



Urheiluseuran toiminnan ammattimaistaminen tietojohdamisen keinoin

Juho Allonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja (YAMK)

Liikuntajohtaminen

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Juho Allonen
Tutkinto Liikunnanohjaaja (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Urheiluseuran toiminnan ammattimaistaminen tietojohdamisen keinoin
Sivu- ja liitesivumäärä 86 + 15
<p>Urheiluorganisaatiot ovat siirtyneet aikaisemmasta amatööri- ja vapaaehtois pohjaisesta toimimisesta enemmän liiketoiminnallisempaan toimintatapaan. Urheiluseurojen ammattimaistumista pidetään Suomessa hyvin tavoiteltavana kehityssuuntana. Ammattimaistuvissa seuroissa pyritään hyödyntämään yritysmaailmasta tuttuja välineitä eri asioiden hallintaan. Tietoa pidetään yleisesti tällä hetkellä yhtenä organisaatioiden kaikista tärkeimmistä resursseista. Tieto on ainoa resurssi, jonka avulla organisaatio voi luoda pysyvää kilpailuetua ja tietojohdaminen onkin saavuttanut paljon huomiota johtamisen kirjallisuudessa. Tämän kehitystyön tavoitteena oli rakentaa toimintaansa ammattimaistaneen urheiluseuran TaTU Tampereen käyttöön tietojohdamisen prosessi ja systemaattisesti seurattavat tietolähteet.</p> <p>TaTU Tampere ry on 1919 perustettu uinnin erikoisseura. TaTU:n toiminnan keskipisteessä on kilpauinti ja sen tavoitteena on olla Suomen menestyneimpien uimaseurojen joukossa, sekä kasvattaa ja valmentaa kansainvälisen tason uintimenestyjiä. TaTU on ammattimaistanut toimintaansa 2000-luvulta lähtien ja ammattimaistuminen on valittu selkeäksi kehityssuunnaksi seurassa. Tietojohdaminen nähdään TaTU:ssa keinona, jota se voi hyödyntää pitkän aikavälin kilpailuetuna. Sen avulla seura uskoo pystyvänsä kehittämään toimintaansa yhä eteenpäin ja lisäämään ammattimaisia toimintatapoja sekä johtamaan toimintaansa enemmän tietoon perustuen.</p> <p>Tietoperustassa perehdyttiin urheiluseurojen ammattimaistumiseen sekä tietojohdamiseen useista eri tulokulmista. Kohdeorganisaatio oli opinnäytetyöntekijälle ennalta tuttu hänen työskenneltyään seuran toiminnanjohtajana vuosina 2019-2023. Kehitystyö eteni tutkimuksellisen kehitystyön mukaisesti. Tutkimuksen lähestymistavassa oli ominaisia piirteitä niin toimintatutkimukselle kuin konstruktiiivisellekin tutkimukselle. Tutkimusprosessin eri vaiheissa hyödynnettiin luotettavuuden varmistamiseksi useita niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisiakin tutkimusmenetelmiä. Kehitystyön tekemiseen osallistettiin vahvasti keskeisiä seuratoimijoita, jotta heidät saataisiin sitoutettua toimimaan tietojohdamisen prosessin vaatimalla tavalla.</p> <p>Kehitystyön lopputuloksena TaTU Tampereen operatiivisen toiminnan tueksi on rakennettu tietojohdamisen prosessi, joka kattaa seuran kilpauinti- ja harrasteuintitoiminnan. Tietojohdamisen prosessi on suunniteltu tukemaan erityisesti seuran päätoimisten työntekijöiden päätöksentekoa seuratoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Konkreettisena tuotoksena on suunniteltu systemaattisesti seurattavat tietolähteet sekä dashboard-tyyppiset seurantapohjat. Tämä opinnäytetyö on sisältänyt vain prosessin käynnistämisen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että tietojohdaminen on jatkuva prosessi, joka ei koskaan pääty. Prosessi vaatii ylläpitoa ja sitä tulee muokata havaittujen tarpeiden ja muutosten mukaan. Voidaan olettaa, että tässä työssä toteutettu toimintamalli sopisi tietojohdamisen käynnistämiseen monelle muullekin yhdistyspohjaiselle ammattimaisuuteen pyrkivälle urheiluorganisaatiolle.</p>
Asiasanat tietojohdaminen, johtaminen, liikunta, urheiluseura, ammattimaistuminen, strategia

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Urheiluseurojen ammattimaistuminen.....	3
2.1	Ammattimaisuus ja kehitys Suomessa	3
2.2	Ammattimaistumisen syyt.....	4
2.3	Ammattimaisen toiminnan vaatimukset ja seuraukset	5
3	Tietojohtaminen.....	7
3.1	Tietojohtamisen määritelmä	7
3.1.1	Sisäinen ja ulkoinen tieto	9
3.1.2	Tietojohtamisen tasot.....	9
3.2	Tietojohtamisen strategian ja liiketoimintastrategian yhteys.....	11
3.3	Tietojohtamisen prosessimalli	13
3.3.1	Tiedon tarpeen määrittäminen	15
3.3.2	Tietolähteiden määrittäminen	15
3.3.3	Tiedon keräämisjärjestelmän valitseminen.....	17
3.3.4	Tiedon kokoaminen, prosessointi ja jakaminen	18
3.3.5	Tiedon ylläpito.....	19
3.4	Tieto päätöksenteon tukena	19
3.5	Oppiminen ja motivaatio tietojohtamisessa.....	21
3.6	Haasteet tietojohtamisessa	23
3.7	Kehitysvaiheet analyyttiseksi organisaatioksi	25
3.8	Tietojohtaminen urheiluorganisaatioissa.....	26
4	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite	27
4.1	Kohdeorganisaatio TaTU ja lähtötilanne.....	28
4.1.1	Strategia	28
4.1.2	Tietojohtamisen nykytila.....	30
5	Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät	32
5.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö	32
5.2	Lähestymistapa ja menetelmät.....	33
5.3	Kehittämiskohteen määrittäminen, tunnistaminen ja taustatiedon hankinta	36
5.4	Tietoperustan muodostaminen ja prosessin suunnitelma	37
5.5	Aineiston kerääminen ja analysointi	38
5.5.1	Alkukartoitus teemahaastattelun avulla	38
5.5.2	Kysely seuratoimijoille.....	39
5.5.3	Aivoriihitutkimus	41
6	Tulokset.....	44

6.1	Alkukartoitus teemahaastatteluna.....	44
6.2	Kysely seuratoimijoille	46
6.2.1	Kilpauintiryhmien valmentajien kysely	46
6.2.2	Uimakouluryhmien ohjaajien kysely	56
	Ohjaustoiminnan kehittäminen	57
6.3	Aivoriihitutkimus	61
7	Tietojohtamisprosessin kehittäminen TaTU Tampere ry:ssä.....	63
7.1	Tiedon tarpeen määrittäminen.....	63
7.2	Tietolähteiden määrittäminen	64
7.2.1	Kilpauintitoiminta.....	65
7.2.2	Uimakoulutoiminta	67
7.3	Tiedon keräämisjärjestelmän valinta	70
7.4	Tiedon kokoaminen, prosessointi ja jakaminen	70
7.5	Tiedon ylläpito	72
8	Pohdinta.....	74
8.1	Kehitystyön valinnat	75
8.2	Jatkokehityskohteet.....	78
8.3	Luotettavuus.....	79
8.4	Johtopäätökset.....	81
	Lähteet.....	82
	Liitteet.....	87
	Liite 1: Kilpauinnin strategia kausaalimuodossa.....	88
	Liite 2: Uimakoulutoiminnan strategia kausaalimuodossa.....	89
	Liite 3: Puheenjohtajan haastattelu.....	90
	Liite 4: Valmentajakyselyn sisältö	91
	Liite 5: Ohjaajakyselyn sisältö.....	94
	Liite 6: Kilpauintitoiminnan aivoriihen tulokset.....	97
	Liite 7: Uimakoulutoiminnan aivoriihen tulokset	98
	Liite 8: Kilpauintitoiminnan lopulliset tietolähteet ja mittarit.....	99
	Liite 9: Uimakoulutoiminnan lopulliset tietolähteet ja mittarit	101

1 Johdanto

Urheiluorganisaatioiden johtamista koskevien kansainvälisten tutkimusten määrä kasvaa koko ajan. Tämä osoittaa urheiluorganisaatioiden siirtyneen aikaisemmasta amatööri- ja vapaaehtois-pohjaisesta toimimisesta enemmän liiketoiminnallisempaan toimintatapaan. (Shilbury & Ferkins 2011.) Sama ilmiö on havaittu Suomessakin ja sen voidaan todeta jatkuneen jo vuosikymmeniä. Aikaisemmin ammattimaisen toiminnan tavoittelu koski huippu- ja ammattilaisurheilua, mutta nykyään se ulottuu myös ruohonjuuritason seuratoimintoihin. (Aarresola ym. 2022, 5-6.) Ammattimaistuminen on nähtävissä urheiluseuroihin palkattavien ammattilaisten jatkuvasti kasvavasta määrästä, mutta myös siitä, että seurojen toiminta muuttuu pysyvästi kehityshakuisempaan suuntaan, jolloin kompetenssi ja asiantuntemus ovat korkealla tasolla ja tekeminen on laadukasta (Mäenpää & Koski 2019, 32-33). Kansainvälisessä tutkimuskentässä ammattimaistumisen käsite on epätarkka (Ruoranen ym. 2016). Se ei siis rajoitu pelkästään ammattilaisten palkkaamiseen (Koski 2012, 38), vaan sisältää toiminnan muuttumisen myös muilta osilta yritysmäisempään suuntaan (Mäenpää & Koski 2019, 62).

Kosken ja Mäenpään (2019, 33) mukaan suuret suomalaiset urheiluseurat pitävät ammattimaistumista hyvin tavoiteltavana kehityssuuntana. Näissä seuroissa perinteisen yhdistystoiminnan ja yritystoiminnan mallit sulautuvat tai ovat sulautumassa yhteen. Ammattimaistuminen tuo mukanaan myös lisääntyviä johtamistaitojen vaatimuksia (Mäenpää & Koski 2019, 33, 62.) Aarresolan ym. (2022, 64) mukaan yhtenä ammattimaistumisen osoittajana on nähty toiminnan johtamisen välineet. Ammattimaistuvissa seuroissa pyritään hyödyntämään yritysmaailmasta tuttuja välineitä eri asioiden hallintaan. (Aarresola ym. 2022, 64). Tietoa pidetään yleisesti tällä hetkellä yhtenä organisaatioiden kaikista tärkeimmistä resursseista ja tietojohdaminen on saanut paljon huomiota johtamisen kirjallisuudessa (Mcfadyen & Canneila, 2004). Tietojohdamisesta hyötyvät niin suuret kuin pienemmätkin organisaatiot (Kosonen 2019a, 11). Urheiluorganisaatioiden osalta se on vielä melko tutkimatonta maaperää (Delshab ym. 2020; Girginov ym. 2015). Girginovin ym. (2015) mukaan tietojohdamisen ymmärryksen puute voi olla aukko urheilujohtamisen kentässä. Sen hyödyistä urheiluorganisaatioille on kuitenkin jo olemassa selkeää näyttöä (Ashouri ym. 2015; Delshad ym. 2020; Manev & Jakimovski 2017; Salimi & Nazarian 2022). Manev ja Jakimovski (2017) suosittelevat urheiluorganisaatioita hyödyntämään tiedon luomisen, analysoinnin ja jakamisen prosesseja urheilulisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Urheiluorganisaatiot voisivat saada tietojohdamisesta lisäarvoa, jonka ne pystyvät hyödyntämään pitkän aikavälin kilpailuetuna, (Manev & Jakimovski 2017.) parempana suorituskykyinä ja uusien innovaatioiden tuottamisessa (Delshad ym 2020; Salimi & Nazarian 2022).

Ihmiset ovat rakentaneet opitun tiedon varaan koko olemassaolonsa ajan. Näin ollen tietojohdaminen ei ole mikään uusi konsepti, kun tietoa on alettu kerätä, sitä on alettu johtaa. Siten sitä on hyödynnetty joko tietoisesti tai tiedostamatta. (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?.) Tietojohdaminen terminä ja konseptina keksittiin kuitenkin vasta 1990-luvulla (Koenig 2012; Laiho-
nen ym. 2013, 5). Nykyisin tiedolla johtamisen tärkeyttä ei enää tarvitse perustella. Tieteenalana tietojohdaminen on kuitenkin vielä nuori, ja sen käsitteet eivät ole vielä vakiintuneet. Tietojohdami-
seen liittyvät ilmiöt ovat abstrakteja ja monimutkaisia. (Laiho-
nen ym. 2013, 5.) Koeningin (2012) mukaan ehkä tunnetuimman määritelmän tietojohdamiselle on luonut Gartner group. Sen määritel-
mänsä mukaan tietojohdaminen on tieteenala, joka edistää lähestymistapaa kaikkien tietoresurs-
sien tunnistamiseen, keräämiseen, arviointiin, hakemiseen ja jakamiseen. Nämä resurssit voivat
olla tietokantoja, asiakirjoja, käytänteitä, menettelyjä ja yksittäisillä työntekijöillä olevaa aikaisem-
paa keräämätöntä asiantuntemusta ja kokemusta. (Duhon, 1998.) Tieto on ainoa resurssi, jonka
avulla organisaatio voi luoda pysyvää kilpailuetua (Amritin 1999, 4. The 10-Step KM Roadmap;
Salo 2013, 32). Kaikki muu, kuten teknologia, tuotteet tai markkinaosuus voidaan kopioida (Amritin
1999, 4. The 10-Step KM Roadmap).

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli rakentaa urheiluseuran käyttöön tietojohdamisen prosessi ja sys-
temaattisesti seurattavat tietolähteet. Työn lopputuloksena uimaseura TaTU Tampereen operatiivi-
sen toiminnan tueksi rakennettiin tietojohdamisen prosessi, joka kattaa seuran kilpauinti- ja harras-
teuintoiminnan. Tietojohdamisen prosessi suunniteltiin tukemaan erityisesti seuran päätoimisten
työntekijöiden päätöksentekoa seuratoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. TaTU Tampere lu-
keutuu selkeästi toimintaansa jo ammattimaistaneisiin suuriin suomalaisiin urheiluseuroihin. Tämä
opinnäytetyö käsitteli tietojohdamista nimenomaan liikkeenjohdollisesta näkökulmasta, jossa tietoa
tarkasteltiin organisaation menestystekijänä ja pyrittiin kehittämään työkaluja tietoon liittyvien johta-
mistehtävien suorittamiseksi (Laiho-
nen ym. 2013, 8).

2 Urheiluseurojen ammattimaistuminen

2.1 Ammattimaisuus ja kehitys Suomessa

Koski (2012, 38) määrittelee ammattimaistumisen tarkoittavan toiminnan muuttumista suunnitelmallisempaan, tavoitteellisempaan ja yksityiskohdista huolehtivampaan suuntaan. Se ei siis tarkoita pelkästään sitä, että ammattilaisia palkataan urheiluseuraan tekemään aikaisemmin vapaaehtoisille kuuluneita töitä. (Koski 2012, 38.) Nagelin ym. (2015) määritelmässä ammattimaistumisen nähdään saman suuntaisesti. Heidän mukaansa se tarkoittaa urheilujärjestön muutosprosesseja kohti rationalisointia, tehokkaampaa toimintaa ja liiketoiminnallista johtamista. (Nagel ym. 2015.) Ammattimaistuminen ei siis ole myöskään riippuvainen siitä, onko organisaatio voittoa tavoittelematon vai ei (Aarresola ym. 2022, 33). Ammattimaistumisen käsite on kuitenkin vielä epätarkka olemassa olevissa tutkimuksissa (Ruoranen ym. 2016).

Ammattilaisen palkkaaminen seuraan voi parhaimmillaan motivoida ja nostaa myös vapaaehtoistoimijoiden työn tasoa (Koski 2012, 38). Ammattimaistuminen tuo pysyvää kehityshakuisuutta ja sitoutuvuutta työhön. Silloin kompetenssi ja asiantuntemus ovat tarvittavan korkealla tasolla ja tekeminen on laadukasta. Ammattimaiseen toimintatapaan liittyy normaalisti juridinen ja henkinen vastuu. Näissä organisaatioissa valta jakaantuu hierarkisesti ja keskitetysti monissa asioissa palkatulle henkilöstölle. (Mäenpää & Koski 2019, 32-33.) Aarresolan ym. (2022) mukaan ammattimaistuminen sisältää toimintojen tavoitteiden asettamisen sekä niiden toteutumisen seurannan. Tunnusomaista sille on pyrkimys vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisäämiseen sekä organisaation toiminnan optimointiin. Tähän sisältyvä strateginen ammattimaistuminen tarkoittaa tulevaisuuteen suuntautuvaa ja kehittämiseen pyrkivää ajattelutapaa pelkän toiminnan organisoinnin sijaan (Aarresola ym. 2022, 32.)

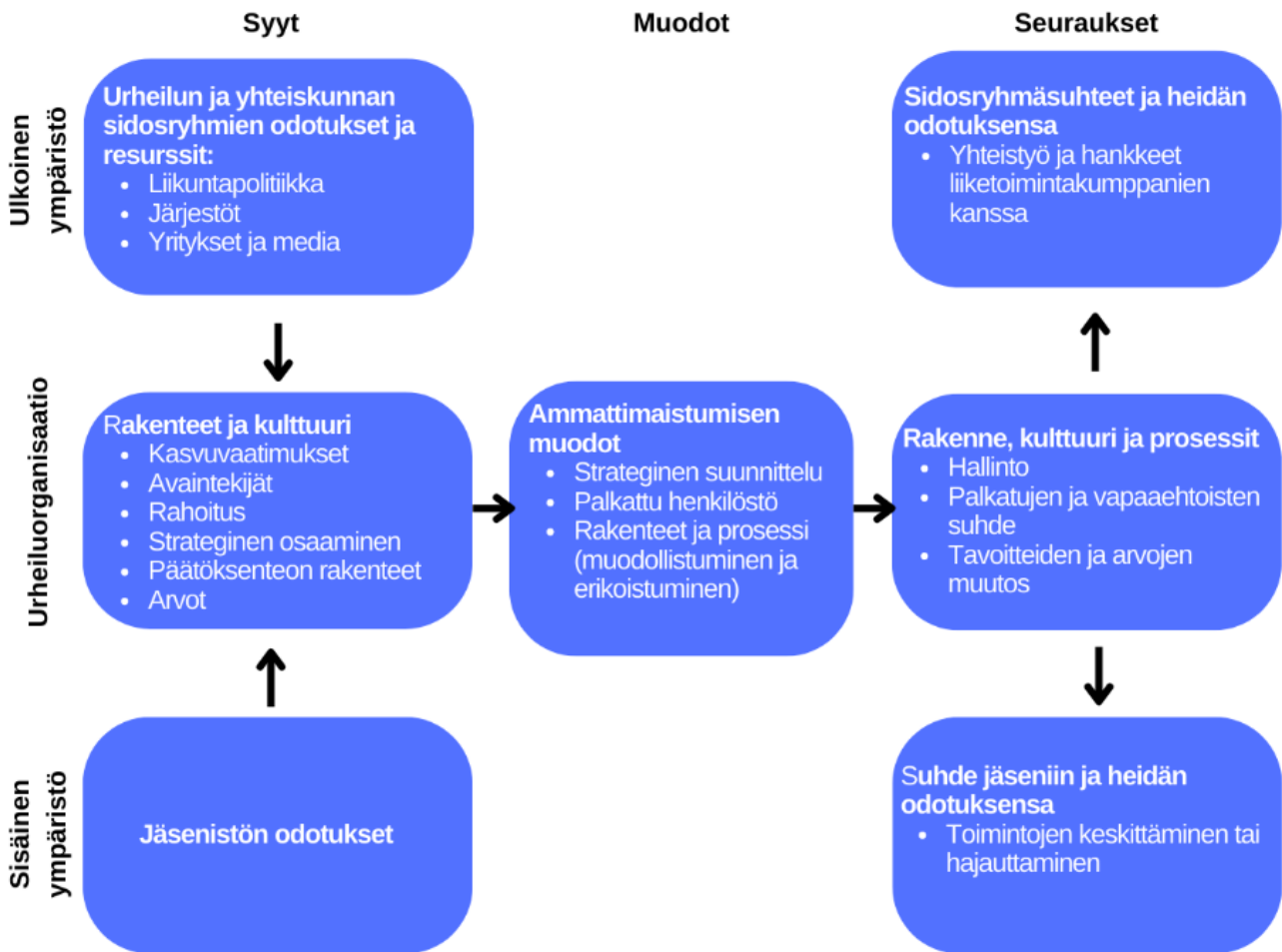
Urheilun ammattimaistuminen on alkanut Suomessa vuosikymmeniä sitten. Aikaisemmin ammattimaisen toiminnan tavoittelu on koskenut huippu- ja ammattilaisurheilua, mutta nykyään se ulottuu myös ruohonjuuritason seuratoimintoihin. (Aarresola ym. 2022, 5-6.) Seurat palkkaavat päätoimisia ja osa-aikaisia työntekijöitä (Mäenpää & Koski 2019, 29). Päätoimisia työntekijöitä on ollut suomalaisissa seuroissa jo pitkään, mutta kuluvan vuosituhanen puolella lukumäärä on noussut selvästi. Vuonna 1986 seuroissa oli yhteensä 1500 päätoimista työntekijää ja päätoiminen löytyi 7 % seuroista. Vuoteen 2016 tultaessa määrä oli jo 5100 päätoimista ja 21 % seuroista työllisti heitä. (Koski & Mäenpää 2018, 67.) Turunen ym. (2020, 31) arvioivat, että osa-aikaisia työntekijöitä on seuroissa 3-4 kertaa enemmän kuin päätoimisia. Nykyään suurissa seuroissa ammattimaistumista

pidetään arvokkaana ja tavoittelemisen arvoisena asiana. Ammattimaistumisella ja palkkatyön lisäämisellä seurat hakevat kehitystä. (Mäenpää & Koski 2019, 34, 54.)

2.2 Ammattimaistumisen syyt

Mäenpään ja Kosken (2019, 32) mukaan urheiluorganisaatioiden toimintalogiikkaan on tavallaan sisäänrakennettu tavoite pyrkiä parempaan toiminnalliseen tasoon. Jossain kehityksen vaiheessa alun perin vapaaehtois pohjalta toimineet organisaatiot ovatkin alkaneet etsimään toimintamalleja ammattilaisorganisaatioilta. Erityisesti suurten seurojen tekemät toimet ja tulevaisuuteen suuntaavat ratkaisut määrittelevät pitkälti myös sitä, mihin suuntaan seurakenttä kokonaisuudessaan menee ja myös osaltaan maan liikuntakulttuurin kehitys. Suurissa seuroissa ammattimaistumista pidetään selkeänä tavoiteltavana kehityssuuntana. Monessa seurassa ammattimaistumisessa ollaan jo varsin pitkällä. Ammattilaiset tuovat mukanaan pysyviä, suunnitelmallisia dokumentoitavia toiminta- ja hallinnointijärjestelmiä. (Mäenpää & Koski 2019, 9-54.)

Kuvassa 1 on kuvattu Nagel ym. (2015) analyysi urheilujärjestöjen ammattimaistumisesta. Heidän mukaansa ammattimaistuminen voi johtua ulkoisen ja sisäisen ympäristön sekä organisaation itsensä tilanteesta ja historiasta. Ulkoisia syitä voivat olla esimerkiksi poliittinen ohjaus tai tärkeiden sidosryhmien odotukset. Sisäisiä syitä ovat mm. jäsenistön odotukset. Organisaatiosta itsestään tulevat syyt voivat tulla vaikkapa arvoista tai päätöksenteon rakenteesta. Ammattimaistuminen saattaa näkyä palkatun henkilöstön määrässä, strategisessa suunnittelussa tai rakenteissa ja prosesseissa. Ammattimaistuminen johtaa rakenteiden, prosessien, kulttuurin sekä tavoitteiden ja arvojen muutokseen. Tämä taas nostaa sidosryhmien odotuksia ja vaikuttaa toki myös jäseniin. (Nagel ym. 2015.) Kosken ja Mäenpään (2019, 53) mukaan harrastajien ja perheiden jatkuvan vaatimustason nousu (sisäinen ympäristö) yhdistyy yhteiskunnassa vallitsevan jatkuvan kehityksen ja kasvun logiikkaan (ulkoinen ympäristö). Nämä yhdessä ammattimaistumisen kanssa ovat antaneet myös seuratalouden kasvulle vauhtia. Samaan aikaan yleinen varallisuustaso on kasvanut, mikä on houkuttanut seuroja käyttämään aikaisempaa useammin hinnoittelussaan markkinalogiikkaa. (Mäenpää & Koski 2019, 53).



