattu 5.10.2022 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/139943/KestiJoona.pdf?sequence=2>.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Kinnunen, J. 2018. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa S. Rissanen, J. Lammintakanen & A. Hujala (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 167–182.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P., Pirinen, J. & Peltola, R. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 2.5.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Käpylä, J. & Salonius, H. 2013. Tietojohtajan taskukirja: Tietojohtamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 4.6.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3103-3>.
- 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. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 22.3.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.
- Laitila, P. 2015. Tiedon ja osaamisen siirtäminen energia-alan asiantuntijaorganisaatiossa. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Lisensiaatintutkimus. Viitattu 4.4.2022 [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/15107/lic\\_laitila\\_päivi\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/15107/lic_laitila_päivi_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Lapin ammattikorkeakoulu 2021. Tilinpäätös- ja toimintakertomus 2021.
- Lapin ammattikorkeakoulu 2022a. Visio 2030. Viitattu 8.2.2022 <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Strategia>.
- Lapin ammattikorkeakoulu 2022b. Esittely. Viitattu 6.9.2022 <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Organisaatio>.
- Larjovuori R.-L., Manka, M.-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki. Viitattu 15.1.2022 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Helsinki: JTO- palvelut Oy.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

- Mäki, A.-R. 2015. The barriers of knowledge sharing in multicultural organization. University of Oulu. Master's Thesis Management. Viitattu 5.5.2022 <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201505211565.pdf>.
- Mäkisalo-Ropponen, M. 2016. Kohti yhdessä tekemisen kulttuuria. Tampere: Draamatyö. E-kirja. Viitattu 2.10.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Newby, P. 2010. Research methods for education. Harlow, England; N.Y.: Pearson Education Limited.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995: The Knowledge Creating Company. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Nurmilaukas, L. 2011. Asenne tiedon jakamista kohtaan – tietotyön perusedellytys. Aalto-yliopisto. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Pro gradu. Viitattu 3.7.2022 [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12558/hse\\_ethesis\\_12558.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12558/hse_ethesis_12558.pdf).
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–6. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 5.8.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 2.8.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs.
- Parkkila, L. 2013. Hiljaisen tiedon keräämisen ja konkretisoinnin toimintamallit. IMTAC-hankkeen kirjallisuustutkimus. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset 16/2013. Viitattu 23.5.2022 <https://docplayer.fi/30567291-Hiljaisen-tiedon-keräämisen-ja-konkretisoinnin-toimintamallit.html>.
- Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31 (3).
- Polanyi, M. 1966. The tacit dimension. New York: Doubleday & Company.
- Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 75–85.
- Rowley, J. 2007. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. Journal of Information Science, Vol. 33. No. 2, 163–180. Viitattu 6.6.2022 <https://doi.org/10.1177/2F0165551506070706>.

Sandvik, J. J., Saouma, R. E., Seegert, N. T. & Stanton, C. T. 2020. Workplace Knowledge Flows. *The Quarterly journal of economics*, Vol. 135. No. 3, 1635-1680. Viitattu 19.4.2022 <http://dx.doi.org/10.1093/qje/qjaa013>.

Schein, E. H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Schein, E.H., & Schein, P.A. 2016. *Organizational Culture and Leadership*. 5. painos. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Viitattu 29.8.2022 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=4766585>.

Sinervo, L. M., & Jäntti, A. 2020. Tiedonkäyttö johtamisessa ja päätöksenteossa –kohti tiedollista kumppanuutta. *Focus Localis*, 48(3), 3–4.

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

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Talentum Media.

Suonsivu, K. 2014. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. 2. painos. Kuopio: Unipress.

Sydänmaanlakka, P. 2003. *Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. 6. painos. Helsinki: Kauppakaari.

Sydänmaanlakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäessä organisaatiossa*. Helsinki: Talentum.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa A. Toom, J. Onnismaa & A. Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: Tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Helsinki: Kansanvalistusseura ja Aikuskasvatuksen Tutkimusseura, 33–58.

Tsoukas, H, 2002. Do we really understand tacit knowledge? Teoksessa M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (toim.) *Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford: Blackwell, 410-427.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuusjärvi, P. 2014. *Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät asiantuntijatyössä*. Pro gradu, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 5.8.2022 [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/117722/Pro%20gradu\\_Tuusj%E4rvi.pdf;jsessionid=361716DCA49CBD7F15905EF8DE6BB003?sequence=2](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/117722/Pro%20gradu_Tuusj%E4rvi.pdf;jsessionid=361716DCA49CBD7F15905EF8DE6BB003?sequence=2).

Työturvallisuuskeskus 2018. *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä -digijulkaisu*. Viitattu 8.4.2022 [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_ vuorovaikutus\\_ tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_ vuorovaikutus_ tyoyhteisossa).