Kuva 1. Ammattimaistumisen syyt, muodot ja seuraukset (mukaillen Nagel ym. 2015)

2.3 Ammattimaisen toiminnan vaatimukset ja seuraukset

Ammattimaistuminen tuo mukanaan myös erilaisia johtamistaitojen vaatimuksia, kuten tiettyjen erityisosaamisalueiden korostumisen sekä henkilöstöjohtamisen taitoja. Seurajohtamisen kokonaisuus koetaan edelleen laajana ja haastavana huolimatta siitä, että päätoimisten työntekijöiden ja erikoisosaamisen on nähty lisääntyvän. Suuren jäsenmäärän seuroissa vuosibudjetit ovat kasvaneet varsinkin tällä vuosituhanella. Ammattimaisesti toimivalla seuralla onkin oltava pysyvät resurssit. Talouden ja toiminnan sekä ammattimaistumisen myötä suurten seurojen toiminta on luonnostaan alkanut muuttua yritysmäisempään suuntaan. Niiden toimintalogiikka on joko muuttunut tai muuttumassa. Osa seuroista on jo kehittynyt perinteisen yhdistystoiminnan ja ammattimaisen yritystoiminnan rajalle saakka. Näissä seuroissa yritys- ja yhdistystoiminnan toimintamallit ovat sulautuneet ja sulautumassa keskenään. (Mäenpää & Koski 2019, 16-64.) Aarresolan ym. (2022, 64) mukaan seurat pyrkivät hyödyntämään yritysmaailmasta tuttuja välineitä eri asioiden hallintaan.

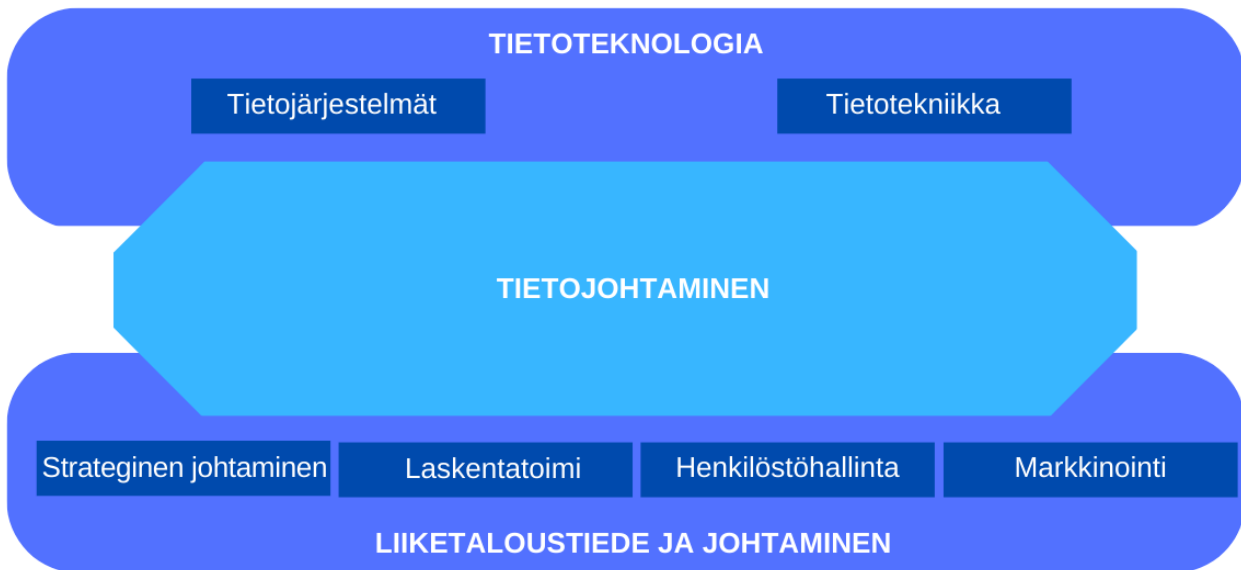
Yhtenä ammattimaistumisen osoittajana onkin nähty toiminnan johtamisen välineet. (Aarresola ym. 2022, 64). Ruorasan ym. (2016) mukaan ammattimaistuminen ilmenee myös vapaaehtoisammattilaisina, joiden toiminta lähentelee professionaalista toimintaa. Heidän mukaansa nämä henkilöt saavat asioita aikaan ja ovat valmiita työskentelemään ammattimaisesti. He ovat avoimia uusille ajatuksille ja välineille, kyseenalaistavat päivittäisprosessien tehokkuuden sekä sitoutuvat strategiseen työskentelyyn. Palkatun henkilöstön tavoin he hoitavat niitä tehtäviä, joihin heillä on osaamista ja ammattitaitoa. (Ruoranen ym. 2016.)

3 Tietojohtaminen

3.1 Tietojohtamisen määritelmä

Tietojohtaminen voidaan jakaa kahteen pääsuuntaukseen: liikkeenjohdolliseen ja tietotekniseen. Liikkeenjohdollisessa tietojohtamisessa tarkastellaan tietoa organisaation menestystekijänä ja yritetään kehittää työkaluja tietoon liittyvien johtamistehtävien suorittamiseksi. Tietoteknisessä suuntauksessa korostetaan tietojärjestelmien tärkeyttä tiedonhallinnassa. Nämä kaksi suuntausta todellisuudessa nivoutuvat toisiinsa ja niiden erottelu on ainakin osin keinotekoisia. Tietojohtamisen alkuaikoina keskityttiin enemmän tiedon tuottamiseen ja jakamiseen. Siihen aikaan tietojohtamisen asema organisaatiossa oli rinnastettavissa perinteisiin toimintoihin, kuten markkinointiin tai laskentatoimeen. Tällöin puhuttiin tiedonhallinnasta, joka kuvasi toiminnon tehtävää ja tavoitetta silloin. Kerätyn tiedon avulla tuotettiin raportteja. (Laihonen ym. 2013, 8-10.) Nykyään tietojohtaminen ei ole yksittäinen tapahtuma vaan jatkuva prosessi, joka vaatii ylläpitoa. Ilman jatkuvaa ylläpitoa prosessi vanhenee (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?).

Tietojohtaminen ei ole sidoksissa organisaation tiettyyn osastoon vaan parhaiten se toimii osastojen välisessä työskentelyssä, ja järjestelmän ylläpito on koko organisaation vastuulla (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?). Tietojohtamista voidaan kuvata perinteiset toimintarat ylittävänä johtamisparadigmaksi, mutta lisäksi se yhdistää myös tekniikan ja johtamisen toimintatapana, kuten kuvassa 2 on esitetty (Laihonen ym. 2013, 10). Tavallisesti tietojohtamisessa ovat mukana kolme pääkomponenttia, jotka ovat ihmiset, prosessi ja teknologia. Ihmiset ovat tärkein osa tiedon jakamisessa ja vaalimisessa. Prosessien tehtävä on sisällyttää tiedolla johtamisprosessi osaksi työntekijöiden päivittäistä työskentelyä. Teknologia pyrkii muodostamaan verkoston tiedon jakamiseksi. Tietojohtamiseen pätee 80-20 -sääntö, jossa ihmiset ja prosessi ovat 80 % ja teknologia 20 %. (Liebowitz 2011, 1.)



Kuva 2. Tietojohdaminen suhteessa muuhun johtamiseen (mukaillen Laihonen ym. 2013, 10)

Ihmiset rakentavat itse oman tietämyksensä kokemuksensa ja ympäröimänsä maailman kautta. Tietotekniikan tuottama tieto on ainoastaan syötettä ihmiselle, joka toimii ja tekee päätöksiä saamansa tiedon kautta. Näin ollen tietojohdaminen vaatii nimenomaan ihmisen toimia, ei tietokoneen. Samalla toiminnan kautta tapahtuu myös aktiivisesti oppimista. Tietämys pysyy aina ihmisten mielessä. Siksi on tärkeää pystyä muodostamaan rakenteita, joiden kautta organisaatio oppii tästä tietämyksestä. Tietojohdamisella pitäisi pyrkiä siihen, että tunnistetaan ja kerätään yksilöillä oleva tietämys. (Wang 2002, 357-358.) Ohjelmistojen avulla tiedolla johtaminen on helpompaa, mutta se ei kuitenkaan ole edellytys aloittaa keräämään ja rakentamaan organisaation asiantuntemusta (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?).

Jokainen organisaatio tuottaa ja käyttää tietoa omalle alalleen tyypillisellä tavalla perustuen sen toimintaan markkinoilla. Tämän kautta organisaatioille muodostuu tietoa mm. asiakaskontakteista, toimittajista ja osastojen käytänteistä. Tämä kaikki luo perustan tietojohdamisen järjestelmälle organisaatiossa. (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?.) Tietoa voidaan kerätä kertaluontoisesti määritettyä tarvetta varten tai säännöllisesti prosessina päivittäisen seurannan tapaan. Suurin osa organisaatioiden tietotarpeesta pystytään täyttämään jatkuvalla seurannalla, mutta kertaluontoisesti hankittu tieto on myös hyvin tärkeää. Toimintaympäristön suuri muutosnopeus tarkoittaa sitä, että organisaation on kerättävä enemmän tapauskohtaista tietoa. (Laihonen ym. 2013, 25.)

3.1.1 Sisäinen ja ulkoinen tieto

Organisaatiolla on käytössään toiminnasta itsestään syntyviä sisäisiä tiedon lähteitä ja toimintaan vaikuttavia ulkoisen tiedon lähteitä. Tärkeää on hyödyntää sekä sisäistä että ulkoista tietoa yhdistämällä ne toimintatilanteessa tavalla, joka vie organisaatiota haluttuun suuntaan. Joka tapauksessa ideaalinen tilanne on relevantin tiedon erottaminen epäolennaisesta informaatiosta. (Jalonen 2015, 41.) Kososen (2019a, 6) mukaan sisäinen ja ulkoinen tieto toimivat rinnakkain hyvässä tiedolla johtamisessa, kuten kuvassa 3 on esitetty.



Kuva 3. Sisäistä ja ulkoista tietoa (mukaillen Kosonen 2019a, 6)

Laihosen ym. (2013, 44-45) mukaan sisäistä tietoa ovat mm. tuotantoluvut, prosessikuvaukset ja strategiaset linjaukset. Ulkoista tietoa ovat mm. kuluttajatrendit, kilpailijoiden toiminta ja yleisen taloustilanteen kehittyminen. Välttämättä rajanveto sisäisen ja ulkoisen tiedon välillä ei ole helppoa. Sisäisen tiedon avulla organisaatio muodostaa kokonaiskuvan omasta toiminnastaan, joka sisältää myös sen vahvuudet ja heikkoudet. Tunnistuksen jälkeen niitä on mahdollista kehittää ulkoisesta toimintaympäristöstä esiin nousevia uhkia ja mahdollisuuksia varten. Kilpailukyvyyn kannalta ulkoisten tiedonlähteiden hyödyntäminen on vähintään yhtä tärkeää. Pitkän aikavälin menestyminen edellyttää ulkoisen liiketoimintaympäristön merkittävien muutosten ymmärtämistä ja ennakkointia. (Laihonen ym. 2013, 44-45.)

3.1.2 Tietojohtamisen tasot

Tiedon tasot ja ymmärryksen rakentuminen muodostavat tietojohtamisen peruskäsitteistön. Tasot jaetaan yleisesti dataan, informaatioon ja tietämykseen. Niiden määritelmät on esitetty taulukossa 1. (Laihonen ym. 2013, 18-19.) Data on epäorganisoidua ja prosessoimatonta faktaa. Data itsessään ei johda minnekään, vaan sen merkitystä arvioidakseen tarvitaan jokin, mihin sitä voidaan verrata. Data on diskreetti fakta, jota syntyy tapahtumissa. Esimerkiksi asiakkaan suorittamasta ostotapahtumasta syntyy monenlaista dataa. Datan pohjalta voidaan kuitenkin arvioida esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymistä. Näin data muuttuu informaatioksi. (Awad & Ghaziri 2007, 60.) Jotta

data olisi laadukasta, sen tulee olla hyödynnettävissä. Sen tulee olla validia ja neutraalia. Täytyy muistaa, että kaikki tieto on alttiina vinoumille. Laadukas data on tärkeää, mutta niin on myös sen analysointi laadullisin menetelmin. (Kosonen 2019a, 7.)

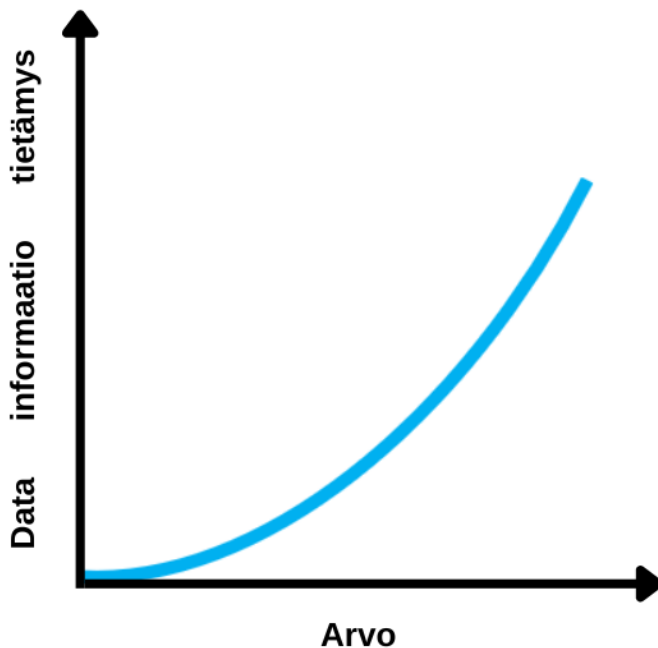
Taulukko 1. Tiedon tasot ja niiden määritelmät (mukaillen Jalonen ym. 2013, 18)

TIEDON TASO	MÄÄRITELMÄ
Tietämys	Usein kokemukseen perustuvaa inhimillistä tietoa
Informaatio	Rakenteellista dataa, jota voidaan analysoida
Data	Tosiasioita ilman rakenteita

Informaatio tarkoittaa, että dataa muokataan niin, että sille muodostuu havainnoitsijan silmissä merkitys. Se on kaavioihin ja faktoihin perustuvaa uudelleen muovattua ja prosessoitua dataa. Dataan verrattuna informaatiolla on merkitys ja tarkoitus. Esimerkiksi voitto- tai tappio-osuus on informaatiota. Data muuttuu informaatioksi silloin, kun tarkoitus tai arvo on lisätty parantamaan päätöksenteon laatua. Tietojohtamisessa informaatio asetetaan organisaatiossa sitä tarvitsevien saataville. (Awad & Ghaziri 2007, 60.)

Tietämykselle on useita määritelmiä, esimerkiksi Davenport ja Prusak (1998) määrittelevät tietämyksen olevan sulava sekoitus kehystettyä kokemusta, arvoja ja kontekstiin sopivaa tietoa sekä asiantuntijanäkemyksiä, jotka tarjoavat puitteet uusien kokemusten ja tietojen arviointiin. Tietämys on johdettu informaatiosta samalla tavalla, kuin informaatio on johdettu datasta (Bergeron 2003, 1.1. Definition). Tietämys syntyy ja sitä sovelletaan ihmisen mielessä. Sitä on huomattavasti vaikeampaa kerätä kuin dataa tai informaatiota. (Awad & Ghaziri 2007, 61.) Laihosen ym. (2013, 53) mukaan tietämyksen aineettoman olomuodon vuoksi sitä on vaikeaa hallita ja johtaa. Usein se on näkymätöntä, sitä ei pysty koskettamaan ja sitä on hankalaa mitata. Ei voida tarkkaan tietää kenen aivoissa on mitään ja mitä kukin osaa. Tietämys on inhimillistä ja sidoksissa yksilöihin. Tämä tekee sen hallinnasta huomattavasti hankalampaa kuin alempien tietämyksen tasojen informaation ja datan hallinnasta. (Laihonen ym. 2013, 53.) Tietämys johtaa inhimillisen päätöksenteon kautta toiminnaksi. Tietämys on juuri sitä mitä tietojohtamisella pyritään saavuttamaan. Se on parhaimmillaan organisaatiolle korvaamattoman arvokasta. Kun dataa prosessoidaan ensiksi informaatioksi ja sitten tietämykseksi, sen arvo organisaatiolle kasvaa koko ajan kuvan 4 osoittamalla tavalla. Kuvassa

pystyakselilla on esitetty datan prosessoinnin taso ja vaaka-akselilla sen arvo organisaatiolle. Mitä enemmän dataa prosessoidaan, sitä arvokkaampaa siitä tulee organisaatiolle. (Salo 2013, 27.)



Kuva 4. Datan, informaation ja tietämyksen suhde sen tuottamaan arvoon nähden (mukaillen Salo 2013, 6)

Toinen tiedon yleinen jaottelutapa on jakaa tieto eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. (Laihonen ym. 2013, 18; Watson 2003, 8). Koeningin (2012) mukaan tämä usein käytetty kahteen jakotapa on kuitenkin liian yksinkertaistettu. Hän esittää tasoja olevan kolmenlaisia: 1) eksplisiittinen tieto: informaatio tai tietämys, joka on esitetty konkreettisesti muodossa 2) implisiittinen tieto: informaatio tai tietämys, jota ei ole konkreettisesti muodossa mutta joka voidaan ilmaista 3) hiljainen tieto: informaatio tai tietämys, jota on erittäin vaikeaa esittää konkreettisesti muodossa. (Koenig 2012.)

Laihosen (2013, 18) mukaan tiedon käsitteiden jäsentäminen datan, informaation ja tietämyksen sekä eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon mukaan ovat toisiaan täydentäviä näkökulmia. Joka tapauksessa organisaation tietojohdamisen tulisi sisältää sekä eksplisiittinen että hiljainen tieto (Watson & 2003, 9).

3.2 Tietojohdamisen strategian ja liiketoimintastrategian yhteys

Jos tiedon luomista halutaan ohjata onnistuneesti, organisaation tietojohdamisen strategian ja liiketoimintastrategian välille on luotava kiistaton yhteys (Amrit 1999, *Aligning Knowledge Management and Business Strategy*; Hislop 2009, 56-57). Arisha ja Regab (2013) ovat asiasta samaa mieltä ja

he listaavatkin yhdeksi tärkeimmäksi tietojohdamisen onnistumisen tekijäksi sen linkittymisen liiketoimintastrategiaan. Tämä linkitys on tärkeää, sillä sen avulla varmistetaan, että tietojohdaminen on suunnattu parantamaan organisaation suorituskykyä (Arisha & Regab 2013; Hislop 2009, 57). Tietojohdaminen on samalla keino, jonka avulla organisaatiot voivat vastata tarpeisiinsa innovoida parempaa liiketoimintaa (Kamara ym. 2002). Liiketoiminnan tarpeet tulee ymmärtää ennen kuin tietojohdamisen strategiaa aletaan määrittämään. Organisaation liiketoimintastrategian tulee ohjata tietojohdamisen strategian suunnittelua. (Jones 2000.) Hyvä tietojohdamisen strategia on hyvin tasa-painotettu sekoitus teknologiaa, kulttuurin muutosta, uutta palkitsemisjärjestelmää ja liiketoimintaa, joka on täydellisesti linjassa organisaation liiketoimintastrategian kanssa. Tietojohdamisen strategian määrittelee, mikä on sellaista kriittistä tietoa, joka tukee ja jalostaa liiketoimintastrategiaa. (Amrit 1999, *Aligning Knowledge Management and Business Strategy.*) Organisaation tulisi pohtia mitä liiketoimintastrategiassa määritettyjä tavoitteita tietojohdaminen parhaiten tukisi ja mitä tietoresursseja liiketoiminnan tavoitteet ohjaavat parhaiten (Jones 2000).

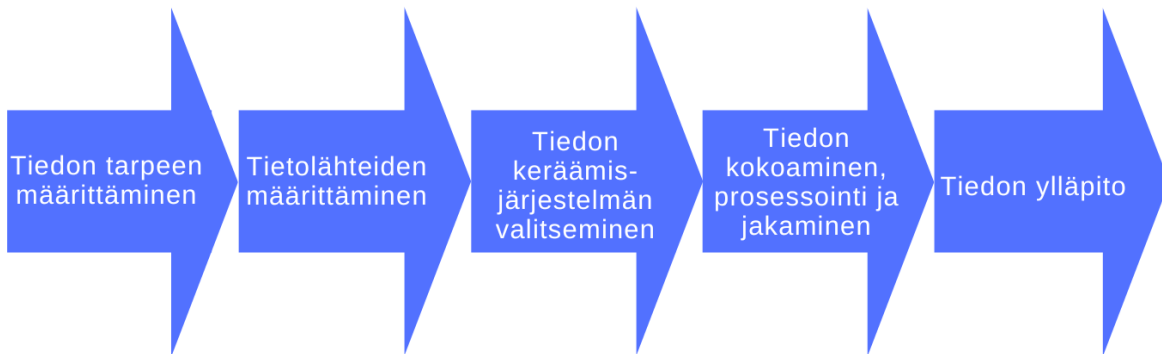
Tietojohdamisen ja liiketoimintastrategian välinen yhteys on esitetty kuvassa 5. Tietojohdamisen strategian tulisi ikään kuin virrata liiketoimintastrategian kautta. Tämä edellyttää sitä, että organisaation tulee olla hyvin tietoinen sen liiketoimintastrategian kaikista keskeisimmistä tekijöistä. Nämä tekijät ovat tärkeitä tunnistaa, jotta tietojohdamisen strategiassa onnistutaan. (Hislop 2009, 57-58.) Tietojohdamisen perustuessa liiketoimintastrategiaan, se pystytään samalla kohdistamaan ensisijaisesti tärkeimpiin ja arvokkaimpiin osa-alueisiin. Alkuvaiheessa tulisi keskittyä prosesseihin, joiden uskotaan tulevaisuudessa olevan kriittisimpiä. (Jones 2000.) Mikäli organisaatio haluaa saavuttaa tietojohdamisen avulla kilpailuetua, sen tulee keskittyä ydinosaamiseensa ja sitoa tietojohdaminen erittäin tiukasti liiketoimintastrategiaansa ja visioonsa. Kuitenkin liiketoimintastrategian tulee ensiksi olla selkeä ja hyvin määritetty ennen kuin tietojohdamisesta voidaan odottaa saatavan realistista hyötyä. Tieto ajaa siis strategiaa, mutta strategia ajaa tietojohdamista. Tämä onnistuu molempien ollessa täydellisesti linjassa keskenään. (Amrit 1999, *Aligning Knowledge Management and Business Strategy.*)



Kuva 5. Tietojohtamisen yhteys liiketoimintastrategiaan sekä organisaation ydinosaamiseen (muokailen Amrit 1999, Aligning Knowledge Management and Business Strategy.)

3.3 Tietojohtamisen prosessimalli

Tietojohtamisen avuksi löytyy useita prosessimalleja. Eri malleja löytyy käyttötarkoituksensa ja näkökulmansa osalta. Osa malleista painottaa informaationhallintaa, kun taas toiset keskittyvät enemmän tiedon jalostamiseen. (Laihonen 2013 ym., 24.) Atwood (2009, 1. What Is Knowledge Management?) jäsentää tiedonhallintaprosessin viiteen askeleeseen, jotka ovat 1) tiedon tarpeen määrittäminen 2) tietolähteen määrittäminen 3) tiedon keräämisjärjestelmän valitseminen 4) tiedon kokoaminen, vahvistaminen ja jakaminen 5) tiedon ylläpito. Malli on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Tietojohtamisen prosessin viisi askelta (mukaillen Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?).

Choon (2001) mukaan organisaation tietämys syntyy, kun kaikki prosessimallin tasot ovat kytköksissä keskenään. Näin prosessista muodostuu laajempi prosessien verkosto, jonka kautta organisaatio rakentaa yhtenevää merkitystä toiminnastaan ja identiteetistään; tutkii, jakaa ja soveltaa uutta tietoa. Prosessi myös käynnistää toimintamalleja etsimällä, arvioimalla ja valitsemalla vaihtoehtoja. (Choo 2001.) Kyseessä on jatkuva prosessi, joka ei koskaan pääty (Watson & 2003, 15). Prosessi on todellisuudessa monimutkaisempi kuin pelkistetyissä prosessimalleissa on kuvattu. Siinä olevat vaiheet eivät välttämättä etene edes järjestyksessä, vaan ne voivat olla osittain lomitaisiakin. (Laihonen ym. 2013, 26). Pyyhtiän (2017, 202) mukaan prosessia ei pidä rakentaa vain prosessin takia, vaan se olisi hyvä pitää yksinkertaisena ja käytännön läheisenä, jolloin fokus säilyy tiedon hyödyntämisessä.

Laihosen ym. (2013, 26) mukaan prosessimallin avulla luodaan eräänlainen organisatorinen muisti, jolloin kerätty tieto organisoidaan ja varastoidaan täydentämään aikaisemmin kerättyä tietoa. Näin hyödynnetään aikaisemmin hankitun tiedon tehokas käyttö. (Laihonen ym. 2013, 26) Kun organisaatio lähtee kehittämään omaa tietojohtamisen prosessiaan, on tärkeää määrittää alkuun, minkälainen nykyinen prosessi on. Lisäksi tulisi määrittää siinä olevat kriittiset aukot sekä se, mikä toimii ja mikä ei toimi. (Amrit 1999, 4. The 10-Step KM Roadmap.) Amritin (1999, 5. The Leveraged Infrastructure) mielestä kultainen sääntö on, että järjestelmä tulee rakentaa ihmisten ympärille eikä muovata ihmisiä työskentelemään systeemin kanssa. Käytännön mittaamisen työn toteuttamiseksi organisaation tulisi miettiä selkeät roolit ja vastuut. Prosessimallia tarvitaan nimenomaan siihen, että prosessista saataisiin toimiva kokonaisuus, jotta mittaamisesta saataisiin keskeisin asia toteutettua eli tuloksien hyödyntäminen. Onnistuneen prosessin luominen vaatii johdon tuen ja hyväksynnän. Mittaamisen kulttuuri pitäisi rakentaa askel kerrallaan helpommasta vaikeampaa kohti. Näin jokainen askel edistää systemaattisesti tiedon hyödyntämistä. (Pyyhtiä 2017b, 201-205.)

3.3.1 Tiedon tarpeen määrittäminen

Atwoodin (2009, 1. What Is Knowledge Management?) tiedolla johtamisen prosessimalli lähtee liikkeelle tiedon tarpeen määrittämisestä. Kososen (2019, 10) mukaan tiedon tarpeen määrittämistä varten tulisi ensin ymmärtää mitä ongelmaa tiedon avulla pyritään ratkaisemaan tai mitä tavoitetta varten tietoa tarvitaan. Honeycutt (2001, 6) on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa tulisi määrittää tarkasti ne organisaation toiminnan osa-alueet ja tavoitteet, jotka tarvitsevat tietojohdamisen prosessia. Osa-alueet tulisi myös asettaa tärkeysjärjestykseen ja miettiä tiedon tarvetta tämän pohjalta. (Honeycutt 2001, 6.) Tiedon tarpeen rajaaminen on tärkeää, koska kaikkea ei siis voi mitata hukkamatta tietotulvaan. Organisaation tulee määrittää sen toiminnan kannalta kriittinen tieto ja erotella toisistaan arvokas, luotettava ja käyttökelpoinen tieto siitä, mikä on arvotonta ja kyseenalaista tietoa. (Watson 2003, 10-11.) Tiedon tarvetta tulisi pohtia siltä kantilta, että mitkä liiketoimintastrategiassa määritellyt tavoitteet eniten hyötyisivät tiedosta (Jones 2000).

Tiedon tarvetta voidaan myös pyrkiä määrittämään sitä kautta, mitä tietoa työntekijät tällä hetkellä tarvitsevat ja missä tai kenellä tieto on sekä miten tietoon päästään käsiksi. Hyvinä toimintatapoina tämän kartoituksen toteuttamiseen, ovat erilaiset työntekijöille suunnatut kyselyt, haastattelut ja aivoriisiosiot. Niissä kysytään aivan peruskysymyksiä, kuten:

- 1) Mitä tietoa tarvitset suoriutuaksesi työssäsi hyvin?
- 2) Mistä tai keneltä etsit tietoa?
- 3) Mitä tietoa sinun pitää useimmiten kysyä?
- 4) Minkälaista tietoa etsit yrityksen intranetistä? (Atwood 2009, 3 Determining Your Organization's KM Goals and Needs.)

Kun tiedon tarpeen määrittelyvaihe hoidetaan hyvin, parhaimmillaan toiminnan prioriteetit tulevat samalla selkeäksi työntekijöille. He nimittäin törmäävät silloin jatkuvasti tiedolla johtamisen keskeisiin mittareihin ja tällöin organisaation pyrkimykset pysyvät mielessä etualalla. (Honeycutt 2001, 6.)

3.3.2 Tietolähteiden määrittäminen

Organisaation tulee tunnistaa mitä kaikkea dataa sillä ylipäänsä jo on, mistä järjestelmistä se voi hakea sitä lisää sekä missä sillä on vielä toistaiseksi hyödyntämätöntä dataa. Selvitetään siis kaikki datamassat, datavirrat sekä potentiaaliset datalähteet. Myös organisaation toiminnassa olevat eri aihepiirien asiantuntijat, dokumentit ja hiljaisen tiedon lähteet tulee määrittää (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?). Paras tapa saada käyttöön hiljainen tieto on keskustelu sitä omaavien asiantuntijoiden kanssa. Siksi organisaation on tärkeää tunnistaa keskuudestaan,

minkälaisista tietoa ja asiantuntijuutta sen työntekijöillä on. (Koenig, 2012.) Hiljaista tietoa ei kuitenkaan voida dokumentoida, mikä vaikeuttaa sen johtamista, keräämistä ja jakamista (Hakala 2006, 107).

Tietoa on saatavilla, niin ulkoisista kuin sisäisistäkin lähteistä. Taulukossa 2 on esitetty monelle organisaatiolle tyypillisiä tietolähteitä. Tyypillisiä hiljaisen tiedon lähteitä ovat mm. arvot, normit, inhimillinen pääoma ja sisäisissä rakenteissa oleva tieto. Eksplisiittisiä lähteitä vastaavasti ovat mm. fyysisissä järjestelmissä ja ulkoisissa rakenteissa olevat tiedot sekä asiakaspääoma. Tämäkään taulukko ei kuitenkaan suinkaan esitä kaikkia tietolähteitä, joita on saatavilla. (Amrit 1999, 3. From Information to Knowledge.) Sisäisestä datasta, kuten omasta toiminnanohjausjärjestelmästä kannattaa lähteä liikkeelle (Davenport & Harris 2007, 204; Salo 2013, 124). Ei pidä myöskään unohtaa erilaisia dokumentteja, laskentataulukoita, raportteja, joita organisaatiolla usein ei ole vielä kaikkien saatavilla (Davenport & Harris 2007, 205). Datan tuoman arvon potentiaali on valtava silloin, kun mukaan otetaan myös ulkoiset lähteet kuten julkinen data ja yhteistyökumppanien data (Salo 2013, 125). Dataa tarvitaan usein paljon ja sitä on saatavilla useista lähteistä. Kuitenkin tulee välttää kiusaus kerätä jotain dataa vain varmuuden vuoksi. (Davenport & Harris 2007, 206.) Uusia ja erilaisia datavirtoja muodostuu myös jatkuvasti lisää (Salo 2013, 126).

Taulukko 2. Esimerkkejä eksplisiittisistä ja hiljaisista tietolähteistä (mukaillen Amrit 1999, 3. From Information to Knowledge).

Lähde	Eksplisiittinen tieto	Hiljainen tieto
Työntekijän tietämys, osaaminen, taito ja kompetenssi	✓	✓
Kokemuksellinen tietämys (yksilö- ja ryhmätasoinen)	✓	✓
Tiimi perusteiset yhteistyötaidot		✓
Epävirallinen tiedonjako	✓	✓
Arvot		✓
Normit		✓
Uskomukset	✓	✓
Tehtäväperusteinen tieto	✓	✓
Fyysisessä järjestelmässä oleva tieto	✓	✓
Inhimillinen pääoma		✓
Sisäisissä rakenteissa oleva tieto		✓
Ulkoisissa rakenteissa oleva tieto	✓	✓
Asiakaspääoma	✓	✓
Asiakassuhde	✓	✓

3.3.3 Tiedon keräämisjärjestelmän valitseminen

Tietolähteiden määrittämisen jälkeen organisaation tulee määrittää tiedon keräämisjärjestelmä, jolla tietoa kerätään ja tallennetaan (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?; Pyyhtiä & Salo 2017, 44). Keräämisen ja päivittämisen tulee olla mahdollisimman systemaattinen, yhtenäinen ja automatisoitu prosessi. Näin toimimalla datasta saadaan ehyttä ja vertailukelpoista pitkän aikavälin tarpeisiin. (Pyyhtiä & Salo 2017, 44.) Toimintatavat tulee validoida sekä varmistaa, että tieto on kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla. Tiedon keräämisjärjestelmän valinnassa tulee ottaa huomioon organisaation tarpeet, kulttuuri sekä teknologian kapasiteetti. (Atwood 2009, 1. What Is

Knowledge Management?) Pienemmästä datamäärästä selvittää vielä excelillä tai muilla yksinkertaisilla järjestelmillä, mutta suuremman datamäärän hallintaan tarvitaan edistyneimpiä tiedon keräämisjärjestelmiä (Salo 2013, 124-125). Tieto tulee pystyä organisoimaan valittuun tiedon keräämisjärjestelmään niin, että se on helposti löydettävissä. Organisointi pitää sisällään päätökset käytettävistä hakusanoista, termeistä ja kielestä. Tietovarasto koostuu usein monista eri tiedostomuodoista mukaan lukien hallintaohjelmistot. (Bergeron 2003, 1.1. Definition.) Myös dokumenttien hallinta tulee huomioida ja järjestää tiimityöskentelyn kannalta sopivalla tavalla, niin että ne ovat oikeiden ihmisten muokattavissa (Amrit 1999, 5. The Leveraged Infrastructure).

3.3.4 Tiedon kokoaminen, prosessointi ja jakaminen

Kun data on kerätty tunnistetuista lähteistä sekä tallennettu tiedon keräämisjärjestelmään, tulee se välittää eteenpäin organisaation asiantuntijoille. He vahvistavat, korjaavat ja laajentavat dataa. (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?.) Organisaation tulee myös määrittää, minkälaisia säännöllisiä analyysipalavereja tarvitaan ja kenen niihin tulee osallistua (Pyyhtiä 2017b, 202). Kun keräämisprosessi on saatu hyvin automatisoitua, voidaan aikaa käyttää enemmän datan analysointiin. Tulevaisuudessa tekoälyn avulla analysointiin käytettävää aikaa saadaan vähennettyä, jolloin aikaa on käytettävissä enemmän itse päätöksentekoon. (Pyyhtiä & Salo 2017, 44). Amritin (1999, 7. Infrastructural Foundations) mukaan organisaatioilla on nykyään riittävästi raakadataa jopa prosessoidussa muodossa ja talletettuna sen tietojärjestelmään, mutta sitä ei onnistuta muuttamaan tietämykseksi. Tietojärjestelmä hoitaa vain datan tallettamisen ja organisoinnin tietämykseksi muuttaminen vaatii ihmistä. Myös ihmisellä oleva tietämys pitäisi pystyä tallettamaan eksplisiittiseen muotoon organisaation tietojärjestelmään. (Amritin 1999, 7. Infrastructural Foundations.)

Kun tiedon todetaan olevan tarkkaa ja ajantasaista, asetetaan se kaikkien niiden saataville, jotka voivat sitä hyödyntää (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?). Davenportin ja Harrisin (2007, 207-208) informaatio on arvokasta silloin, kun se on 1) oikeaa, 2) täydellistä, 3) ajankoh- taista, 4) yhdenmukaista, 5) oikeassa yhteydessä ja 6) valvottua. Kaikista menestyneimmät tiedolla johdetut organisaatiot ovat niitä, jotka kehittävät ja tukevat kulttuuria, missä tiedon jakamista arvostetaan ja työntekijöitä kannustetaan siihen. Yksilöiden tiedon jakamattomuus johtuu siitä, että he eivät ymmärrä itsellään olevan tiedon arvoa. Toinen vaihtoehto on, että he ymmärtävät arvon, mutta eivät jaa tietoa, koska haluavat saada sen avulla henkilökohtaisia hyötyjä. Voi myös olla, ettei jakamiseen liittyvä prosessi ole kunnossa. Prosessiin ei välttämättä ole varattu riittävästi aikaa tai toimivaa mallia tiedon jakamiseen ei ole rakennettu. (Atwood 2009, 4. Locating Information Sources in Your Organization.)

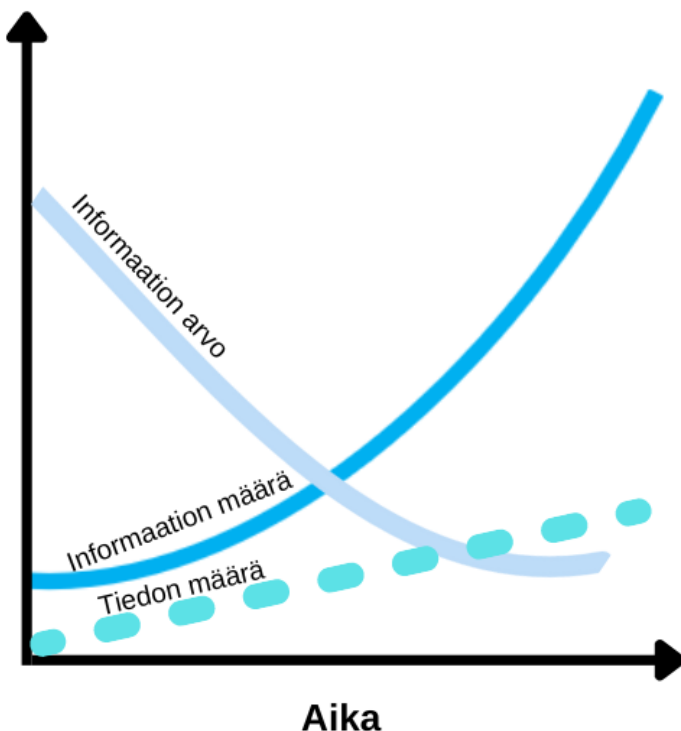
3.3.5 Tiedon ylläpito

Organisaatio luo jatkuvasti uutta tietoa, jonka avulla se luo uusia tuotteita ja innovaatioita (Choo 2001). Uuden tiedon keksimiseksi tietojohdamisen prosessisyklin tulee aina pyörähtää uudelleen ympäri. Samalla toivotaan, että jokaisen kierron jälkeen keksittäisiin jotain uutta tietoa (Desouza K. & Awazu Y. 2005, 9; Watson 2003, 9). Tämä tieto pyritään sitten muuttamaan uusiksi innovaatioiksi (Desouza K. & Awazu Y. 2005, 10). Tieto on dynaamista ja koko ajan muuttuvaa. Siksi tietoa tallettavan ja levittävän järjestelmän tulee olla muuttuvien tarpeiden mukaan helposti päivitettävä. (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?; Watson 2003, 15) Järjestelmän tulee myös tukea oppimista (Watson 2003, 15). Tieto on harvoja sellaisia resursseja, joiden voidaan todeta lisääntyvän, kun sitä käytetään (Amrit 1999, 3. From Information to Knowledge). Davenportin ja Harrisin (2007, 164) mukaan prosessin toimivuutta tulisi arvioida kolmen näkökulman perusteella: 1) toimintatavat, 2) prosessit ja ohjelmat sekä 3) taloudellinen tulos. Yritystoiminnan näkökulmasta se millä on lopulta merkitystä, on tietenkin taloudellinen tulos, mutta se tuskin tulee ilman muutoksia kahdessa muussa näkökulmassa. Analysoiminen on arvokasta vain silloin, kun se johtaa toimintaan. (Davenport & Harris 2007, 164-216.)

3.4 Tieto päätöksenteon tukena

Hyvien päätösten tekeminen edellyttää usein systemaattista tiedon keruuta ja analysointia (Davenport & Harris 2007, 29). Päätöksentekokyky on organisaatioille välttämätön, jotta toiminnan kehitys ei seisahtuisi. Siksi sen on tärkeää pyrkiä jatkuvan kehittymisen kulttuuriin, joka perustuu luotettavaan dataan ja analyysiin. Hyvä analyttikko kykenee tuottamaan näkemyksiä jo pienestä datamäärästä (Mertanen 2017, 102.) Kuitenkin Choon (2001, 199) mukaan täysin rationaaliseen päätöksentekoon tarvitaan vaihtoehtojen tunnistaminen, kunkin vaihtoehdon tulosten ennustaminen sekä vaihtoehtojen ja niiden tulosten arviointi määritettyjen tavoitteiden mukaisesti. Tällaisen tiedon keräämisen ja prosessoinnin vaatimukset ovat saavuttamattomissa jokaiselle organisaatiolle. Päätöksen tekoon liittyy siis aina jonkin asteista epävarmuutta. Päätöksenteko on dynaaminen prosessi, joka alkaa ongelman tunnistamisella. Siihen etsitään ratkaisua joko valmiista vaihtoehdoista tai suunnitellaan erikseen sitä varten räätälöity versio. (Choo 2001, 199.) Kososen (2019, 5) mukaan mitä enemmän päätöksentekoon sisältyy epävarmuutta ja mitä mutkikkaammasta ongelmasta on kyse, sitä todennäköisemmin on pystyttävä toimimaan puutteellisen informaation varassa. Tällöin on tärkeää hyödyntää asiantuntijoilla olevaa hiljaista ja kokemuksellista tietoa. (Kosonen 2019a, 5.) Kaikista analyttisimmatkin organisaatiot joutuvat kuitenkin datan puutteesta johtuen turvautumaan joskus intuition (Davenport & Harris 2007, 35).

Tiedon hyödyntämiseen tarvitaan ihmisen kykyä, mahdollisuuksia ja motivaatiota soveltaa tietoa päätöksenteossa (Kosonen 2019a, 3). Ihminen hyödyntää tietoa omaan kokemukseensa ja ympäröimäänsä maailmaan peilaten. Tietotekniikka antaa ainoastaan syötettä ihmiselle, joka sitten tekee tietoon pohjautuen päätökset. (Wang 2022, 357.) Kososen (2019, 3) mukaan organisaation pitää lähestyä tiedolla johtamisesta kokonaisuutena eli sosioteknisenä systeeminä. Sillä kuitenkin on toiminnassaan vastassa myös erilaisia esteitä, jotka hidastavat tai rajoittavat tiedolla johtamiseen perustuvaa päätöksentekoa. Ihmiset voivat jättää huomioimatta tai valikoimatta informaatiota. Lisäksi he tulkitsevat, muuttavat ja vääristävät informaatiota perustuen heidän omiin kokemuksiinsa ja taustoihinsa. Informaation hyödyntämistä rajoittavat myös systemaattinen ylituottaminen ja tietoinen välttely. (Kosonen 2019a, 3-5.) Informaation ylituotannossa tiedon arvo surkastuu valtavasti kuvan 7 havainnollistamalla tavalla. Samalla ylituotanto aiheuttaa mielellisiä ei-toivottuja sivuvaikutuksia kuten aistien turtumista, stressiä, kyllästymistä ja jopa uupumusta. (Hakala, 2006, 69.)



Kuva 7. Tiedon, informaation määrän ja arvon suhde (mukaillen Hakala, 2006, 69.)

Tiedon välttämiseen tai väärin tulkintaan voivat johtaa myös pelko joutua syntipukiksi. Päätöksenteko liittyy tulevaisuuteen, josta ei koskaan voida olla täysin varma. Huolellisenkin vaihtoehtojen analysoinnin pohjalta tehty päätös voi osoittautua tulevaisuudessa huonoksi vaihtoehdoksi.

Syälliseksi leimautumisen pelko voi johtaa toimintaan, jossa tietoa etsitään ja sovelletaan kyseisten henkilöiden selustan turvaamiseen eikä tilanteen parantamiseen. (Jalonen 2015, 50.) Pyyhtiän ym. (2017, 202) mukaan organisaation tulisikin miettiä, miten voitaisiin jatkuvasti seurata, paransivatko vai huononivatko tiedon pohjalta tehdyt päätökset toimintaa.

3.5 Oppiminen ja motivaatio tietojohtamisessa

Moni organisaatio pitää tietoa ja oppimista sen ydinosamaisena, joka luo perustan pysyvälle kilpailuedulle (Hakala 2006, 104; Pervaiz 2002, 1 Knowledge management and learning for organizations). Tietojohtamisen perimmäisenä tarkoituksena onkin oikeastaan kyse siitä, että pyritään luomaan käytänteitä, joilla yritetään hallita yksilön ja organisaation oppimista. Oppimisen ja tiedon välistä suhdetta voidaan kuvata niin, että niillä on kognitiivinen tai älyllinen ulottuvuus, jossa molemmat kietoutuvat toisiinsa ja niitä arvioidaan suhteessa toiminnan tarpeisiin. Oppiminen tarvitsee toimintaa, jossa käytetään olemassa olevaa oivallusta tai tietoa uuden näkemyksen tai tiedon tuottamiseen. Tieto on ymmärryksen tila, joka auttaa ohjaamaan toimintaa. Tieto ja oppiminen vahvistavat toisiaan syklisesti. Oppiminen tuottaa tietoa ja ymmärrystä, jotka vastineeksi ruokkivat oppimista. (Pervaiz 2002, 1 Knowledge management and learning for organizations.)

Revansin (2011, 2-6) mukaan oppimisen yhtälö on:

$$L = P + Q,$$

missä L=oppiminen, P=ohjelmoitua tiedon hankintaa esimerkiksi valmis ratkaisumalli, johonkin ongelmaan, Q= oppimista, joka aiheutuu kysymällä kysymyksiä, katsomalla tuloksia ja vertaamalla niitä aikaisempiin henkilökohtaisiin kokemuksiin. Kun nämä kaksi asiaa kietoutuvat toisiinsa ja sen pohjalta tehdään toimintaa, tapahtuu oppimista. Oppiminen on kuitenkin aina vapaaehtoista, eikä sitä tapahdu, jos henkilö ei halua oppia tai ottaa opikseen. Oppiminen menneen tapahtuman pohjalta tapahtuu uudelleentulkinnan kautta. Sen seurauksena henkilö muuttaa käyttäytymistään tai toimintaansa tulevaisuudessa vastaavissa tilanteissa. Tämän kaltainen pysyvä käyttäytymisen muutos on varmempaa menneiden kokemusten uudelleen tulkintana kuin uuden tiedon hankintana. (Revans 2011, 2-6.)

Yksilö oppii esimerkin, tutkimisen tai kokemuksen kautta. Esimerkin kautta oppimisessa käytetään mallia tai valmista skenaariota siitä, kuinka ongelma on ratkaistavissa. Tutkimisessa on kyse siitä, ettei oppijalla ole valmista tietoa tai toimintamallia ratkaistavasta ongelmasta vaan oppiminen tapahtuu tutkimuksen kautta. Kokemuksen kautta oppiminen tapahtuu oppimisen ja erehdyksen keinoin. (Awad & Ghaziri 2007, 76.) Organisaation tulisi suhtautua positiivisesti virheiden tekemistä

kohtaan, sillä samalla tapahtuu oppimista. Virheiden kautta ihminen oppii mitä kannattaa ja mitä ei kannata tehdä. Niihin pitäisi suhtautua enemmän oppimisen mahdollisuuksina kuin uhkakuvina. (Pyyhtiä 2017a, 19.) Eri oppimistavat pitäisi pitää mielessä suunniteltaessa organisaation oppimisprosessia. Ihmiset oppivat uusia asioita, joita he prosessoivat ja käyttävät parempien päätösten, tuotteiden ja ratkaisujen tuottamiseen, siksi jatkuva oppiminen koskettaa oleellisesti tietojohdamista. (Awad & Ghaziri 2007, 78.)

Tietojohdamisen prosessissa tiedon tuottaminen ja säilöminen on vasta ensimmäinen puoli asiasta. Yksilön tasolta pitää löytyä myös motivaatiota ja mahdollisuudet hyödyntää tietoa (Kosonen 2019b, 58). Tiedolla johtamisen onnistuminen onkin loppupeleissä kiinni yksilöiden halusta ja kyvykkyydestä pitää yllä omaa osaamistaan, jakaa kokemuksiaan ja kehittää itseään (Laihonen ym. 2013, 80). Delshab ym. (2019) tutkimus osoittaa, että urheiluorganisaatiot kyllä keräävät tietoa, mutta jakamisessa ja soveltamisessa on haasteita. Cabreran ym. (2016) mukaan organisaatioiden haasteena on löytää keinot, joilla motivoida työntekijöitä nimenomaan jakamaan tietoa keskenään, sitä ei voi tehdä kontrolloimalla ja pakottamalla. (Cabrera ym. 2006).