Viitala, R. 2005. *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

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

Virtainlahti, S. 2008. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Väyrynen, H., Helander, N. & Jalonen, H., 2015 Tietämyksenhallinta osana organisaation toimintaa – hallintaa vai hämmennystä? Hallinnon tutkimus 4/2015. Viitattu 13.5.2022 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/100059/57620>.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Viljanen, O. & Janhonen, M. 2016. Työterveyslaitos: Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Viitattu 30.9.2022 <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>.

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukutsun saatekirje

Liite 2. Haastattelukysymykset

## Liite 1. Haastattelukutsun saatekirje

Hei!

Olemme Tiedolla johtamisen asiantuntija -koulutuksen opiskelijoita Lapin ammattikorkeakoulusta ja teemme opinnäytetyötä (YAMK) tiedon ja osaamisen siirtämisestä kohdeorganisaatioon Lapin ammattikorkeakouluun. Opinnäytetyömme tarkoituksena on tuottaa käytännönläheistä tietoa osaamisen ja tiedon siirtämisestä sekä löytää keinoja ja menetelmiä, miten tiedon ja osaamisen jakamista voidaan tukea ja vahvistaa.

Opinnäytetyömme aineistonkeruumenetelmä on teemahaastattelu, joka toteutetaan yksilöhaastatteluna Teamsin välityksellä. Haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista ja sen voi halutessaan keskeyttää milloin tahansa. Haastattelut tallennetaan, jotta aineiston saattaminen tekstimuotoon analyysia varten on mahdollista. Mikäli haastattelun tallentaminen ei sovi, niin siitä laaditaan muistio. Haastattelumateriaali säilytetään huolellisesti itsellämme niin, ettei siihen ole pääsyä ulkopuolisilla. Äänitteitä ja tallenteita säilytetään opinnäytetyön valmistumiseen asti, eli joulukuuhun 2022, jonka jälkeen ne hävitetään asianmukaisesti. Haastatteluaineisto anonymisoidaan niin, että haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa aineistosta.

Toivomme sinun osallistuvan haastatteluamme mielellään vielä touko-kesäkuun aikana. Voit ehdottaa sinulle parhaiten sopivaa haastatteluajankohtaa vastaamalla tähän sähköpostiviestiin. Haastattelun arvioitu kesto on noin yksi tunti. Haastateltavat on valittu mukaan aihealueen asiantuntijuuden sekä kohdeorganisaation rakenteen perusteella.

Mikäli haluat lisätietoa tutkimuksestamme, voit ottaa yhteyttä sähköpostitse opiskelijoihin [jonna.kuoppala@edu.lapinamk.fi](mailto:jonna.kuoppala@edu.lapinamk.fi) ja [kaisa-leena.tommila@edu.lapinamk.fi](mailto:kaisa-leena.tommila@edu.lapinamk.fi) tai henkilöstöpäällikkö Tiina Huhtaloon. Vastaamme mielellämme kysymyksiinne.

Ystävällisin terveisin,

Jonna Kuoppala ja Kaisa-Leena Tommila  
Tiedolla johtamisen asiantuntija YAMK-opiskelijat

Toimeksiantajana Lapin AMK, Henkilöstöpäällikkö Tiina Huhtalo



## Liite 2. Haastattelukysymykset

1. Millaista tietoa ja osaamista jaatte tällä hetkellä organisaatiossa?
2. Millaisilla käytännöillä/menetelmillä jaatte tietoa ja osaamista organisaatiossanne tällä hetkellä? Kenelle tietoa ja osaamista jaetaan?
3. Koetko, että organisaatiollanne on riittävästi keinoja/resursseja osaamisen ja tiedon jakamiseen?
4. Näetkö organisaatiossasi jonkinlaisia esteitä tiedon ja osaamisen jakamiselle? Mikäli näet, niin kuvaile niitä.
5. Millä tavoin tiedon ja osaamisen jakamista voitaisiin vahvistaa organisaatiossanne?
6. Miten voisit itse sujuvammin/ketterämmin jakaa tietoa ja osaamistasi muille?
7. Miten kokisit itse saavasi sujuvammin/ketterämmin tietoa ja osaamista muilta?
8. Kuvaile millainen tieto tai osaaminen on sellaista, mitä on vaikea välittää toisille?
9. Millaisissa tilanteissa/työuran vaiheessa koet tarvitsevasi apua/neuvoa kollegoilta? Tällä tarkoitetaan esimerkiksi kollegan ammatillista osaamista tai vastaavaa.
10. Miten nykyinen organisaatiokulttuuri tukee tiedon ja osaamisen jakamista?
11. Millainen organisaatiokulttuuri tukee mielestäsi parhaiten tiedon ja osaamisen siirtämistä?
12. Millaisilla teknologisilla ratkaisuilla tai menetelmillä organisaatiossanne tuettaisiin parhaiten tiedon ja osaamisen jakamista?
13. Miten organisaatiokulttuuri on muuttunut korona-aikana?
14. Miten korona-aika on vaikuttanut tiedon ja osaamisen siirtämiseen organisaatiossanne?
15. Onko tilanne palautunut koronaa edeltävään aikaan?