Foss ym. (2009) mukaan työntekijöiden työn suunnittelu vaikuttaa heidän motivaatioonsa tiedon jakamisen onnistumisessa. Työ sisältää piirteitä, jotka stimuloivat erilaisia motivaation lähteitä, joilla on vaikutuksia yksilön tiedon jakamisen käyttäytymiseen. Heidän mukaansa tärkeimmät kolme piirrettä ovat autonomia, tehtävän identiteetti ja palaute, joiden kunkin taustalla on eri motivaation lähde. Autonomian taustalla on sisäinen motivaatio, tehtävän identiteetin taustalla taas introjektoitu motivaatio ja palautteen taustalla on ulkoinen motivaatio. Näillä on positiivinen vaikutus työntekijän onnistumiseen tiedon jakamisessa. Autonomia sisältää sen, että työntekijällä on mahdollisuus päättää milloin ja kuinka hän suorittaa tehtävänsä. Tehtävän identiteetin taustalla on sitoumuksen aste siitä, millä tasolla työntekijä on sitoutunut hoitamaan tehtävänsä alusta loppuun saakka. Palaute on sitä, missä määrin työntekijä saa selkeää tietoa suoriutumisestaan työtehtävissään. (Foss ym. 2009.)

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa yksilön saavan joko positiivista tai negatiivista palautetta. Tyypillisesti motivaattori on ulkoinen positiivinen palkinto kuten raha tai negatiivinen kuten rangaistus. Sisäinen motivaatio tulee yleensä itse työn tekemisen tuottamasta mielihyvästä. Tiedon jakamisen osalta sisäinen motivaatio toimii niin, että työntekijä itse on kiinnostunut ja nauttii sen tekemisestä. Samoin jos työntekijä uskoo, että organisaatio pitää tärkeänä ylläpitää ja kehittää tiedon jakamisen kulttuuria, niin tämä usein johtaa korkeaan motivaatioon tiedolla johtamista kohtaan. Palautteen mekanismeissa arviointi voidaan sitoa yksilön suoritukseen tiedon jakamisen onnistumisessa.

Työntekijälle se on signaali siitä, että organisaatio arvostaa tätä toimintaa, joka vaikuttaa positiivisesti hänen motivaatioonsa. (Foss ym. 2009.)

3.6 Haasteet tietojohdamisessa

Organisaatiot tekevät usein harha-askeleita kehittäessään tietojohdamistaan. Koska jokainen organisaatio on erilainen, ei ole mahdollista laatia yleispätevää karttaa, jolla miinakentän pystyisi läpäisemään. (Davenport & Harris 2007, 166.) Useimmissa organisaatioissa tietojohdaminen onkin keskeneräinen prosessi, jossa on pienempiä ja suurempia puutteita. Muutettaessa dataa, informaatiota ja tietämystä ihmiseltä ihmiselle ja ihmiseltä tietojärjestelmään kyseessä on usein epätäydellinen prosessi. Prosessi harvoin sujuu siististi ja siinä on aina mukana myös tiedon katoamista. (Bergeron 2003, 1.5 Reality check.) Eräiden arvioiden mukaan tietojohdamisen projekteista jopa 50 % epäonnistuu (Akhavan ym. 2005). Toimivan tietojohdamisjärjestelmän rakentaminen kestää muutamasta kuukaudesta vuosiin riippuen prosessin monimutkaisuudesta, organisaation koosta, työntekijöiden lukumäärästä ja kulttuurin muutosnopeudesta. (Bergeron 2003, 1.5.7 Knowledge Management Takes Time.) Tietojohdamisen epäonnistumiseen on useita eri syitä, joiksi Rhem (2016. Chapter 17) luettelee mm:

- 1) osallistumisen puutteen organisaation kaikilla tasoilla,
- 2) riittämättömän prosessin ja teknologian,
- 3) tietämyksen ja resurssien puutteen,
- 4) koulutuksen ja ymmärryksen puutteen tietojohdamisesta,
- 5) integroinnin epäonnistumisen työyhteisön kulttuuriin,
- 6) tiedon jakamisympäristön puutteen ja
- 7) tietojohdamisen strategian puuttumisen.

Davenport ja Harris (2007, 166-167) suosittelevat välttämään yleisimmät virheet tietojohdamisessa, joita ovat:

- 1) pelkästään yhteen analyyttisen osaamisen ulottuvuuteen keskittyminen,
- 2) pyrkimys tehdä kaikki yhdellä kertaa,
- 3) ylisuuret investoinnit analyysiin, joista ei ole hyötyä liiketoiminnassa,
- 4) väärän suuruinen investointi analyysiosaamiseen,
- 5) väärän ongelman valinta tai väärin sen virheellinen ymmärrys.

Jalosen (2013, 109; 2015, 59) mukaan tietojohdamisen ongelmat voidaan jaotella neljään asiaan, joita ovat 1) epävarmuus 2) monimutkaisuus 3) epäselvyys ja 4) monitulkinnaisuus. Kuvassa 8 on esitetty näiden määritelmät. Hänen mukaansa näissä kaikissa on myös jotain yhteisiä piirteitä.

Ongelman johtuessa epävarmuudesta tai monimutkaisuudesta on kysymys ratkaistavissa konvergenteista tieto-ongelmista. Konvergenssi viittaa samanlaistumiseen. Epävarmuuden aiheuttaa informaation puute, joka on ratkaistavissa tietojohdamisen kehittämisellä ja tietovirtojen systemaattisella johtamisella. Monimutkaisuus johtuu informaation paljoudesta, joka on ratkaistavissa tietoresurssien monimuotoisuutta kehittämällä ja lisäämällä absorptiokykyä. Epäselvyys ja monitulkintaisuus ovat vastaavasti divergentejä ongelmia. Niihin ei ole olemassa yhtä ratkaisua, jonka kaikki osapuolet voisivat hyväksyä. Kyse on silloin ongelman hajaantumisesta. Epäselvyys johtuu tulkintavaikkeudesta, joka voidaan ratkaista tiedon merkityksellistämällä ja luottamukseen pohjautuvan dialogityyppisen keskustelun käymisellä. Monitulkintaisuus johtuu tulkintojen paljoudesta, joka pysytään ratkaisemaan vuorovaikutuksen responsiivisuuden varmistamisella. Sen avulla syntyy moniäänisyyttä ja erilaisten toimijoiden yhteistyön mahdollistamista. (Jalonen 2013, 108.)

	INFORMAATIO	TIETO	
PUUTE	<p>Epävarmuus</p> <p>Informaation puute.</p> <p><u>Esimerkiksi:</u> innovaation käyttöönotosta päättävillä henkilöillä ei ole tarpeeksi tietoa oletetun kohderyhmän tarpeista.</p> <p><u>Mahdollinen ratkaisu:</u> organisaation tietojohdamisen kehittäminen ja tietovirtojen systemaattinen johtaminen.</p>	<p>Epäselvyys</p> <p>Ilmiötä koskeva tulkintavaikeus.</p> <p><u>Esimerkiksi:</u> innovaation oletetut käyttäjät eivät hahmota innovaation suhdetta laajempaan sosiotekniseen järjestelmän uudistamistarpeeseen.</p> <p><u>Mahdollinen ratkaisu:</u> yksittäisten tiedonjyvästen merkityksellistäminen ja luottamukseen pohjautuvan dialogityyppisen keskustelun käyminen.</p>	HANKI
PALJOUS	<p>Monimutkaisuus</p> <p>Ilmiöiden yhteenkytkeytymisestä aiheutuva informaation paljous.</p> <p><u>Esimerkiksi:</u> riippuvuussuhteet tekevät innovaatioin hyötyjen ja haittojen arvioinnista vaikeaa.</p> <p><u>Mahdollinen ratkaisu:</u> organisaation tietoresurssien monimuotoisuuden kehittäminen absorptiokykyä lisäämällä.</p>	<p>Monitulkintaisuus</p> <p>Ilmiötä koskevien tulkintojen paljous.</p> <p><u>Esimerkiksi:</u> innovaation taustalla nähdään erilaisia motiiveja ja piiloagendoja.</p> <p><u>Mahdollinen ratkaisu:</u> vuorovaikutuksen responsiivisuuden varmistaminen, jonka kautta syntyy moniäänisyyttä ja erilaisten toimijoiden yhteistyön mahdollistamista.</p>	RAJAA
	ANALYSOI	TULKITSE	

Kuva 8. Tietojohdamisen ongelmien ilmeneminen ja niiden mahdolliset ratkaisut (mukaiillen Jalonen 2013, 109).

Yksi tietojohtamisen haaste on myös hiljaisen tiedon siirtäminen työntekijältä toiselle. Hiljainen tieto ei ole objektiivista ja rationaalista vaan subjektiivista, epämuodollista ja koodaamatonta. Se koostuu mielikuvista, uskomuksista ja kokonaisista ajatusrakennelmista. Se varastoituu kokeneisiin työntekijöihin ja kytkeytyy sitä kautta organisaation rakenteisiin. Sillä on oleellisesti merkitystä organisaation menestykselle. Samalla se on kuitenkin hyvin ongelmallista, koska sitä ei voida kuvata datan avulla eikä dokumentoida. Sen siirtäminen toiselle työntekijälle on siis hyvin vaikeaa ja useamman avaintyöntekijän yhtäaikainen vaihtuminen voi aiheuttaa suuria haasteita. (Hakala 2006, 104-107.)

3.7 Kehitysvaiheet analyttiseksi organisaatioksi

Davenport & Harris (2007, 143) kuvaavat organisaation kehitysvaiheiden analyttiseksi osaajaksi koostuvan viidestä portaasta. Ensimmäinen porras on analyttisesti heikko organisaatio, jossa organisaatiolla on käytössään vain jonkin verran dataa ja johto on kiinnostunut analytiikasta. Toinen porras on analyttisesti hajanainen organisaatio, jossa yksiköiden johtajat käyttävät perustason analytiikkaa ja ovat saaneet johdon huomion. Osa organisaatioista ei koskaan etene kolmannelle portaalle. Niiden kehityksensä päättyy tähän, koska niillä ei ole kiinnostusta kehittää analytiikkaa. Kolmas porras on analyttisyyttä tavoitteleva organisaatio, jonka ylin johto on myöntänyt resurssit analyttisen osaamisen hankkimiseksi. Neljäs porras on analyttinen yhtiö, jossa yritystason analyysitoimintoja kehitellään ja ylin johto pitää tärkeimpänä tehtävänä analyttistä osaamista. Viides ja viimeinen porras on analyttinen kilpailija, jossa organisaatio hyödyntää koko ajan analyysitaitoaan ja pyrkii parantamaan analytiikkansa. Nämä viidellä portaalla kuvatut vaiheet kertovat kullekin portaalle tyypillisestä käyttäytymisestä, osaamisesta ja haasteista. Kuitenkin organisaation eri osat voivat olla hyvinkin eri tasoilla portaissa. (Davenport & Harris 2007, 142-145.)

Kosonen ym. (2019b, 63) määritelmässä tasoja on kolme. Ensimmäisellä eli perustasolla olevalla organisaatiolla ei ole vielä ymmärrystä siitä, mitä tiedolla johtaminen varsinaisesti on. Toisella tasolla eli analytiikkatasolla tiedolla johtaminen on jossain määrin ymmärretty, mutta työvälineiden käytössä tarvitaan vielä lisäoppia. Kolmas taso on data scientist-taso, jossa hyödynnetään digitaalisen datan käytön laskennallisia menetelmiä ja tutkimuksia. Jokaisella tasolla datan analysointiin tarvitaan yhä sekä ihmisten että koneiden yhteistyötä. Kaikilla organisaatiolla ei kuitenkaan välttämättä ole resursseja toteuttaa näitä kaikkia kolmea tasoa. Viime kädessä tiedolla johdetun organisaation rakentamisessa tärkeintä onkin aina oikeiden metriikoiden valinta. (Kosonen 2019b, 59-63.)

3.8 Tietojohtaminen urheiluorganisaatioissa

Ammattimaistuvissa seuroissa pyritään hyödyntämään yritysmaailmassa käytössä olevia välineitä, kuten johtamisen välineitä (Aarresola ym. 2022, 64). Manovin ja Jakimovskin (2017) mukaan urheiluorganisaatiot voivat hyödyntää tiedon luomisen, kodifioinnin ja jakamisen prosesseja urheilullisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiedolla johtaminen voi tuottaa lisäarvoa, jonka ne pystyvät hyödyntämään pitkän aikavälin kilpailuetuna. (Manev & Jakimovski 2017.) Kososen (2019, 11) mukaan tiedolla johtaminen ei ole vain suuria yrityksiä varten vaan pienemmätkin toimijat voivat hyödyntää siitä. Tiedolla johtamista ei kuitenkaan ole mahdollista toteuttaa samalla tavalla pienissä ja suurissa organisaatioissa, mutta se ei tarkoita, etteikö toimintaa kannattaisi kehittää tähän suuntaan. Olennaista on lähtökohtien kartoittaminen ja tavoitteiden asettaminen. (Kosonen 2019a, 11.) Yleinen mielipide on se, että tietojohtaminen on elintärkeä voimavara mille tahansa organisaatiolle (Madhoushi & Sadati 2010) myös urheiluorganisaatioille (Ashouri ym. 2015).

Tähän mennessä tiedon tuottamista, johtamista ja innovointia on tutkittu urheilun alalla vain vähän ja julkaistuja artikkeleja löytyy vain kourallinen. Tämän konseptin ymmärryksen puute voi olla aukko urheilujohtamisen kentässä. Jokaisen urheiluorganisaation selviytyminen ja menestys perustuu uuden informaation, tietämyksen ja innovaatioiden järjestelmälliseen tuottamiseen. (Girginov 2015.) Tietojohtaminen voi toimia voimavarana kaikessa urheilujärjestöihin liittyvässä toiminnassa. Tämän hyödyntäminen vaatii jatkuvaa prosessien ylläpitoa ja modernin teknologian hyödyntämistä, kuten myös lahjakkaiden urheiluihmisten ja työntekijöiden kehittämistä. Tiedolla johtamista voidaan hyödyntää laadukkaiden urheilupäätösten tekemiseen kaikilla organisaation tasoilla niin yksilöiden henkilökohtaisella tasolla kuin strategisellakin tasolla. (Manev & Jakimovski 2017).

Salimin ja Nazarian (2022) tutkimus osoittaa, että tietojohtamisella on merkittävä yhteys urheiluorganisaation innovatiivisuuteen, kilpailuetuun ja ketteryuteen. Delshab ym. (2020) ovat samoilla linjoilla. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittavat, että voittoa tavoittelemattomat urheiluseurat, jotka hyödyntävät tietojohtamista suoriutuvat paremmin ja ovat avoimia uusia sisäisiä ja ulkoisia ideoita ja innovaatioita kohtaan. Siksi he suosittelivat, että nämä organisaatiot hyödyntäisivät tiedon kehittämistä, tallentamista ja jakamista liittyen jäseniinsä, palveluihinsa, ohjelmiinsa ja käytänteisiinsä. Samalla organisaatio voi menestyksekkäästi soveltaa tietojohtamista strategiaansa ja muuttaa sitä olosuhteisiinsa sopiviksi. Tämä on hyvä lähestymistapa oman johtajuuden kehittämiseen. (Manev & Jakimovski 2017.) Urheiluseurat muodostavat uniikin verkoston, jota heidän tulisi hyödyntää uuden tiedon kehittämisessä. Samasta syystä yhteistyö lajiliittojen, hyväntekeväisyysjärjestöjen, sponsori- ja yliopistojen kanssa on kannattavaa. (Delshab ym. 2020.)

4 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Kehitystyön tarkoitus oli rakentaa uimaseura TaTU Tampereen käyttöön tietojohdamisen prosessi ja systemaattisesti seurattavat tietolähteet. Työ rajattiin sisältämään operatiivinen kilpauinti- ja uimakoulutoiminta. Tietojohdamisen prosessi suunniteltiin tukemaan erityisesti seuran päätoimisten työntekijöiden päätöksentekoa seuratoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Seuran liiketoiminta Rauhaniemen kansankylpylä jätettiin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Lisäksi sosiaalisen median markkinointi, henkilöstöhallinto ja taloushallinto rajattiin tämän työn osalta pois. Kehitystyössä tietojohdamista kehitettiin liikkeenjohdollisesta näkökulmasta, jossa tietoa tarkasteltiin organisaation menestystekijänä ja pyrittiin kehittämään työkaluja tietoon liittyvien johtamistehtävien suorittamiseksi (Laihonon ym. 2013, 8). Toinen tietojohdamisen näkökulma eli tietotekninen suuntaus rajattiin työstä pois. Myös työn käytäntöön vieminen rajattiin pois, jotta työn toteutuksen kesto ei olisi venynyt liian pitkäksi.

Tiedolla johtaminen on kohdeorganisaatiolle tärkeä, koska se on selkeästi valinnut toimintansa ammattimaistamisen omaksi kehittämispolukseksi. Ammattimaisesti toimivana urheiluseurana sen toiminta alkaa jo monessa mielessä muistuttaa yritystoimintaa, kuten osalla muistakin toimintaansa pitkälle ammattimaistaneista seuroista (Mäenpää & Koski 2019, 64). Tietojohdamisen on koettu olevan yrityksille tänä päivänä jopa ainoa keino saavuttaa pysyvää kilpailuetua (Amritin 1999, 4. The 10-Step KM Roadmap; Salo 2013, 32). Sen on nähty myös olevan hyödyllistä ammattimaisesti toimiville urheiluseuroille (Delshad ym 2020; Salimi & Nazarian 2022; Manev & Jakimovski 2017). Tietojohdamisen kehittämisen voidaan nähdä vievän seuraa eteenpäin monella sektorilla ja siksi kohdeorganisaatiokin on halukas kehittämään sitä. Tietojohdamisen kehittämisen voidaan nähdä olevan osa koko seuran johtamisen kehittämistä kohti entistä yritysmäisempää toimintaa.

Kehittämistyön tavoitteena oli etsiä sellaiset tietolähteet ja -mittarit, joita päätoimisten työntekijöiden tulisi seurata systemaattisesti. Tavoite oli valita vain sellaiset tietolähteet ja -mittarit, joita todellisuudessa tarvittaisiin päätöksenteossa. Erityisen tärkeäksi nähtiin, että oleellinen tieto onnistuttaisiin erottelamaan epäoleellisesta, kuten myös Jalonen (2015, 41) toteaa. Näin tiedon hankinnasta, analysoinnista ja jakamisesta ei muodostuisi liian suurta taakkaa. Tietojohdamiseen käytettävän työ määrän pitäisi siis pysyä käytettäviin resursseihin nähden kohtuullisena. Erityishuomio kiinnitettiin sellaiseen tietoon, joka auttaisi kohdeorganisaatiota sen strategiassa määritettyjen must-win-battlejen (MWB) osalta. Tietojohdamisen prosessi linkitettiin siis vahvasti organisaation strategiaan. Erilaisilla tiedonhankintamenetelmillä kerättävän aineiston ja laajan tietoperustan pohjalta edettiin kohti tätä kehitystyön tavoitetta.

4.1 Kohdeorganisaatio TaTU ja lähtötilanne

TaTU Tampere on vuonna 1919 perustettu uinnin erikoisseura. Seuran alkuperäinen nimi on Tampereen Työväen Uimarit, mutta vuonna 2013 nimi muutettiin nykyiseen muotoonsa. TaTU:n toiminnan keskipisteessä on kilpauinti ja sen tavoitteena on olla Suomen menestyneimpien uimaseurojen joukossa, sekä kasvattaa ja valmentaa kansainvälisen tason uintimenestyjiä. Se haluaa tarjota mahdollisimman monelle lapselle ja perheelle mahdollisuuden saavuttaa uimataito sekä kehittää ja ylläpitää taitoa koko eliniän läpi kehittyvänä ja muuttavana harrastuksena. Seura pyrkii tarjoamaan sellaisen valmennusjärjestelmän ja -resurssit, joilla voidaan tavoitella kansainvälistä huippua. Kilpauinnin lisäksi sen toimintaan kuuluvat uimakoulut ja Rauhaniemen Kansankylpylän toiminta. Seuran missio kuuluu: ”Seurana tarjoamme kansainväliselle sekä kansalliselle huipputasolle vievän uimaripolun sekä mahdollisuuden elinikäiseen uinti- ja seuratoiminta harrastukseen.” (TaTU Tampere ry.)

TaTU on ammattimaistanut toimintaansa 2000-luvulta lähtien ja sen toimintaa pyörittävät seitsemän päätoimista sekä noin 30 osa-aikaista. Ammattilaisten lisäksi kymmenet vapaaehtoiset tekevät töitä joka viikko seuran eteen. Voidaan sanoa, että TaTU:ssa perinteiset yhdistystoiminnan ja yritystoiminnan mallit sulautuvat yhteen, kuten Mäenpää ja Koski (2019, 33) kuvaavat. TaTU on sekä huippu-urheilun että lasten ja nuorten tähtiseura. Seuran jäsenmäärä oli 2022 noin 1300 jäsentä. Kilpailullisesti TaTU on pärjännyt viime vuosina loistavasti niin SM-, EM-, MM- kuin Olympiatasollakin. Seuran uimarit ovat saavuttaneet lukuisia kansainvälisiä arvokilpailupaikkoja ja uineet useita Suomen ennätyksiä muutamien viime vuosien aikana. Samaan aikaan TaTU:n uimakoulu-toiminta on kasvanut voimakkaasti ja sen harrastajien ikähaarukka on 3 kk-65 vuotta. Uimakoulu-harrastajien lukumäärä on kaksinkertaistunut viimeisen kolmen vuoden aikana.

TaTU toteuttaa myös liiketoimintaa, sillä se vastaa 1929 rakennetun Rauhaniemen Kansankylpylän toiminnasta. Rauhaniemi on Pirkanmaan suosituimpia yleisiä saunoja, jonka suosio on noussut jatkuvasti. TaTU on viime vuosina ammattimaistanut myös Rauhaniemen toimintaa mm. palkkaamalla sinne lisätyövoimaa, kehittämällä uusia palveluita sekä ottamalla käyttöön nykyaikaiset kassa- ja kulunvalvonta järjestelmät sekä verkkokaupan. Seura kehittää Rauhaniemen toimintaa yhteistyössä sen omistajan Tampereen kaupungin kanssa.

4.1.1 Strategia

TaTU:n strategia koostuu sen toiminta-alueille kilpauinnille, uimakouluille ja Rauhaniemelle tehdyistä strategioista. Opinnäytetyöntekoaikana toimin itse seuran toiminnanjohtajana ja olen myös osallistunut seuran strategiatyöhön vuonna 2020 sekä sen päivitykseen vuonna 2022. Strategian

pääasiat on kuvattu kilpauinnin ja harrasteuinnin osalta tässä opinnäytetyössä kausaalimallilla kilpauintitoiminnan osalta liitteessä 1 ja uimakoulutoiminnan osalta 2. Kilpauinnin strategian tavoitteena on tuottaa kansalliselle ja kansainväliselle tasolle vievät uimarinpolut. Lisäksi sen tavoitteena on näkyä valtamedioissa ja olla yhteisö, jossa viihdytään. Seura on määrittänyt MWB:t eli taistelut, jotka sen on voitettava tavoitteisiinsa päästäkseen. Niistä tärkeimmät ovat:

- 1) osaavan ja ammattimaisesti toimivan valmennusorganisaation rakentaminen,
- 2) lisäällästilan hankinta,
- 3) valmennusjärjestelmän kehittäminen ja jalkauttaminen ryhmiin,
- 4) laadukkaan ja riittävän uimarimassan luominen seuran omiin uimakouluihin.

Jotta nämä MWB:t voitaisiin voittaa, täytyy TaTU:n ensin varmistaa, että sen mahdollistajat ovat kunnossa. Tärkeimmät niistä ovat:

- 1) erillisen kilpa- ja huippupolun rakentaminen,
- 2) vakaampi rahoitus,
- 3) tarvittavien harjoitusolosuhteiden luominen,
- 4) riittävien valmentajaresurssien varmistaminen sekä
- 5) Dual career mallin luominen huippu-uimareille.

Uuden strategian käynnistäjinä seurassa koetaan olevan Olympiakomitean ajatukset huippuvalmennuksen ja -urheilun keskittämisestä sekä kansallisen kilpailun koveneminen. Lisäksi käynnistäjinä on ollut elämyksellisyyden tarpeen sekä vanhempien ja nuorten kasvavien vaatimusten lisääntyminen.

Uimakoulutoiminnan osalta strategisina tavoitteina on tuottaa uusia uimareita seuran kilpauintipolulle. Lisäksi se pyrkii toimimaan pirkanmaalaisten liikuntapalveluna eli liikuttaa isoja ihmismääriä sekä tekemään arvokasta työtä uimataidon edistämiseksi alueella. Sen strateginen tehtävä on myös turvata TaTU:n vakavaraisuus, olla näkyvästi esillä eri medioissa ja toimia yhteisönä, jossa viihdytään. Tärkeimmät MWB:t ovat:

- 1) osaavan ja ammattimaisesti toimivan ohjaajaorganisaation rakentaminen,
- 2) joustavan systeemin luominen eli siis tarjonnan muuttaminen kysynnän mukaan,
- 3) lisäällästilan hankkiminen,
- 4) laadukas seuratoiminta.

Jotta nämä MWB:t voidaan voittaa, täytyy TaTU:n kyetä varmistamaan uimakoulutoiminnan osalta tarvittavat mahdollistajat. Keskeisimmät niistä ovat:

- 1) ryhmäjakojen jatkuva uudelleen organisointi,

- 2) riittävien ohjaajaresurssien varmistaminen,
- 3) tarvittavien hallinnollisten resurssien mahdollistaminen ja
- 4) harrastajamäärien kasvun jatkaminen.

Strategian käynnistäjinä ovat olleet vanhempien halu tarjota lapsille uimataito ja varhaisiän liikunta-harrastus sekä elämyksellisyyden tarjoaminen lapsille. TaTU:n näkökulmasta uimakoulutoimintaa on lähdetty laajentamaan siitä syystä, että seura saisi uusia kilpauimareita mukaan kilpailutoimintaansa.

4.1.2 Tietojohtamisen nykytila

TaTU:n tietojohtamisen kokonaistilaa tämän opinnäytetyön aloitushetkellä voidaan Davenportin ja Harrisin (2007, 143) kehitysvaiheiden viisiportaisen asteikon perustella kuvata olevan lähinnä portaalla yksi. He kuvaavat ensimmäisen portaan olevan analyttisesti heikko organisaatio, jossa organisaatiolla on käytössään vain jonkin verran dataa, mutta toisaalta johto on kiinnostunut ottamaan analytiikkaa käyttöön. Tietojohtaminen nähdään kuitenkin TaTU:ssa keinona, jota se voi hyödyntää pitkän aikavälin kilpailuetuna. Sen avulla seura uskoo pystyvänsä ammattimaistamaan toimintaansa yhä eteenpäin. Tietojohtamisen avulla se uskoo pystyvänsä lisäämään Aarresolan ym. (2022, 32) mainitsemia ammattimaisen toimintatavan piirteitä, kuten tavoitteiden asetantaa ja niiden toteutumisen seuranta, vaikuttavuutta ja tehokkuutta sekä optimoimaan toimintojaan. Tässä kappaleessa on kuvattu lyhyesti seuran tietojohtamisen nykytilanne pohjautuen opinnäytetyöntekijän omiin kokemuksiin työskennellessään TaTU:n toiminnanjohtajana vuosina 2019-2023.

Tällä hetkellä seura pyrkii keräämään dataa ja informaatiota sen suurimpien päätösten tueksi, mutta systemaattinen datan kerääminen, tallentaminen ja analysointi on melko vähäistä. Parhaiten seura mittaa ja analysoi sen talouteen liittyviä asioita. Se vertaa tuloslaskelmaa budjettiin ja aikaisempien vuosien toteutuneisiin tuloslaskelmiin. Päätöksiä tukevat myös osavuositarkastukset ja tilinpäätösanalyysi sekä liiketoiminnan osalta liikevoiton kehitys. Se käyttää taloushallinnon ohjelmistonaan Procountoria. Seuran dokumenttien hallinnassa on kehitettävää, kun niitä kerätään vain pieneltä osin keskitetysti talteen yhteisesti käytettäviin sijainteihin.

Seuralla on olemassa kilpa- ja uimakoulutoiminnassa myClub-järjestelmä, jota voidaan pitää urheiluseuralle soveltuvana kevyenä toiminnanohjausjärjestelmänä. Se kerää datatietoa mm. seuran jäsenistöstä, laskutuksista ja tapahtumista. Seura hyödyntää tätä dataa kuitenkin vain hyvin vähän. Lähinnä sen avulla seurataan eri tapahtumien, ryhmien ja uimakoulujen osallistujamääriä. Lisäksi se seuraa säännöllisesti lähinnä urheilijoiden tuloksiin liittyvää tietoa. Se on kyllä vuosien saatossa kokeillut seurata ja mitata kaikenlaista tietoa, mutta syystä tai toisesta niistä ei ole muodostunut

pysyvää tapaa. Seura panostaa sosiaalisen median markkinointiin, mutta ei systemaattisesti seuraa sen toimivuutta. Lisäksi se tekee tyytyväisyyskyselyjä harrastajilleen, mutta näidenkään valmiiden kyselypohjien ei koeta vastaavan oman seuran tarpeita riittävän hyvin. Lisäksi kyselyiden vastausmäärät jäävät usein melko pieniksi, eikä niiden pohjalta olla tehty pidemmän aikavälin seurantoja. Seura ei ole aktiivisesti ylläpitänyt sen valmentajiin tai ohjaajiin liittyvää tietoa. Seuran avainhenkilöillä on paljon hiljaista tietoa, joka on keskittynyt vain näille yksittäisille henkilöille. Tämä muodostaa riskin henkilöstövaihdosten kohdalla, koska hiljaista tietoa ei todennäköisesti saada siirtymään eteenpäin.

5 Kehittämistyön vaiheet ja menetelmät

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana voivat olla erilaiset syyt, kuten organisaation kehittämistarpeet tai muutoshalukkuus. Siihen sisältyvät tavallisesti käytännön ongelmien ratkaisut ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden luominen. Tyypillisesti tarkoitus on luonnostella, kehittää ja ottaa käytäntöön uusia ratkaisuja. Tutkimuksellisessa kehitystyössä tavallaan kyseenalaistetaan tieteellisen tutkimuksen tradition näkemys siitä, että tulosten hyväksyttävyyteen johtavat aina yleisesti hyväksytyt menetelmät. Sen ja tieteellisen tutkimuksen ero onkin pääsääntöisesti tekemisen päämäärissä: onko tavoitteena saada uutta teoriaa ilmiöstä vai saada aikaan lisäksi käytännön parannuksia ja ratkaisuja. Tämä ero vaikuttaa myös kehittämistyön prosessiin ja sen lähestymistapoihin ja menetelmiin. Vaikka tutkimuksellisen kehittämistyön päätavoite onkin käytännön kehitystyön toteutus, niin siinäkin uuden tiedon tuottaminen on keskeistä. Ensisijaisesti siis ohjaavat käytännön eivätkä teoreettiset tavoitteet. Käytäntöön kuitenkin haetaan tukea teoriasta. Tutkimuksen tulokset pyritään muuttamaan käytännön ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen eli implementointiin. Kuviossa 9 on esitetty tutkimuksellisen kehittämistyön prosessimalli. Todellisuudessa mallissa esitetyt vaiheet eivät välttämättä etene täysin tässä järjestyksessä ja voi olla, että aikaisempaan vaiheeseen joudutaan palaamaan jossain kohtaa uudelleenkin. (Ojasalo 2015, 19-23.)



Kuva 9. Tutkimuksellisen kehitystyön prosessimalli (mukaillen Ojasalo 2015, 19-23).

5.2 Lähestymistapa ja menetelmät

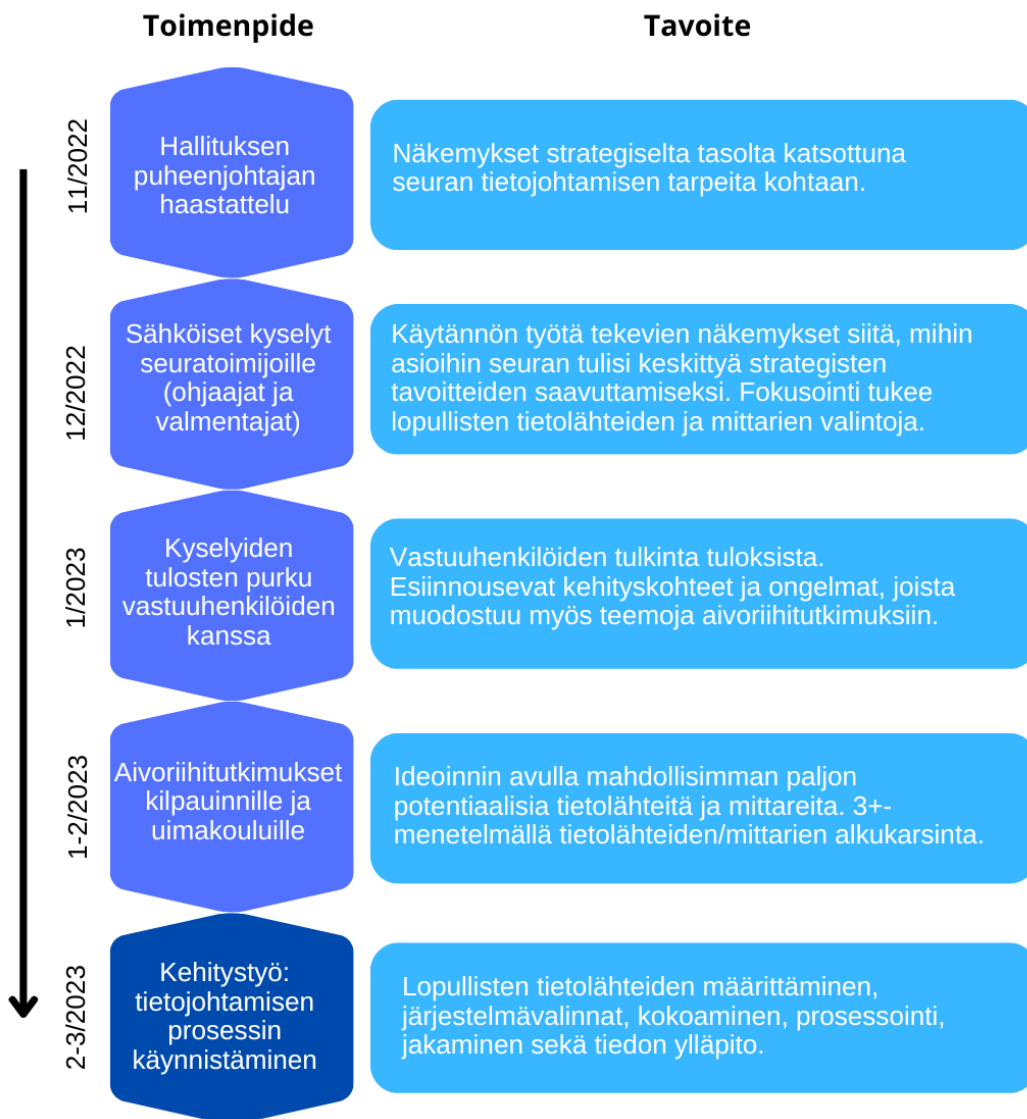
Ennen konkreettisten menetelmien valintaa, on pohdittava yleisesti, minkälaisella lähestymistavalla kehittämistyötä viedään eteenpäin. Lähestymistapa liittyy kokonaisvaltaisesti kehittämisen tavoitteeseen. Se ei siis ole yhtä kuin menetelmä tai tekniikka. Kehittämistehtävän kautta määritetään, mikä lähestymistapa soveltuu parhaiten valittuun kehittämistyöhön. (Ojasalo 2015, 36-37.) Tämän opinnäytetyön lähestymistavassa on ominaisia piirteitä niin toimintatutkimukselle kuin konstruktivisellekin tutkimukselle. Toimintatutkimuksen tavoin kohteena on ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. Keskeisenä piirteenä toimintatutkimuksessa on se, että organisaatiossa toimivat ihmiset osallistuvat kehittämistyöhön aktiivisesti. Toimintatutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetään monesti useita erilaisia menetelmiä, jotka mahdollistavat ihmisten osallistumisen siihen sekä heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa hyödyntämisen. (Ojasalo 2015, 36-37.) Tässäkin työssä haluttiin vahvasti osallistaa kehitystyön tekemiseen keskeisimpiä seuratoimijoita ja käytettiin sellaisia menetelmiä, joissa myös heidän keskinäistä vuorovaikutustaan pystyttiin hyödyntämään. Toisaalta toimintatutkimukselle tyypillistä muutosten käytäntöön viemistä (Ojasalo 2015, 37) ei tässä opinnäytetyössä toteutettu sen pitkäkestoisuuden takia.

Konstruktiivisessa tutkimuksessa tavoite on ratkaista käytännön ongelma luomalla uusi konkreettinen tuotos, kuten toimintatapa. Muutos kohdistuu siis konkreettiseen kohteeseen, kun vastaavasti toimintatutkimuksessa kohteena on ihmisen toiminnan muuttaminen. (Ojasalo 2015, 37-38.) Tässä kehitystyössä kohteena oli tietojohdamsprosessin luominen TaTU:un ja säännöllisesti seurattavien tietolähteiden ja -mittarien luominen eli siinä mielessä konstruktiivinen tutkimus. Toisaalta ihmiset ovat tietojohdamsessa keskeinen osa, joten he ja heidän toimintatapansa olivat myöskin kehittämisen kohteena. Molemmissa menetelmissä pystytään käyttämään hyvin samantyyppisiä menetelmiä. Konstruktiivisessa tutkimuksessa tärkeää on sitoa muutos aikaisempaan teoriaan. Sille luonteenomaista on tiivis vuoropuhelu käytännön toteutuksen ja teorian välillä. (Ojasalo 2015, 38.) Teorian ja käytännön välinen vuoropuhelu toteutuu tässä kehitystyössä erittäin selkeästi. Työssä käytettiin teoreettista tietojohdamsprosessimallia ja tietolähteet pyrittiin valitsemaan teoreettisiin perusteisiin pohjautuen. Kehitetyn ratkaisun toteutettavuuden, toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi ovat keskeisiä osia konstruktiivista tutkimusta (Ojasalo 2015, 38).

Tutkimussuunnitelman sisällöt määritetään työn ideointivaiheessa, jonka jälkeen valitaan tutkimusmenetelmät (Vilkkä 2021, Otannan suunnittelu). Tutkimuksellisessa kehitystyössä käytetään hyväksi useita erilaisia menetelmiä. Kirjallisuudessa ne jaetaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin. Keskeistä on valittujen menetelmien moninaisuus, joiden avulla tutkittavasta asiasta saadaan erilaista tietoa ja eri näkökulmia. Rinnakkaisten menetelmien käytöllä kehittämistyöhön tarvittavaan päätöksen tekoon saadaan varmuutta. Asiantuntijatyön kehittämiseksi ominaista on yhteisöllisten menetelmien esimerkiksi aivoriihi käyttäminen, sillä kehittämistyötä harvoin muutenkaan tehdään yksin. Menetelmien valinta on hyvä aloittaa kysymyksen pohjalta: minkälaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Lähestymistapa ohjaa menetelmien valintaa, mutta toisaalta on hyvä muistaa, että lähes mikä vain menetelmä sopii mihin vain lähestymistapaan. (Ojasalo 2015, 40, 51.) Menetelmien päättämisen jälkeen valitaan aineiston keräämistapa. Sen jälkeen pohditaan vielä minkä kokoinen tutkimusaineisto kyseeseen tutkimusongelmaan tarvitaan, jotta siihen vastataan riittävän kattavasti. (Vilkkä 2021, Otannan suunnittelu).

Tässä työssä käytetyt menetelmät on esitetty kuviossa 10. Siinä on myös kerrottu, mikä menetelmän tavoitteena on. Menetelmissä päätettiin käyttää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä, jotta menetelmiin saataisiin moninaisuutta ja päätöksentekoon varmuutta. Siinä haluttiin myös selvittää, niin ylempään johdon mielipidettä kuin myös käytännöntyötä tekevien. Siksi seuran puheenjohtaja valittiin haastateltavaksi ja valmentajien sekä ohjaajien mielipidettä kysyttiin laajemmalla kyselyllä. Koska ihmiset ovat keskiössä tietojohdamsessa, haluttiin keskeisimpiä heistä ottaa vahvasti mukaan jo kehittämistyön ideointivaiheessa ja siksi valittiin aivoriihitutkimus yhdeksi

menetelmäksi. Vastuuhenkilöinä toimivat päävalmentaja ja harrasteuinnin koordinaattori olivat tietojohtamisen kannalta keskeisimmät henkilöt, jotka tulisivat olemaan vastuussa oman toimintansa tiedon keräämisestä ja prosessoinnista. He olivat mukana jokaisessa vaiheessa ja heidän ajatuk-sensa otettiin vahvasti huomioon. Alustava ajatus kehitystyön aiheesta syntyi kesällä 2022 ja tietoperusta koottiin pääasiassa syksyn 2022 aikana. Tutkimuksellinen kehitystyö päätettiin toteuttaa marraskuun 2022 ja maaliskuun 2023 välisenä aikana.



Kuva 10. Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät, niiden tavoitteet sekä aikataulu

5.3 Kehittämiskohteen määrittäminen, tunnistaminen ja taustatiedon hankinta

Kehittämistyön alussa määritetään alustava kehittämiskohde. Kohteena voi olla esimerkiksi organisaation nykyinen ongelma tai muu kehittämistä vaativa osa-alue. Kun kohde on selvä, niin seuraavaksi määritetään alustavat tavoitteet, joihin kehitystyöllä pyritään. Tässä vaiheessa riittää, että tavoitteet ovat suuntaa antavat. Lopullisten tavoitteiden määrittämiseen tarvitaan sekä käytännön tietoa että teoretietoa, jota aletaan yleensä keräämään vasta tämän jälkeen. Jossain kohtaa suunnitteluvaihetta olisi hyvä pysähtyä myös miettimään, mitä yhteisössä odotetaan hankkeelta ja mitä nämä muutokset merkitsevät yhteisön arjessa. (Ojasalo 2015, 24, 26.)

Ennen kuin päästään aloittamaan kehittämistyön varsinaista suunnittelua, tulee oppia perusteellisesti tuntemaan kehittämisen kohde. Puutteellinen taustoitus voi johtaa siihen, että aletaankin kehittää aivan väärää kohdetta. Onnistuneessa kehitystyössä huomioidaan esioletukset ja lähtökohdat, jotka pohjautuvat aikaisempiin tutkimuksiin ja käytännön maailmaan. Jotta löydetään kehittämisen olennainen kysymys, tarvitaan vankka tietoperusta. Kohteena olevasta organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä kootaan taustatiedon ja tutkimustiedon avulla tarkempi käsitys, jonka pohjalta tarkennetaan alussa määritettyä kehittämistehtävää ja rajataan lopullinen kehittämisen kohde. Kehittämistehtävässä määritellään mahdollisimman tarkasti, mihin kehittämisellä pyritään. Kehittämistehtävän määrittäminen on monesti hankalampaa kuin alkuun ajatellaan. Pitäisikin pohdita tarkasti ja huolella mihin kehittämisellä pyritään. Usein kuvaillaan vain ympäröivää tavoite, joka ei tue käytännön toimenpiteitä. (Ojasalo 2015, 25-33.)

Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaatio ja sen toimintaympäristö oli jo opinnäytetyöntekijälle ennalta tuttu, joten varsinaisesti kohdeorganisaatioon ei tarvinnut enää tutustua lisää. Alustavaksi kehittämiskohteeksi valittiin kesällä 2022 ympäröivästi seuran tietojohdamisen kehittäminen. Tavoitteena oli siinä kohtaa yleisesti se, että seuran toimintaa voitaisiin ohjata nykyistä paremmin mitattuun tietoon perustuen. Tämän jälkeen tietojohdamisen teoretietoon alettiin perehtyä enemmän ja syksyn 2022 aikana lopulliseksi kehitystehtäväksi määritettiin tietojohdamisen prosessin rakentaminen ja systemaattisesti seurattavien tietolähteiden valinta TaTU Tampere ry:lle. Samalla tietojohdamisen osa-alueet rajattiin tässä työssä koskemaan TaTU:n kilpa- ja harrasteuintia. Tietojohdamisen prosessi oli tarkoitus suunnitella tukemaan erityisesti seuran päätoimisten työntekijöiden päätöksentekoa seuratoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Erityisen tärkeää oli, että oleellinen tieto onnistuttaisiin erottelamaan epäoleellisesta, jotta tiedon hankinnasta, analysoinnista ja jakamisesta ei muodostuisi liian suurta taakkaa. Tarkoitus oli, että mitään tietoa ei kerättäisi vain varmuuden vuoksi. Erityisen tärkeää oli myös linkittää tietojohdaminen vahvasti seuran strategiaan.

Liikkeelle lähdettiin siis sellaisesta tiedosta, joka auttaisi seuraa sen strategiassa määritettyjen MWB:jen osalta.

5.4 Tietoperustan muodostaminen ja prosessin suunnitelma

Aihealueen perusteellinen tunteminen on onnistumisen kannalta keskeistä. Lisäksi tulee etsiä näkökulma, josta tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään. Tämä näkökulma sisältää teoriaan pohjautuvan käsitejärjestelmän, joka jäsentelee valittua aihepiiriä. Kehittämistyön suunnitelma ja toteutus nojaavat juuri tähän olemassa olevaan teoriaan, joka tunnetaan nimellä tietoperusta. Tietoperus on käsitejärjestelmä, joka määrittelee aiheeseen kuuluvat käsitteet ja niiden väliset suhteet. Siinä kuvataan aihealueeseen liittyvät keskeiset teoriat sekä niiden kuvaamat mallit ja uusimmat tutkimustulokset. (Ojasalo 2015, 34.) Tässä opinnäytetyössä tietoperusta lähti liikkeelle urheiluseurojen ammattimaistumisesta ja eteni siitä tietojohdamiseen sekä sen käsitteisiin. Tietoperustaa käytiin laajasti läpi ja siihen palattiin moneen kertaan kehittämistyön aikana. Sitä pystyttiin hyvin hyödyntämään kehittämistyön ratkaisuisissa ja valinnoissa.

Suunnitelma tutkimuksellisen kehittämistyön seuraaville vaiheille tehtiin syksyllä 2022. Todettiin, että kehittämistyössä tulisi erityisesti keskittyä löytämään oleelliset tietolähteet ja valita niiden pohjalta seurattavat mittarit. Tietolähteiden ideointi- ja valintavaiheet nousivat tietoperustaan ja kohdeorganisaation nykytilaan perustuen tärkeimmiksi kehitysvaiheiksi. Päätettiin, että keskeisimpiä seuratoimijoita osallistettaisiin vahvasti erityisesti näissä vaiheissa aivoriihimenetelmän ja haastattelujen avulla. Tiedonhankinta alkoi seuran hallituksen puheenjohtajan haastattelulla, jonka avulla haluttiin päästä tarkentamaan, mihin strategiselta tasolta katsottuna hänen mielestään seuran tiedolla johtamisen kehittämisessä tulisi keskittyä. Lisäksi seuran valmentajien ja ohjaajien mielipidettä haluttiin selvittää erityisesti sen takia, että saataisiin lisäymmärrystä siihen, mihin he kokevat tärkeimmäksi kiinnittää huomiota strategiassa määritettyjen keskeisimpien osa-alueiden osalta. Ajatus oli, että se mikä koetaan tärkeäksi, on myös asiaa, johon liittyvän päätöksenteon tueksi tarvitaan tietoa

Pohdittiin, että kehitystyön kannalta alussa olisi hyvä pystyä löytämään mahdollisimman suuri määrä potentiaalisia tietolähteitä, koska ideoinnissa määrä myös tuo laatua (Ojasalo 2015, 160). Avainhenkilöitä haluttiin myös osallistaa vahvasti ideointivaiheeseen sekä valintavaiheeseen. Erityisesti ideointivaiheessa haluttiin myös hyödyntää heidän keskinäistä vuorovaikutustaan. Suuresta ideamäärästä pyrittiin sitten suppiloimalla valitsemaan lopulliset tietolähteet ja -mittarit. Käytetyt tiedonhankinta menetelmät on esitetty aiemmin kuvassa 10. Työn lopputulos eli tietojohdamisen prosessi päätettiin suunnitella Atwoodin (2009, 1. What Is Knowledge

Management?) prosessimallin mukaisesti (esitetty kappaleessa 3.3. kuvassa 6). Tätä prosessimallia seura voisi myös tulevaisuudessa käyttää, kun se kehittää tietojohdamisen prosessiaan eteenpäin.

5.5 Aineiston kerääminen ja analysointi

5.5.1 Alkukartoitus teemahaastattelun avulla

Opinnäytetyön aineiston kerääminen lähti liikkeelle seuran hallituksen puheenjohtajan haastattelulla, jolla pyrittiin täsmentämään sitä, mitä asioita TaTU:n tietojohdamisen käynnistämässä olisi tärkeää ottaa huomioon ja mistä prosessissa tulisi lähteä liikkeelle. Hän valikoitui haastateltavaksi, koska oli roolinsa puolesta keskeisessä tehtävässä seuran johtamisen kannalta ja tietojohdaminen oli hänelle aihealueen jo ennalta tuttu. Tutkimushaastattelumuoto voi olla strukturoitu- ja teemahaastattelu tai avoin haastattelu (Hirsjärvi ym. 2007, 202-204). Usein haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna, joka soveltuu omakohtaisten kokemusten tutkimiseen. Haastattelumuodoista yleisin on teemahaastattelu eli puolistrukturoituhaastattelu, siinä tutkimusongelmasta selvitetään keskeisimpiä teemoja. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä haastattelun aikana vaan tärkeintä on, että vastaaminen tapahtuu vastaajalle luontevassa järjestyksessä. Haastattelijan vastuulla on kuitenkin ohjata haastattelua niin, että haastateltava pystyy annetuissa teemoissa. (Vilka 2021, Tutkimushaastattelun muodot.) Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi, koska tutkimusongelmasta haluttiin selvittää keskeisimpiä teemoja. Teemoiksi valikoitiin teoreettisessakin viitekehityksessä käsitellyt teemat: ammattimaistuminen, tiedolla johtamisen nykytila, tietojohdamisen prosessin käynnistäminen ja kehittäminen sekä oppiminen ja motivaatio. Näistä ammattimaistuminen on tietojohdamisen tarpeen synnyttänyt ilmiö, joka urheiluseuroissa on laajasti ollut jo pidemmän aikaa käynnissä. Muut teemat koskevat suoraan tietojohdamista.

Teemahaastattelussa teemat on purettu kysymyksiksi. Kysymykset tulisi muotoilla niin, ettei niihin tulisi vastattua vain kyllä tai ei. Tällaiset kysymykset tunnistaa -ko, -kö päätteisistä kysymyksistä ja jatkokysymys alkaa sanoilla mitä tai miksi. Tavoitteena haastatteluissa pitäisi olla sisällöllinen laajuus eikä aineiston määrä kappaleina. Kysymysten osalta ongelmana onkin usein se, että niitä on liikaa. Empiiristen kysymysten muotoilussa on tärkeää huomioida se, että ne ovat kohderyhmälle oikein suunnattuja. Tutkijan on siis tunnettava kohderyhmänsä. (Vilka 2021, Tutkimushaastatteluiden keräämisen pulmat ja ratkaisut.) Haastattelun alkuun olisikin hyvä selvittää minkälaista taustaa vasten haastateltava aiheesta puhuu (Ojasalo 2015, 108). Haastattelussa käytettiin valittujen teemojen apuna kysymyksiä, jotka olivat suhteellisen laajoja, jotta niihin ei tulisi vain kyllä tai ei vastauksia. Apukysymykset löytyvät liitteestä 3. Haastattelusta saatiinkin sisällöllisesti laaja

aineisto ja jokaiseen kysymykseen pitkä ja kattava vastaus. Kysymykset oli helppoa muotoilla kohdehenkilölle sopivaksi, koska haastattelija ja haastateltava olivat työskennelleet seurassa useamman vuoden yhdessä. Myös haastateltavan tausta oli ennalta haastattelijalla tiedossa.

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen se tulee muuttaa tutkittavaan muotoon (Ojasalo 2015, 107). Laadullisen aineiston, kuten haastattelun kohdalla, tämä tarkoittaa usein aineiston muuttamista tekstimuotoon eli litterointia (Hirsjärvi ym. 2007, 217). Haastattelututkimuksissa kannattaa käyttää nauhuria (Heikkilä 2014, 48). Tekstimuodossa sitä on helpompaa analysoida ryhmittelemällä ja luokittelemalla. Litterointi on työlästä ja sen vaatima tarkkuus riippuu siitä, mitä muita menetelmiä käytetään. Litteroinnin tarkkuus on osa tutkimuksen tarkkuutta ja tutkijan on esitettävä tutkimuksensa millä tarkkuudella litterointi on suoritettu. (Vilka 2021, Puheesta tekstiksi: litterointi.) Jos vain haastattelun sisällöllä on merkitystä, litterointi voidaan tehdä ylimalkaisemmin yleiskieltä käyttäen (Ojasalo 2015, 107). Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti heti haastattelun jälkeen.

Analysointi lähtee liikkeelle kirjoitetun tekstin lukemisesta useaan kertaan läpi. Tämän jälkeen palataan kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön linkittämiseen käytettyihin teorioihin. Aineisto puretaan tavallisesti teemoittain. (Ojasalo 2015, 110-111.) Aineisto olisi hyvä analysoida mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen, jolloin se vielä inspiroi tutkijaa ja sitä on helpompi täydentää (Hirsjärvi ym. 2007, 219). Haastattelu analysoidaan dokumenttianalyysin keinoin. Yleisimmin se suoritetaan seuraavien kolmen vaiheen mukaan: 1) Aineiston valmistelu eli haastattelun osalta litterointi ja tarvittava editointi. 2) Pelkistäminen eli tiivistäminen, pilkkominen ja ryhmittely. Teoriaohjauksissa sisältöanalyysissä analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehykseen kuten teoriaan. 3) Tulkinta ja johtopäätökset. (Ojasalo 2015, 110-111, 137-143.) Litteroinnin jälkeen kirjoitettu teksti luettiin läpi useampaan kertaan. Vastauksia verrattiin teoreettiseen viitekehykseen ja selvitettiin miltä osin se linkittyy siellä esiin tulleisiin teorioihin. Teksti ryhmiteltiin sen jälkeen teoriaan linkittyvään osaan ja siihen mikä ei suoraan näyttänyt linkittyvän teoriaan. Myös aiheen ohi meneviä osioita pilkottiin pois. Aineisto analysoitiin teemoittain ja viikon sisällä haastattelun jälkeen, jolloin haastattelu oli vielä haastateltavalla hyvin muistissa. Analyysin osalta tehdyt tulokset on esitetty luvussa 6.1.

5.5.2 Kysely seuratoimijoille

TaTU:n puheenjohtajalle toteutetun alkukartoitushaastattelun jälkeen suoritettiin seuran valmentajien ja ohjaajien kyselytutkimus. Niiden kautta oli tarkoitus löytää toiminnan kehittämisen kannalta oleellimmat painopisteet. Ajatus oli, että se mikä koetaan tärkeäksi, on myös asiaa, johon liittyvän päätöksenteon tueksi tarvitaan tietoa. Vilkan (2015, 5. Määrälliset tutkimusmenetelmät

käytännössä) mukaan kyselylomake on yleisin aineiston keräämistapa määrällisessä tutkimusmenetelmässä. Kyselyn vakioiminen tarkoittaa sitä, että jokaiselta kyselyyn vastaajalta kysytään täsmälleen sama asiasisältö ja samalla tavalla. Kyselylomakekysely sopii hyvin suurelle vastaajajoukolle, koska siinä vastaaja vastaa itsenäisesti kysymyksiin kirjallisesti. (Vilka 2021, 5. Määrälliset tutkimusmenetelmät käytännössä). Tässä opinnäytetyössä päätettiin käyttää sähköistä kyselylomaketta, joka toteutettiin Webropolilla. Vastaajajoukkoina toimivat TaTU:n kilpauinnin valmentajat sekä uimakouluohjaajat. Molemmille vastaajajoukoille tehtiin oma kysely. Sähköinen kyselylomake valikoitui kyselyn toteutustavaksi, koska vastaajajoukko oli molemmissa ryhmissä yli 20 henkeä. Sähköisellä kyselyllä saatiin siis nopeasti kartoitettua näkemys isolta vastaajajoukolta.

Kyselylomakkeelle valittavien tekijöiden valinta pitää aina perustella tutkimuksen teoreettisen viitekehystä ja tutkimuksen tavoitteita vasten. Lomakkeella ei siis pidä kysyä asioita mielivaltaisesti. Tutkijan tulee myös tuntea tutkittava kohderyhmä, jotta hän voi varmistaa teoreettisten käsitteiden siirtyvän empiiriselle tasolle tutkittavalle ymmärrettävällä tavalla. (Vilka 2021, Kyselylomakkeen valmistaminen.) Kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää tutkijan tietävän tutkimuksensa tavoitteen eli mihin asiaan hän on hakemassa vastauksia (Heikkilä 2014, 45). Siinä tulisi olla vain sellaisia kysymyksiä, joita tutkimussuunnitelmassa on päätetty selvittää (Vilka 2021, kyselylomakkeen suunnittelu ja testaus). Molemmissa kyselyissä kysymykset koskivat seuran strategiassa määritettyjen MWB:jen ratkaisuvaihtoehtoja. Vastaajien tuli laittaa ratkaisuvaihtoehdot tärkeysjärjestykseen oman näkemyksensä mukaisesti. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, mitkä ratkaisuvaihtoehdot MWB:issa valmentajat ja ohjaajat näkivät tärkeimmiksi. Tätä tietoa käytettiin apuna kehitystyön kohdentamisessa. Valmentajien kyselyn valmistamisessa käytettiin apuna seuran päävalmentajaa ja ohjaajien kyselyssä harrasteuinnin koordinaattoria, jotta varmistettaisiin teoreettisten käsitteiden olevan vastaajille ymmärrettävässä muodossa.

Kysymykset voivat olla tyypiltään monivalintakysymyksiä, avoimia tai sekamuotoisia kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 193-194). Monivalintakysymysten kysymysmuoto on standardoitu eli sillä haetaan vastausten käsittelyn yksinkertaistamista ja virheiden torjuntaa (Heikkilä 2014, 48). Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys ja vastaaja vastaa niihin omin sanoin. Näin hän saa vastata niin kuin tosiaan itse ajattelee. (Hirsjärvi ym. 2007, 193, 196). Sekamuotoisissa on annettu valmiiksi osa vastausvaihtoehdoista, mutta mukana on lisäksi vähintään yksi avoin kysymys. Sekamuotoista kannattaa käyttää, jos on syytä epäillä, että kaikkia vastausvaihtoehtoja ei varmuudella tunneta. (Heikkilä 2014, 50.) Kyselylomake toteutettiin pääasiassa sekamuotoisilla kysymyksillä, jossa vastausvaihtoehdot oli annettu, mutta niiden lisäksi jokaisessa kysymyksessä oli lisänä yksi

avoin vastausvaihtoehto. Lisäksi kyselyissä oli yksi monivalintakysymys ja kaksi avointa kysymystä. Kyselyiden sisällöt on kuvattu liitteissä 4 ja 5.

Ennen kyselyn aloittamista lomaketta olisi hyvä testata jollain perusjoukkoon kuuluvalla vastaajalla. Testaamisella selvitetään kysymysten ja vastausohjeiden selkeyttä, yksiselitteisyyttä, vastausvaihtoehtojen toimivuutta, lomakkeen pituutta ja vastaamisen käytettävää aikaa. (Vilkka 2021, kyselylomakkeen suunnittelu ja testaus.) Kyselylomake lähetetään vastaajille saatetekstin kanssa. Sen tehtävä on motivoida vastaanottajaa vastaamaan kyselyyn ja selvittää tutkimuksen taustaa sekä vastaamista. Saateteksti on tärkeä, koska sen pohjalta vastaanottaja päättää vastaako hän kyselyyn vai ei. Sen tulee olla kohtelias ja sopivan mittainen. (Heikkilä 2014, 59.) Molempia kyselylomakkeita testattiin kohdejoukkoon kuuluvilla vastaajilla ennen varsinaisten kyselyiden aloittamista. Vastaajilta pyydettiin kyselyistä palautetta ja mitattiin vastaamiseen käytetty aika. Testauksen jälkeen kyselyt lähetettiin kohdejoukolle vastaamaan motivoivan saatetekstin kanssa. Vastausaikaa annettiin yksi viikko. Valmentajakyselyn tulokset käytiin läpi päävalmentajan kanssa ja ohjaajien kyselyseuran harrasteuinnin koordinaattorin kanssa. Heidän päähavaintonsa on esitetty tulokset-osiossa valmentajakyselyn osalta luvussa 6.2.1 ja ohjaajien kyselyn osalta luvussa 6.2.2.

Tilastolliset menetelmät

Tilastolliset analyysit suoritettiin SPSS 27-ohjelmalla (IBM Corporation, Armonk, New York, USA). Tässä opinnäytetyössä esitetyt tulokset ovat keskiarvoina ja keskihajontoina (\pm SD). Tilastollisesti merkittävät erot selvitettiin toisistaan riippuvien otosten testillä (Wilcoxon matched pairs). Tilastollisiksi menetelmiksi valittiin non-parametriset testit otannan takia. Tilastollisesti merkittävät erot eri muuttujien välillä on merkitty * ($p \leq 0,05$), ** ($p \leq 0,01$) ja *** ($p \leq 0,001$).

5.5.3 Aivoriihitutkimus

Aivoriihitutkimus on luova ongelmanratkaisun prosessi, jossa ideoita tuotetaan ryhmässä. Se on osallistava menetelmä, jonka avulla voidaan hyödyntää esimerkiksi työntekijöillä olevaa hiljaista tietoa ja osaamista. Siinä ideointi- ja arviointivaihe on syytä pitää erillään. Ideoiden määrä synnyttää laatua, sillä alkuun esiin tulevat sovinnaiset ja tutut ideat ja vasta myöhemmin uudet ajatukset. Aivoriihessä on tärkeää pitää avoimuuden ja kiireettömyyden tunnetta yllä. (Ojasalo ym. 2015, 61, 158-159.) Aivoriihi valittiin ideointivaiheeseen, koska haluttiin osallistaa useita työntekijöitä sekä seuratoimijoita ja heillä olevaa hiljaista tietoa sekä osaamista. Osallistamisen kautta heitä pyrittiin myös sitouttamaan tietojohdamisen prosessin käyttöönottoon myöhemmässä vaiheessa. TaTU:n kilpauinti- ja uimakoulutoiminnalle toteutettiin omat aivoriihitilaisuudet saman toteutustavan mukaisesti. Aivoriihiin osallistujat olivat sekä seuran työntekijöitä että hallituksen jäseniä. Osallistujia oli

uimakoulutoiminnan aivoriihessä opinnäytetyöntekijän lisäksi neljä ja kilpauinnin vastaavassa tilaisuudessa viisi.

Aivoriihen perussäännöt ovat: 1) Älä tuomitse ideoita, 2) kannusta villienkin ideoiden keksimiseen 3) määrä on laatua tärkeämpää, 4) kehitä muiden ideoita, 5) jokainen osallistuja ja idea on tasa-arvoinen. Aivoriihimenetelmä alkaa esivaiheella, jossa rajataan aivoriihen tavoitteet. (Ojasalo ym. 2015, 158, 163.) Osallistujat saivat muutamaa päivää ennen lyhyen selvityksen siitä, mitä aivoriihessä tavoitellaan, jotta he osasivat asennoitua siihen. Tarkemmat ohjeet heille annettiin aivoriihen alussa, jossa kerrottiin myös tavoite, perussäännöt sekä aivoriihen eteneminen. Tavoite kirjattiin näin:

- Tavoite on ideoida tietolähteitä ja -mittareita, joita seuran kannattaisi seurata systemaattisesti.
- Hankkia tietoa, joka auttaisi TaTU:a pääsemään strategiassa asetettuihin tavoitteisiin ja voittamaan MWB:t sekä auttamaan varmistamaan mahdollistajat.
- Tiedon tulisi olla sellaista, joka auttaisi edellä mainittuihin asioihin liittyvässä päätöksenteossa.

Esivaihetta seuraa lämmittelyvaihe, jossa pyritään vapautumaan mieltä rajoittavista tekijöistä. Ideointivaihe tulee lämmittelyvaiheen jälkeen ja siinä aloitetaan vapaalla ideoinnilla. Ideointivaiheessa ideoita ei juuri perustella ja arviointi on kiellettyä. (Ojasalo ym. 2015, 161.) Lämmittelyvaihe toteutettiin itsenäisen pohdiskelun avulla, jossa jokainen pohti muutaman minuutin verran yhtä ideaa. Tämän jälkeen jokainen sai kertoa oman ideansa. Lämmittelyvaiheen jälkeen siirryttiin varsinaiseen ideointivaiheeseen, jossa ideoita kirjattiin tarralapuille vapaaseen tahtiin. Ideointivaiheen aikana osallistujat saivat keskustella vapaasti. Ideointivaihe kesti noin kahden tunnin verran. Opinnäytetyöntekijän johdolla aivoriihessä käsiteltiin myös niitä teemoja, joita oli noussut esiin alkukartoituksessa sekä seuratoimijoiden kyselyissä.

Viimeinen vaihe on valintavaihe. Siinä listattuja ideoita arvioidaan kriittisesti ja niitä arvioidaan vetäjän ohjeiden mukaan. Arviointi voidaan suorittaa esim. 3+- menetelmää käyttäen, jossa jokainen osallistuja käy merkitsemässä parhaiden ideoiden kohdalle + merkin. (Ojasalo ym. 2015 158-161.) Näissä aivoriihissä arviointi suoritettiin ideointivaiheen jälkeen ja siinä jokainen osallistuja arvioi jokaisen idean erikseen ja merkitsi sille joko +merkin, -merkin tai 0-merkin. +Merkki tarkoitti, että idea oli osallistujan mielestä hyvä ja työmäärältään sellainen, että se kannattaa ottaa käyttöön. -Merkki tarkoitti sitä, että idea ei ole tarpeellinen tai sen mittaaminen ei onnistu tai on liian työläs toteuttaa. 0-merkki tarkoitti sitä, että vastaaja ei osannut sanoa tai arvioi sen muuten melko neutraaliksi

ideaksi. Lopuksi -merkit vähennettiin +merkeistä ja jäljelle jäävien +merkkien lukumäärä laskettiin jokaisen idean osalta.

6 Tulokset

6.1 Alkukartoitus teemahaastatteluna

Teemahaastattelu toteutettiin TaTU:n puheenjohtajalle. Haastattelu toteutettiin kehittämistyön alkukartoitusta varten ja sen tulokset on kuvattu teemoittain tässä luvussa.

Ammattimaistuminen

Haastateltavan mukaan ammattimainen toiminta tarkoittaa sitä, että toimitaan strategiassa määriteltujen suuntaviivojen mukaan. Tarkemmin tämä tarkoittaa parhaan keinovalikoiman määrittämistä ja valitsemista käytettävissä olevista vaihtoehdoista. Nimenomaan tämä valintaprosessi kertoo ammattimaisesta toiminnasta. Kuitenkin ammattimaistuvan urheiluseuran kuten TaTU:n osalta herää kysymys, voidaanko vapaaehtoistoimijoilta edellyttää strategiassa määritettyä toimintaa ja yhteisen tavoitteen eteen työskentelyä. Voidaanko siis vieläkin seuran toiminnassa olevilta vapaaehtoisilta edellyttää liiketoiminnasta tuttuja vastuita:

”Ainakaan vielä 10 v sitten asia oli niin, että sä et voinut edellyttää seuratoimijoilta liiketoiminnan kaltaisia vastuita, koska ne on vapaaehtoisia. Niillehän sen piti olla kivaa. Musta se on hirveen ristiriitaista se, koska mulle se on kivaa, kun mulla on päämäärä ja mä saavutan pikkuhiljaa sitä päämäärää.”

Haastateltava näki ammattimaistumisen alkaneen TaTU:ssa siitä, että ymmärrettiin seuralla olevan tarpeen roolittaa eri tehtäviä. Taustalla on ollut mm. seuran toiminnan laajentuminen. Jossain kohdassa havaittiin roolien olevan selkeitä, mutta henkilöt eivät toimineet samansuuntaisesti. Johtaminen siis puuttui ja oli syntynyt johtamistyhjiö. Toiminnanjohtajan palkkaus seuraan oli piste, jossa ammattimaistuminen todella alkoi kiihtyä.

”Lopullinen breakthrough oli se ymmärrys, että hallituksen ja työntekijöiden, jotka oli jo roolitettu, niin työnjako pitää saada sujumaan jollain tietyllä mallilla. Siinä todettiin, että hallituksen roolina on mahdollistaa ja roolien, joita siellä jo on, tehtävä on toteuttaa operatiivisesti sitä roolia, johon heidät on ikään kuin valittu. Eli mahdollistaja roolin ja tämän toisen erottaminen tarkoitti sitä, että meillä johtaminen spesifioitui.”

Ammattimaistuminenkin on TaTU:ssa yhä kesken. Roolit on kyllä luotu, mutta rooleihin kuuluva valta ja vastuu eivät vielä ole täysin kytköksissä keskenään, eli edelleen mm. hallituksella on liian paljon kontrollon tarvetta.

”Meillä on juuri näitten roolitusten, vastuiden ja valtuuksien balanssoinnissa yhä haasteita.”

Tietojohtamisen nykytila

Haastateltavan mielestä tieto tarjoaa mahdollisuuden tehdä valaistuneita päätöksiä. Tiedon avulla tulevaisuutta voidaan pyrkiä ennustamaan. Silloin päätöstenkään ei tarvitse perustua pelkkään tunteeseen. TaTU:n tiedolla johtamisen taso on tällä hetkellä heikko:

”Meidän taso on se, että me emme hyödynnä vielä meidän demografiatietoa tai asiakasdatatietoa tai rahavirtatietoa riittävän hyvin. Meillä on sitä dataa, mutta emme hyödynnä sitä sillä tasolla, kuin meidän pitäisi sitä hyödyntää. Se edellyttää sitä, että me opitaan ymmärtämään, miksi sitä tarvitaan ja mihin sitä pitäisi käyttää.”

Tietojohtamisen käynnistäminen TaTU:ssa on sekä resurssikysymys että päätöskysymys. Sen käynnistäminen vaatii päätöksen, että se on osa seuran johtamisrakennetta. Lisäksi se vaatii tarvittavien resurssien varaamisen sen toteuttamiseen. Itse teknologia ei ole ongelma, koska se on jo olemassa.

Tietojohtamisen prosessin käynnistäminen

Haastateltavan mukaan tietojohtamisen prosessin käynnistämiseksi olisi tärkeää lähteä liikkeelle seura strategiasa määritetyistä MWB:ista sekä niiden taustalla olevista mahdollistajista. Data auttaa löytämään keinoja ratkaista ongelmia ja sitä on saatavissa niin sisäisistä kuin ulkoisistakin lähteistä. Ulkoisen tiedon lähteistä haastateltava piti TaTU:n ja lajin kannalta tärkeimpänä kaupallistamisen rakentamiseen liittyvää tietoa:

”Jollain tasolla mä pitäisin mielenkiintoisena esimerkiksi tän urheilun kaupallistamisen rakentamista. Joka ikinen laji on kaupallistunut ja hakee kaupallistumista. Tätä pitäisin todennäköisimpänä sellaisena asiana, jota meidän pitäisi ymmärtää.”

TaTU voi lähteä tietojohtamisessa liikkeelle kahdella tavalla. Joko aloittamalla datan kerääminen sattumanvaraisesti tai asettamalla tavoitteet, joiden tueksi dataa kerätään. Sattumanvaraisessa keräämisessä ajatus on, että sille pyritään löytämään tarkoitus joskus myöhemmin. Jos sitä kerätään tavoitetta vastaan, niin aluksi mietitään mitä halutaan saavuttaa. Sen jälkeen päätetään mitä tietoa kerätään, joka tukisi tavoitteeseen pääsemistä.

”Mun mielestä oikea lähtökohta on katsoa strategisesti keskeiset tavoitteet ja miettiä sitten niiden tavoitteiden kautta, mitä tietoa me tarvitaan. Sitten tehdään päätös siitä, että miten tietoa

jalostetaan ja kerätään. Sekä miten se liittyy johtamisprosessiin eli miten se tuodaan esiin, missä muodossa ja jalostusasteessa eli miten se luuppi rakentuu. Data, analyysi, päätöksenteko, sen jälkeen mennään operatiiviseen toteuttamiseen, josta syntyy taas uutta dataa ja luuppi lähtee uudelleen käyntiin.”

Tietojohtamisen prosessin kehittäminen

Haastateltavan mielestä tietojohtamisen prosessin kehittämisessä tulisi aina lähteä liikkeelle tavoitteista. Tavoitteiden muutokset tulee aina ottaa huomioon. Tietojohtamisen syklin toimivuutta on tarpeen arvioida ja miettiä miten se toimii. Myös sitä pitäisi arvioida, millä tasolla tietoa ylipäänsä hyödynnetään.

Hän piti myös haastavana sitä, miten hiljaista tietoa pystyttäisiin jatkossa jakamaan. Mallintaminen voisi toimia jossain asioissa toimivana ratkaisuna.

”Hiljaisen tiedon auki kirjoittaminen ja dokumentointi on vaikeaa, koska ihmiset eivät ole koneita. Sitä ei voi copypastea ja laittaa toiseen ihmiseen.”

Oppiminen ja motivaatio

Haastateltavan mukaan oppimista pitäisi reflektoida ja miettiä, mitä tiedon käytöstä on opittu. Reflektiota pitäisi tapahtua henkilö-, tiimi- ja koko organisaation tasolla.

”Juuri se syklisyys tulisi tunnistaa eri asioille. Syklisyyden pituus vaihtelee, jossain asioissa meillä on kauden mittainen, toisissa kuukauden tai strategiakauden mittainen sykli.”

Motivoinnin kannalta haastateltava uskoi perusasioiden olevan riittäviä myös tietojohtamisen käynnistämisen osalta. Asiaa ja sen merkitystä on tärkeää avata heille, jotta he ymmärtävät mitä heiltä odotetaan. Lisäksi toiminnan avoimuus on tärkeää, kuten myös suora puhe, palautteenanto ja arvostuksen osoitus. Erilaisten mielipiteiden on myös hyvä antaa tulla esiin, vaikka niiden mukaan ei toimittaisikaan.

6.2 Kysely seuratoimijoille

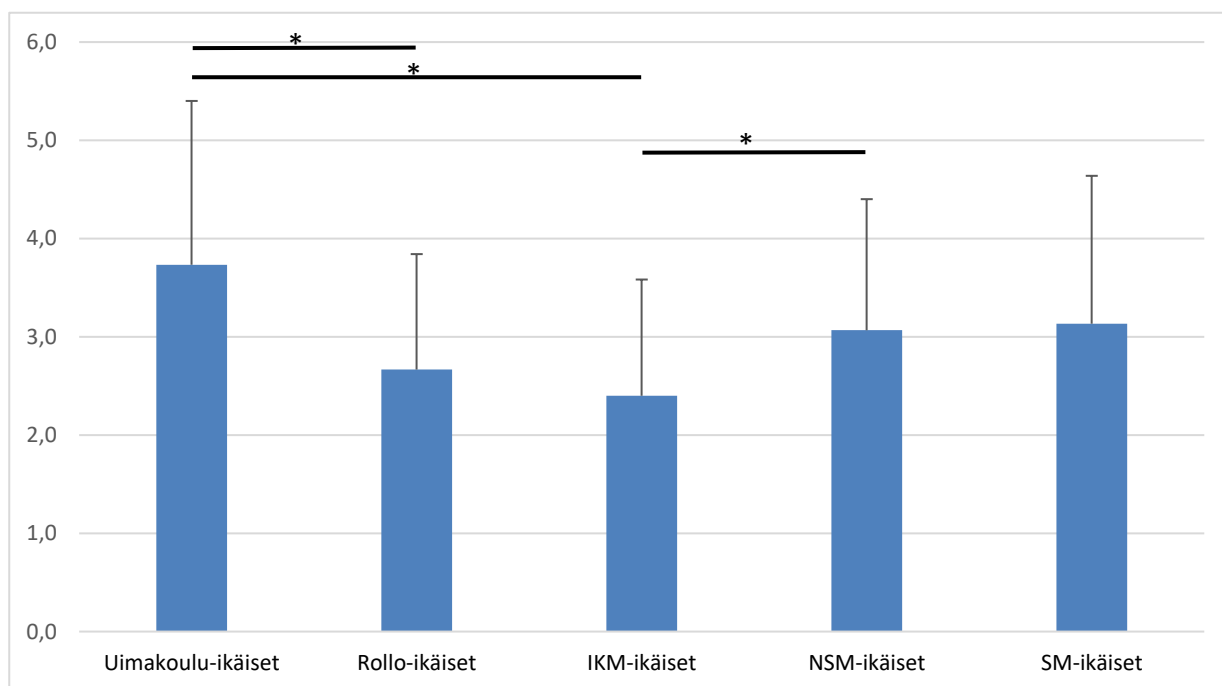
6.2.1 Kilpauintiryhmien valmentajien kysely

Kilpauinnin valmentajien kysely jaettiin kategorioihin, jotka olivat: valmennusjärjestelmän kehittäminen, valmennustoiminnan kehittäminen, allasharjoitustuntien lisääminen, uimakoulutoiminnan kehittäminen, seuratoiminnan laadun lisääminen sekä valmennusresurssien turvaaminen. Kyselyyn

vastasi 15 seuran valmentajaa. Kyselyssä he asettivat annetut vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen. Lisäksi heillä oli aina mahdollisuus antaa lisäksi jokin muukin vaihtoehto. Kyselyn vastaukset on esitetty tässä luvussa. Kuvissa arvo 1 edustaa aina kyselyn vastaajien mielestä tärkeintä vaihtoehtoa. Jokainen kysymys on käyty läpi seuran päävalmentajan kanssa ja hänen kommenttinsa aiheesta on myös esitetty tässä luvussa.

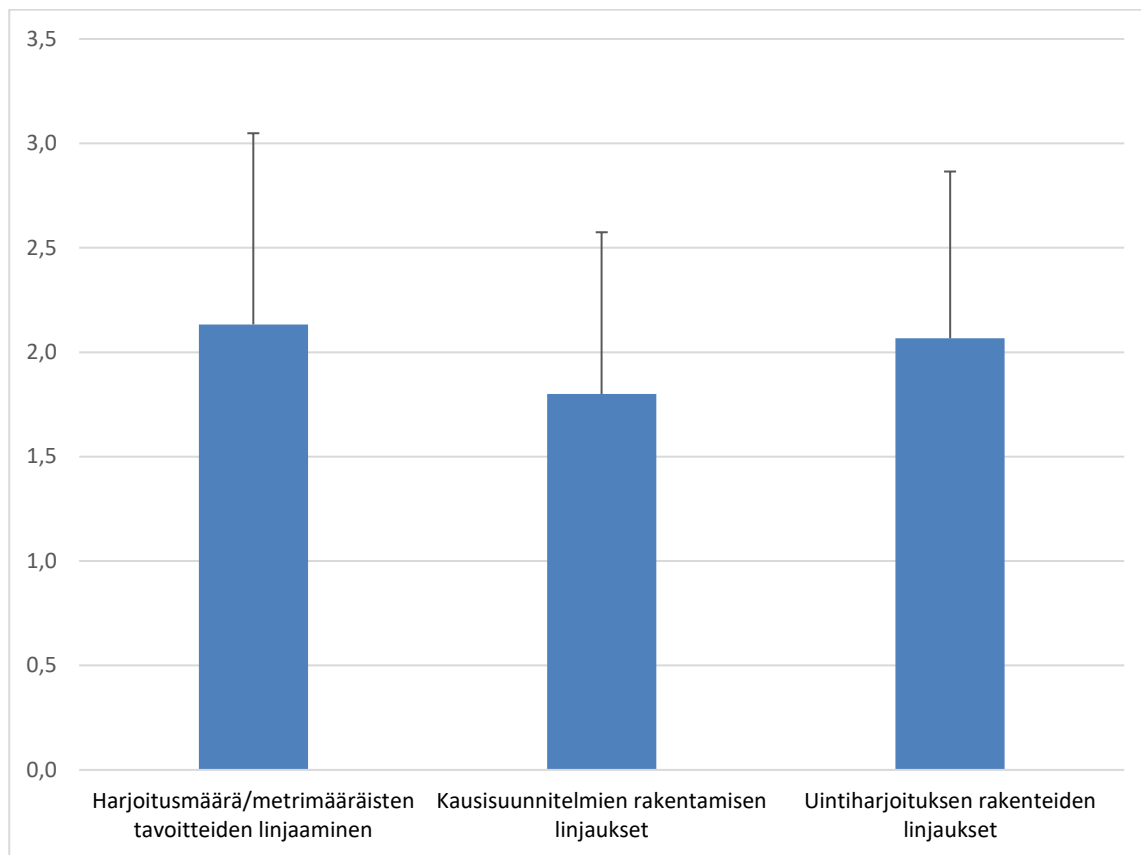
Valmennusjärjestelmän kehittäminen

Kuvassa 11 on esitetty uimarien ikäryhmät, joihin seuran tulisi valmennusjärjestelmäänsä kehittäessään keskittyä. Kyselyn ikäryhmät noudattavat uinnin kansallista arvokisajärjestelmän ikäsarjoja. Rolloikä tarkoittaa tytöillä 10-12 ikävuotta ja pojilla 11-13 ikävuotta. IKM-ikä (ikäkausimestaruus) tarkoittaa tytöillä 12-15 ikävuotta ja pojilla 13-16 ikävuotta. NSM-ikä (nuorten Suomen mestari) tarkoittaa tytöillä 16-17 ikävuotta ja pojilla 17-18. SM-ikä (Suomen mestari) tarkoittaa tytöillä yli 17 vuotiaita ja pojilla yli 18 vuotiaita. (Uimaliitto.) Suurin osa vastaajista piti tärkeimpänä IKM-ikäisiä uimareita. Tilastollisesti merkittäviä eroja muiden ikäryhmien osalta ei saatu. Myöskään tilastollista eroa IKM- ja Rollo- tai SM-ikäisten välillä ei kyselyssä ollut. Päävalmentajan mukaan suurin osa valmentajista myös valmensi tämän ikäisiä uimareita ja se voi vaikuttaa vastauksiin. Lisäksi koko seuran uimarilukumäärää tarkasteltaessa IKM-ikäiset käsittävät suurimman osan koko seuran uimarimassasta. Joka tapauksessa päävalmentaja oli sitä mieltä, että IKM-ikä on kaikista tärkein näistä vaihtoehdoista. Hänen mukaansa nämä ikäryhmät määritellään seuran valmennusjärjestelmässä rakennusvaiheen uimareihin. He ovat sen ikäisiä, että harjoitusmäärät nousevat voimakkaasti ja kehitys on nopeaa juuri tämän ikäisillä. Siksi se on tärkeä ikä uimarin uralla ja siksi valmennusjärjestelmässäkin pitää keskittyä juuri siihen vaiheeseen erityisen tarkasti.



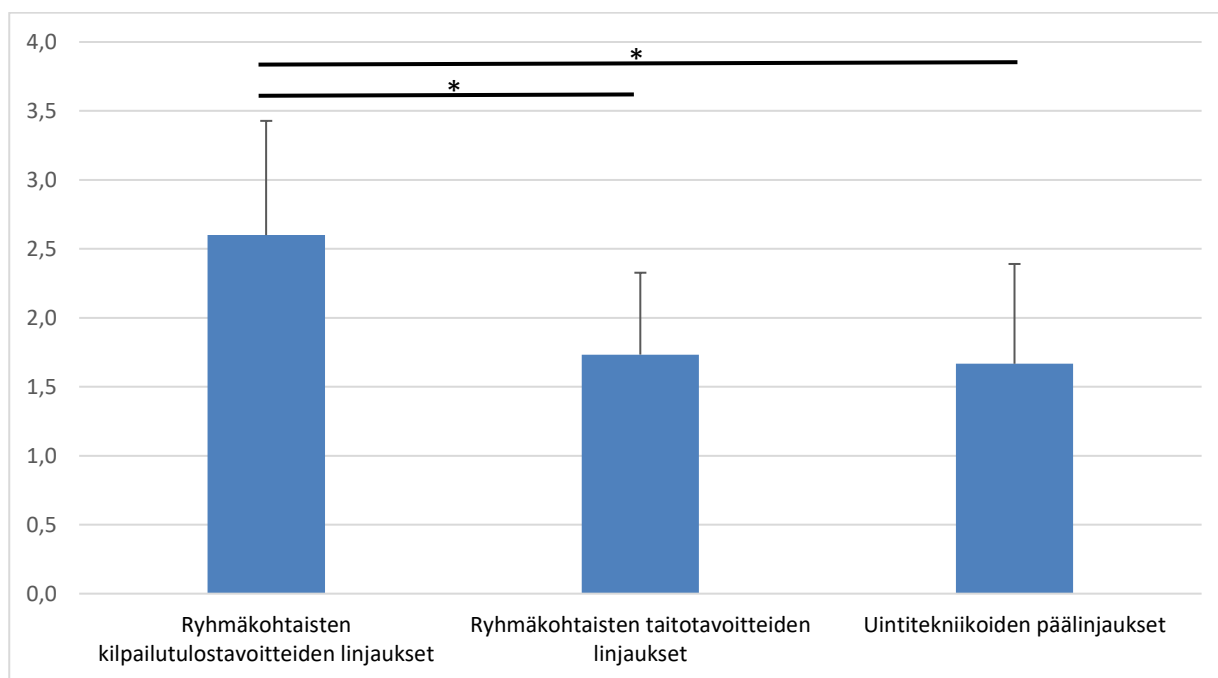
Kuva 11. Uimarien ikäryhmät, joihin seuran tulee valmennusjärjestelmäänsä kehittäessään painottaa. Y-akselilla olevat arvot kuvaavat muuttujien tärkeyttä, 1=tärkein ja 6=vähiten tärkeä. * $p \leq 0,05$, (N=15).

Kuvassa 12 on esitetty linjauksen, joihin seuran tulisi valmennusjärjestelmäänsä kehittäessään keskittyä. Tilastollisia eroja ei vaihtoehtojen välillä todettu. Päävalmentajan mukaan kaikissa ryhmissä on käytössään kausisuunnitelmat ja valmentajia on ohjattu käyttämään niitä. Metrimääräisestä kokonaisharjoitusmäärää ei ryhmissä seurata, eikä myöskään päävalmentaja pitänyt tätä kokonaisuuden kannalta oleellisena asiana. Kuitenkin tekniikkaharjoittelun painottaminen ei saisi liiaksi laskea harjoitusmäärän tai -tehon harjoittelua. Hänellä oli huoli, ettei harjoitusmäärällinen tai -tehollisen harjoittelun määrä ole seurassa laskenut liian alhaiseksi. Asiaan voisi olla tarpeellista kiinnittää jatkossa huomiota, kuitenkin turhaan painottamatta juuri metrimääräistä harjoittelua. Tähän asiaan voisi olla myös tärkeää kehittää kokonaiskuvaa mittaava mittari.



Kuva 12. Linjaukset, joihin seuran tulee valmennusjärjestelmäänsä kehittäessään keskittyä. Y-akselilla olevat arvot kuvaavat muuttujien tärkeyttä, 1=tärkein ja 3=vähiten tärkeä (N=15).

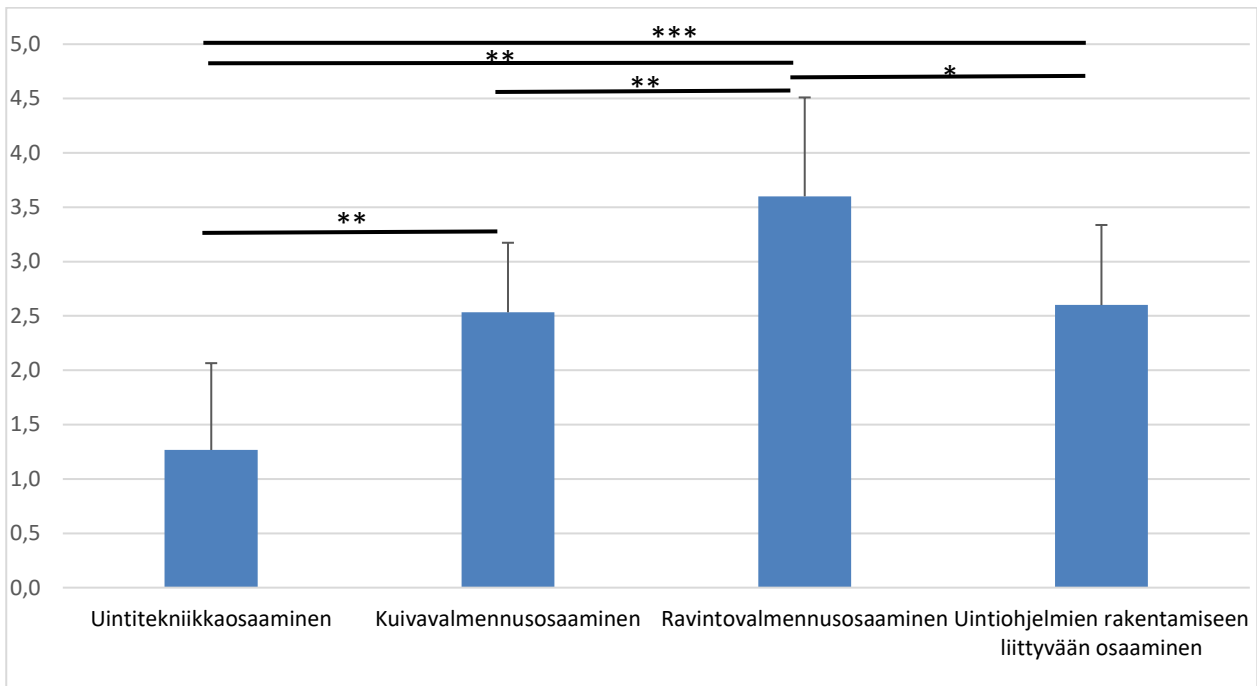
Kuvassa 13 on esitetty linjauksen, joihin seuran tulisi valmennusjärjestelmäänsä kehittäessään keskittyä. Ryhmäkohtaisten kilpailutulostavoitteiden linjaamista pidettiin kyselyn perusteella vähiten tärkeänä. Sen ero kahteen muuhun vaihtoehtoon oli myöskin tilastollisesti merkittävä. Päävalmentajan mukaan vastaus on odotettu. Uintitekniikoiden tärkeyttä on painotettu seuran valmennusjärjestelmässä ja taitotavoitteita on linjattu yhdessä valmentajapalavereissa. Kilpailutulostavoitteita ei ole ryhmäkohtaisesti linjattu aikaisemmin, eikä sille välttämättä ole tarvettakaan. Avoimissa vastauksissa oli vielä ehdotettu kasvatuksellisia asioita ja henkistä valmennusta. Muut avoimet vastaukset olivat vain tarkennuksia valmiisiin vastausvaihtoehtoihin.



Kuva 13. Linjaukset, joihin seuran tulee valmennusjärjestelmäänsä kehittäessään keskittyä. Y-akselilla olevat arvot kuvaavat muuttujien tärkeyttä, 1=tärkein ja 3=vähiten tärkeä. * $p \leq 0,05$, (N=15).

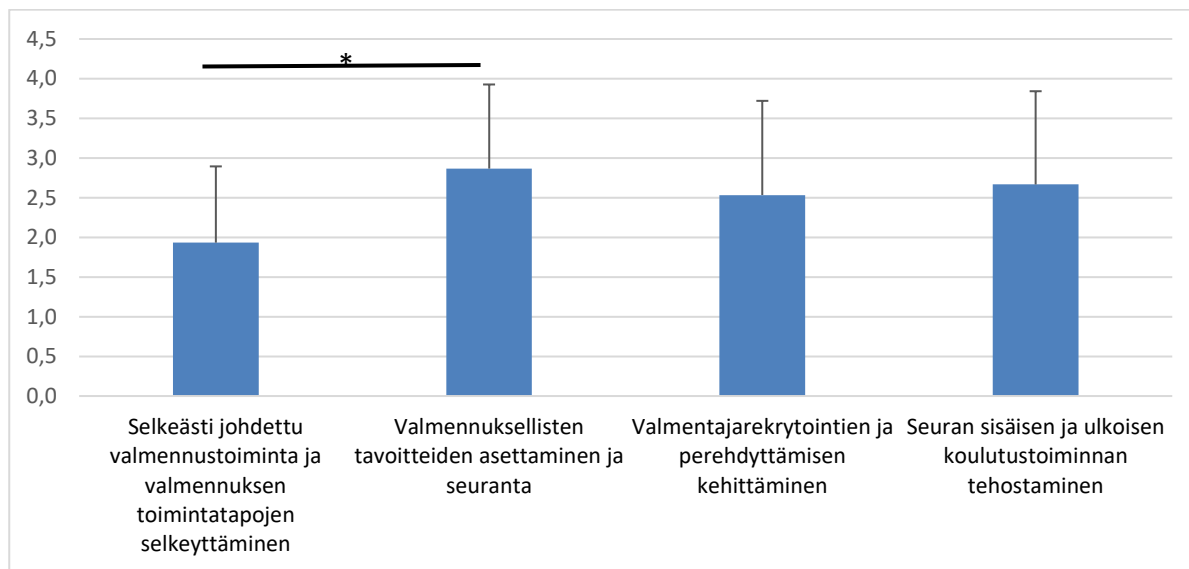
Valmennustoiminnan kehittäminen

Kuva 14 on esitetty valmentajien osaamisalueet, joita seuran tulisi jatkossa kehittää. Näissä vastauksissa tilastollisesti merkittävästi tärkein muihin vaihtoehtoihin nähden oli uintitekniikkaosaaminen. Vastaavasti tilastollisestikin vähiten tärkein oli ravintovalmennusosaaminen. Päävalmentajan mukaan tässä vastauksessa näkyy jälleen uintitekniikkaosaamisen tärkeys. Asia on siis onnistuttu viestimään onnistuneesti valmentajille. Hänen mukaansa kuivavalmennusosaaminen olisi tärkeää. Seuralla on kuitenkin tiedossaan, että kuivavalmentaminen on vieraampaa uintivalmentajille kuin allasharjoittelu. Valmentajat mahdollisesti kokevat sen olevan oman osaamis- tai mukavuusalueensa ulkopuolella ja se varmasti näkyy myös vastauksissa. Ravintovalmennusosaamisen osalta päävalmentaja piti tärkeänä sitä, että valmentajat tiedostaisivat paljon kuluttavalla uimarilla olevan suuri energian tarve. Tärkeintä on siis, että uimari saa riittävästi ravintoa. Uintiohjelmaa hän uskoi- vat kaikkien valmentajienkin osaavan rakentaa. Avoimissa vastauksissa nousivat yksittäisinä vastauksina esiin: henkinen valmennus, ryhmähengen kohottaminen, sosiaaliset taidot, lasten kanssa toimiminen, yleinen urheiluvallmennusosaaminen sekä uni ja palautuminen. Päävalmentajan mukaan avoimienkin vastausten lukumäärän pohjalta voidaan todeta, että aihe on laaja ja kiinnostavia aihealueita olisi paljonkin.



Kuva 14. Valmentajien osaamisalueet, joita seuran tulee kehittää. Y-akselilla olevat arvot kuvaavat muuttujien tärkeyttä, 1=tärkein ja 4=vähiten tärkeä. * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$, (N=15).

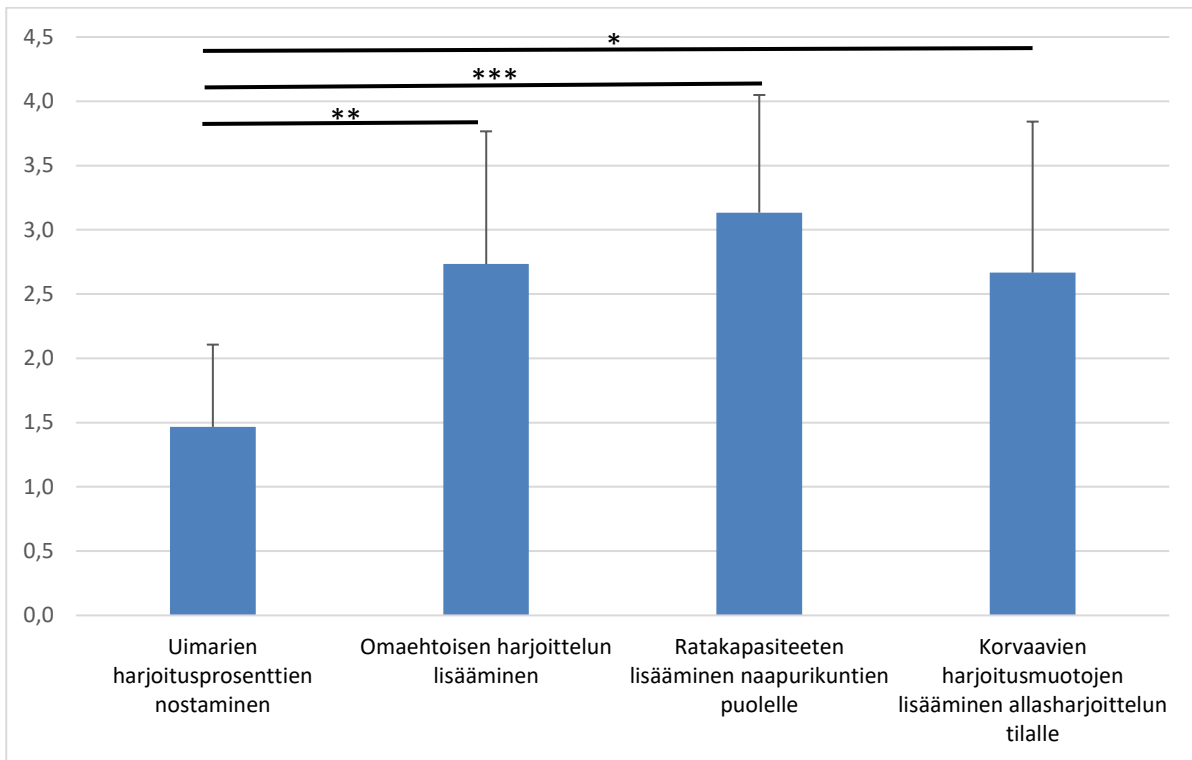
Kuvassa 15 on esitetty osa-alueet, joita seuran tulisi kehittää valmennustoimintaansa ammattimaistaessaan. Ainoa tilastollinen ero saatiin selkeästi johdetun valmennustoiminnan ja valmennuksen toimintatapojen selkeyttämisen sekä valmennuksellisten tavoitteiden asettamisen ja seurannan välille. Selkeästi johdetun valmennustoiminnan nouseminen kärkipäähän ei ollut yllätys päävalmentajalle. Hänen mukaansa valmentajat kaipaavat huomiota, tukea ja ohjausta omalle valmennustyölleen. Muista vastauksista hän totesivat, että sisäisiä koulutuksia olisi tärkeää pystyä järjestämään nykyistä enemmän. Ne on seurassa koettu tärkeiksi ja valmentajat ovat osallistuneet niihin hyvin.



Kuva 15. Osa-alueet, joita seuran tulee kehittää valmennustoimintaa ammattimaistaessaan. Y-akselilla olevat arvot kuvaavat muuttujien tärkeyttä, 1=tärkein ja 4=vähiten tärkeä. * $p \leq 0,05$, (N=15).

Allasharjoitustuntien lisääminen

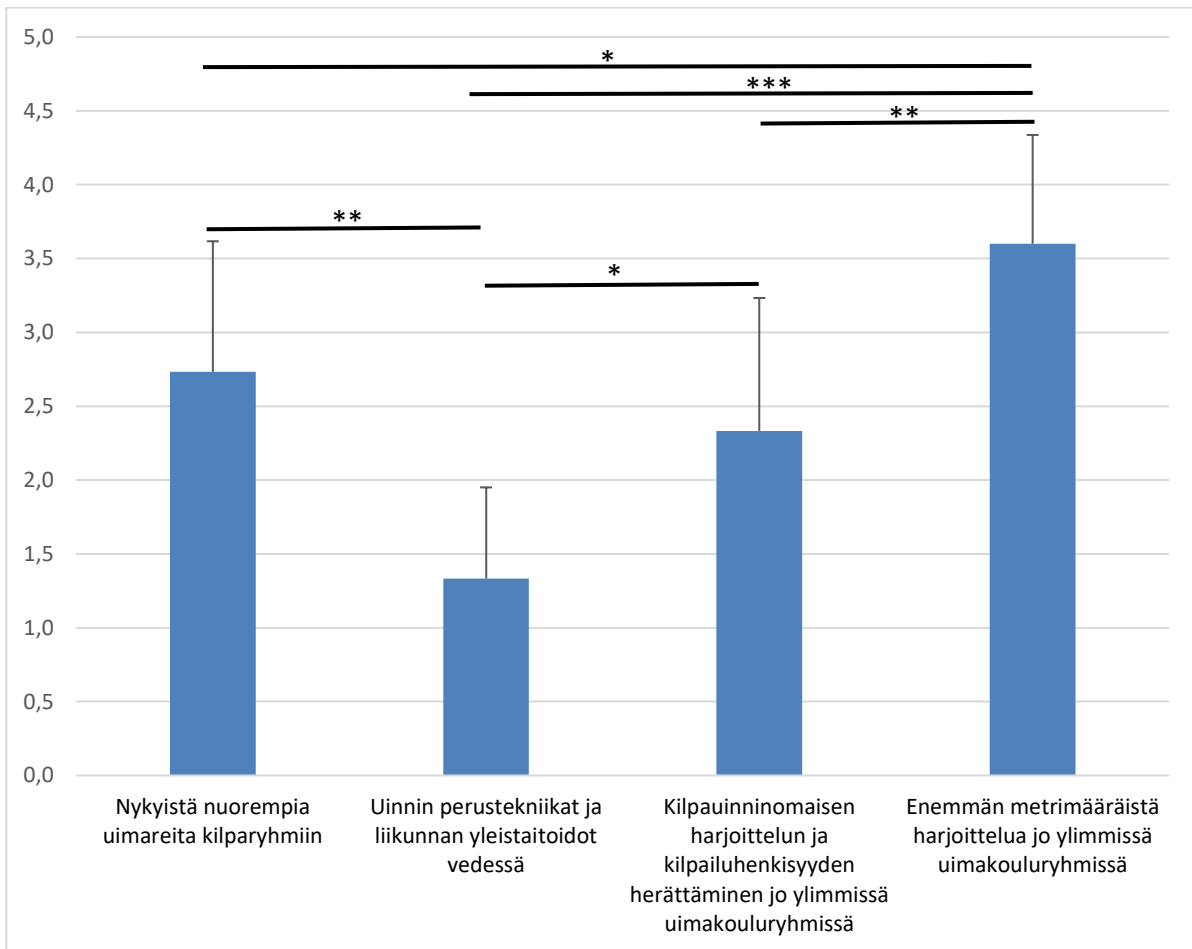
Kuvassa 16 on esitetty asiat, joita seuran tulisi kehittää allasharjoitustuntien lisäämiksi. Harjoitusprosenttien lisääminen oli tilastollisesti merkittävämpi kuin muut vaihtoehdot. Muita tilastollisesti merkittäviä eroja ei todettu. Päävalmentaja totesi, että harjoitusprosentteissa olisi kyllä parannettavaa monellakin ryhmällä. Toisaalta hyväkään harjoitusprosentti ei välttämättä kerro sitä, että urheilija harjoittelee hyvin. Hänen mukaansa se ei siis ole absoluuttisesti toimiva mittari, vaikka vastaus-ten mukaisesti siihen varmaan pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Omaehtoista harjoittelua tuskin tulee lisättyä, jos edes seuran tarjoamissa harjoituksissa ei riittävästi käydä. Päävalmentaja epäili, että valmentajat eivät ole kovin halukkaita kulkemaan pitkiä matkoja toisen kunnan alueella sijaitsevalle harjoitusaltaalle, joka varmaan näkyy vastauksessa. Hän myös uskoi, että korvaaviin harjoitusmuotoihin pätee varmasti jo aikaisemmin todettu asia, että uintivalmentajan tahtotila on valmentaa nimenomaan altaalla. Avoimissa vastauksissa todettiin, että ryhmiltä vapautuvat harjoitusvuorot olisi tärkeää saada tehokkaammin muiden ryhmien käyttöön. Päävalmentajan mukaan seuralla ei tällä hetkellä ole tarkkaa kokonaiskuvausta kuinka paljon harjoitusvuoroja jätetään käyttämättä. Kuitenkaan hän ei uskonut niitä olevan kovin paljoa.



Kuva 16. Asiat, joita seuran tulee kehittää allasharjoitustuntien lisäämiksi. Y-akselilla olevat arvot kuvaavat muuttujien tärkeyttä, 1=tärkein ja 4=vähiten tärkeä. * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$, (N=15).

Uimakoulutoiminnan kehittäminen

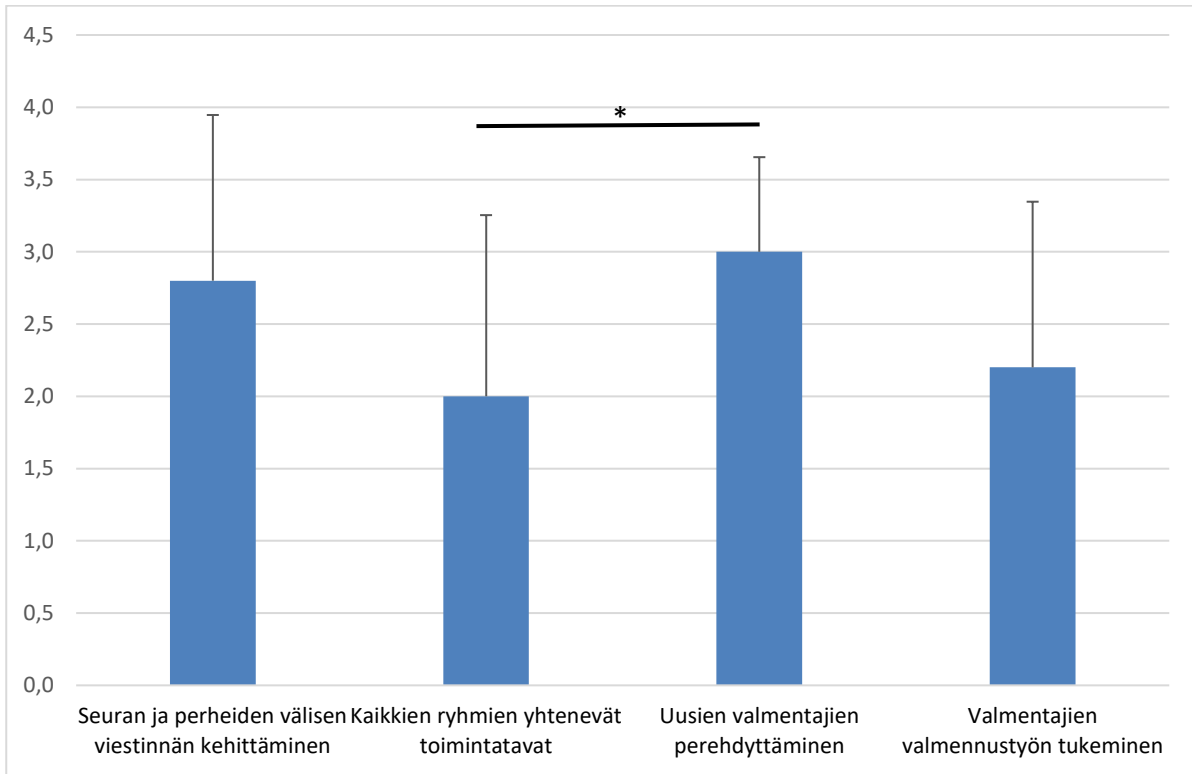
Kuvassa 17 on esitetty asiat, joita seuran tulee kehittää uimakoulutoiminnassaan saadakseen laadukkaampia kilpauimareita. Tilastollisesti muita tärkeämpi vaihtoehto oli vastaajien mukaan uinnin perustekniikat ja liikunnan yleistaidot vedessä. Tilastollisesti muita vaihtoehtoja vähemmän tärkeä oli enemmän metrimääräistä harjoittelua painottava vaihtoehto. Päävalmentajan mukaan vastauksissa näkyi kilpauinnin valmentajien arvostamat asiat, kuten uintitekniikat ja kilpauinninomaisen harjoittelun merkitys. Uintitekniikka nousi jälleen tässäkin vastauksessa esiin valmentajien tärkeänä pitämänä asiana. Päävalmentajan mukaan metrimääräisen harjoittelun lisäämisestä näin nuorilla uimareilla ei ole tärkeää, vaan ensin tekniikat pitää saada riittävälle tasolle. Avoimissa vastauksissa esitettiin selkeämpää uimarien valikointia kilpauintiryhmään. Päävalmentajalla ei ollut tiedossa minkä tasoisia uimareita ja paljonko uimakouluissa on, jotta hän oli osanneet vastata, voitaisiinko valikointia tehdä nykyistä paremmin.



Kuva 17. Asiat, joita seuran tulee kehittää uimakoulutoiminnassaan saadakseen laadukkaampia kilpauimareita. Y-akselilla olevat arvot kuvaavat muuttujien tärkeyttä, 1=tärkein ja 4=vähiten tärkeä. * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, *** $p \leq 0,001$, (N=15).

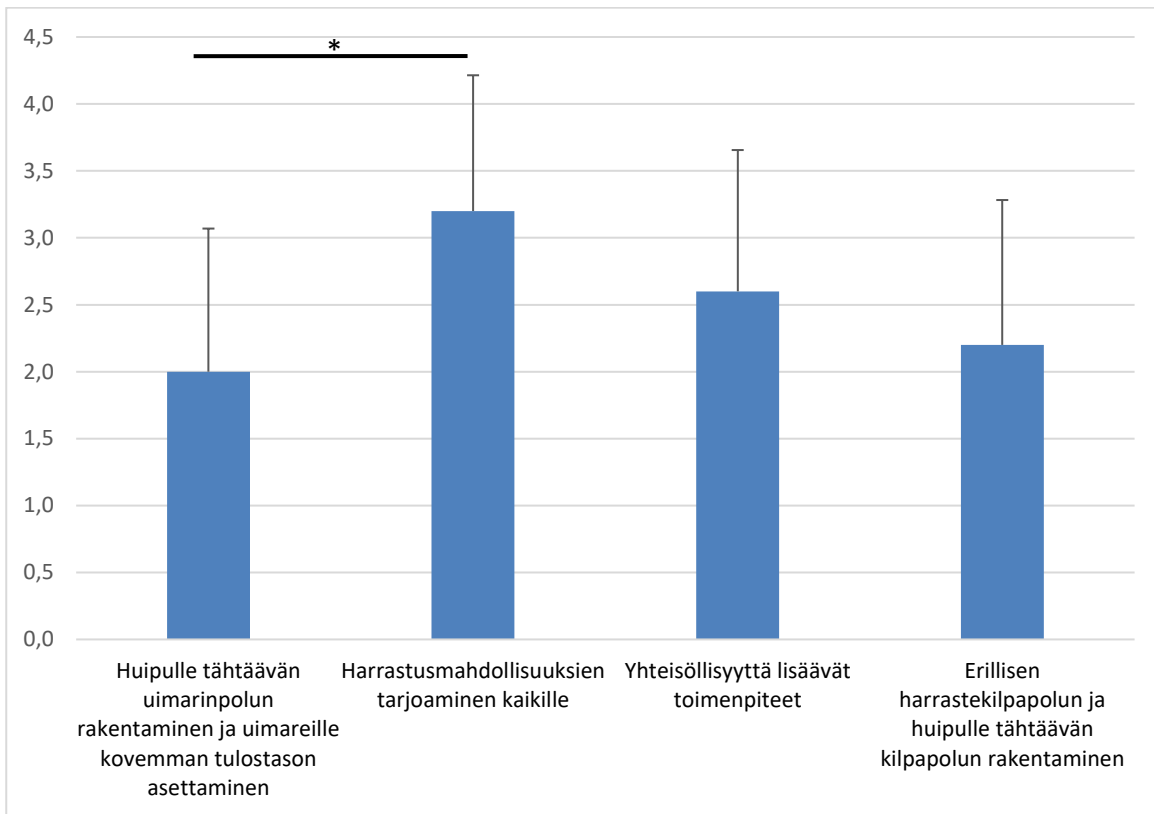
Seuratoiminnan laadun lisääminen

Kuvassa 18 on esitetty asiat, joita seuran tulisi kehittää tuottaakseen laadukkaampaa seuratoimintaa. Ainoa tilastollisesti merkittävä ero oli vaihtoehtojen kaikkien ryhmien yhtenevät toimintatavat ja uusien valmentajien perehdyttäminen välillä. Muiden vaihtoehtojen väliset erot eivät olleet merkittäviä. Päävalmentajan mukaan vastauksissa näkyy, ettei seuran puolesta ole kovin tarkkaan linjattu ryhmille yhteneviä toimintatapoja. Selkeästi tämä näkyy silloin, kun useampi ryhmä lähtee leirille tai kisamatkalle yhtä aikaa. Hänen mukaansa yhteneviä toimintatapoja olisi varmasti tarpeen luoda ja valvoa niiden toteutumista.



Kuva 18. Asiat, joita seuran tulee kehittää tuottaakseen laadukkaampaa seuratoimintaa, Y-akselilla olevat arvot kuvaavat muuttujien tärkeyttä, 1=tärkein ja 4=vähiten tärkeä. * $p \leq 0,05$, (N=15).

Kuvassa 19 on esitetty asiat, joita seuran tulisi kehittää tuottaakseen laadukkaampaa seuratoimintaa. Ainoa tilastollisesti merkittävä ero oli huipulle tähtäävän uimaripolun rakentamisen ja harrastusmahdollisuuksien tarjoamisen välillä. Päävalmentaja oli näistä vastauksista yllätynyt, mutta myös ilahtunut. Vastauksista näkyi se, että TaTU on profiloitunut nimenomaan kilpauintiseuraksi ja on hieno, että se näkyi valmentajien vastauksissa. Seura on myös pyrkinyt rakentamaan kaksoispolkua, jossa olisi mahdollisuus valita joko tavoitteellinen huippu-uinnin polku tai enemmän kilpauintiharrastukseen keskittyvä polku. Tämä rakennustyö on seurassa yhä kesken.



Kuva 19. Asiat, joita seuran tulee kehittää tuottaakseen laadukkaampaa seuratoimintaa. Y-akselilla olevat arvot kuvaavat muuttujien tärkeyttä, 1=tärkein ja 4=vähiten tärkeä. * $p \leq 0,05$, (N=15).

Valmennusresurssien turvaaminen

Valmentajilta pyydettiin ratkaisuvaihtoehtoja avoimella kysymyksellä valmennusresurssien turvaamiseksi. Ratkaisuksi he esittivät: paikkakunnalle tulevien opiskelijoiden rekrytointia, lopettavien kilpauimarien rekrytointia, yhteisöllisyyden lisäämistä valmentajille ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämistä oman valmentajaosaamisen kehitykseen. Näistä moni keino on jo päävalmentajan mukaan käytössä. Yhteisöllisyyttä lisääviin toimenpiteisiin ja valmentajien oman osaamisen nostamiseen toimenpiteisiin pystytään panostamaan enemmän, kun seurassa aloittaa keväällä 2023 nuorten valmennuspäällikkö.

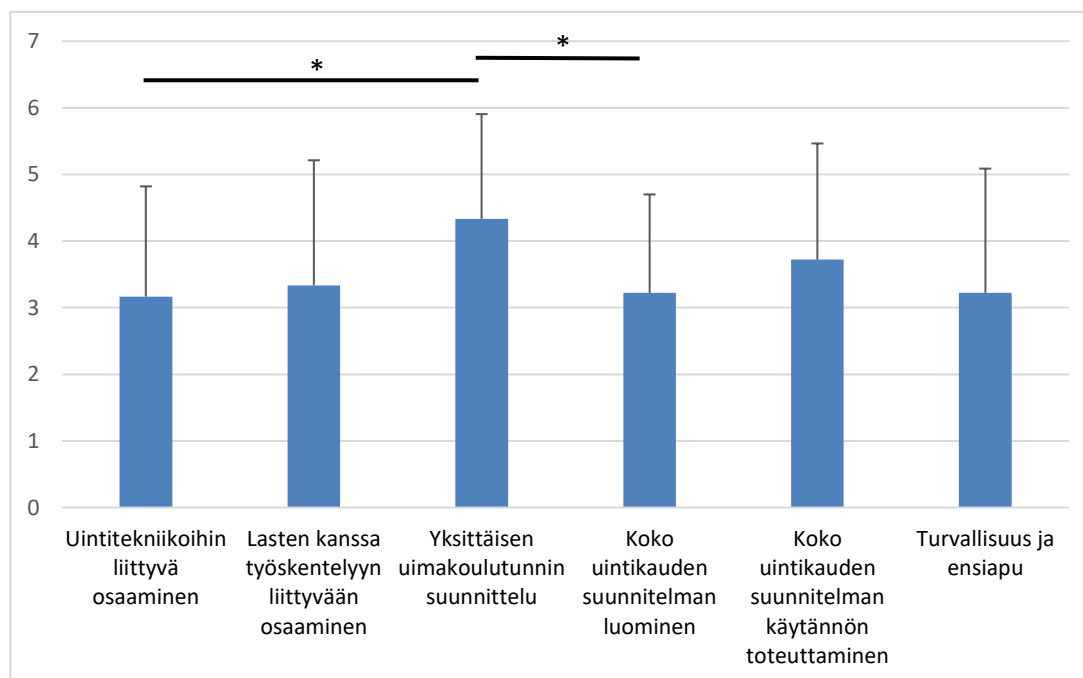
6.2.2 Uimakouluryhmien ohjaajien kysely

Uimakouluryhmien ohjaajien kysely jaettiin kategorioihin, jotka olivat: ohjaustoiminnan kehittäminen, uimakoulupolun kehittäminen, allaskapasiteetin käytön tehostaminen ja lisääminen, uimakoulu toiminnan laadun lisääminen, ohjaajaresurssien turvaaminen. Kyselyyn vastasi 18 seuran ohjaajaa. Kyselyssä he asettivat annetut vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen. Lisäksi heillä oli aina

mahdollisuus antaa lisäksi jokin muukin vaihtoehto. Kyselyn vastaukset on esitetty tässä luvussa. Kuvissa arvo 1 edustaa aina kyselyn vastaajien mielestä tärkeintä vaihtoehtoa. Jokainen kysymys on käyty läpi seuran harrasteuinnin koordinaattorin kanssa ja hänen kommenttinsa aiheesta on myös esitetty tässä luvussa.

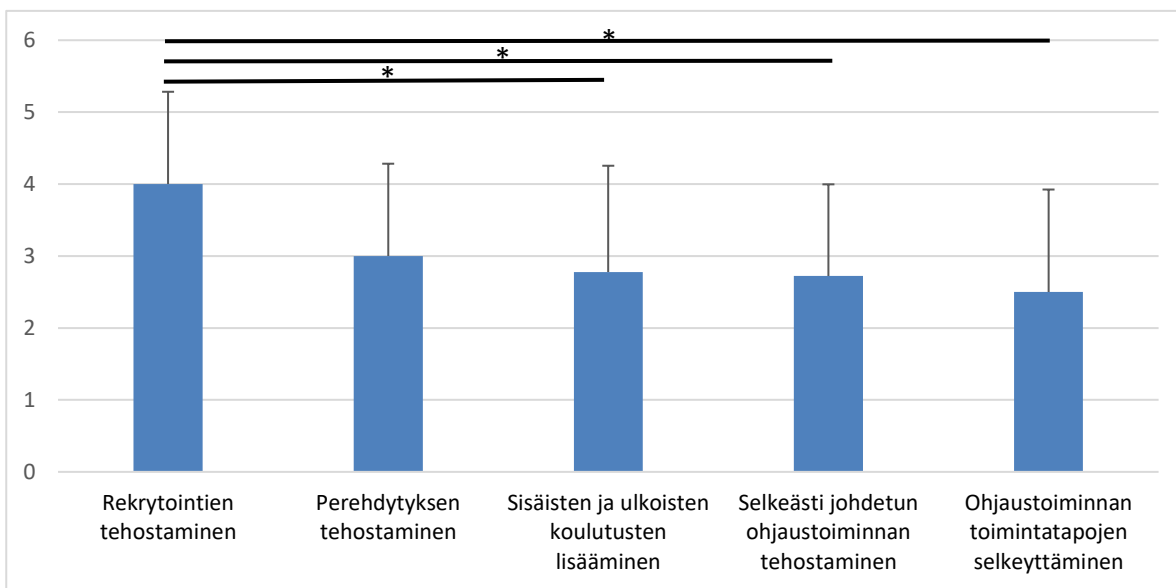
Ohjaustoiminnan kehittäminen

Kuvassa 20. on esitetty ohjaajien osaamisalueet, joita seuran tulisi kehittää. Tilastollisesti merkittäviä eroja havaittiin vain kolmen vaihtoehdon väliltä. Yksittäisen uimakoulutunnin suunnittelua pidettiin vähemmän tärkeänä kuin uintitekniikoihin liittyvää osaamista tai koko uintikauden suunnitelman luomista. Muuten tulokset olivat tasaisia. Harrasteuinnin koordinaattori uskoi ohjaajien osaavan suunnitella yksittäisen uintitunnin hyvin, jonka takia ohjaajat mahdollisesti eivät pitäneet niitä kovin tärkeinä. Uintitekniikkaan ja taitoon liittyvään osaamisen pitäisi mahdollisesti kiinnittää enemmän huomiota. Siksi ohjaajille on myös annettu käyttöön juuri uutena asiana taitotasotaulukot. Niissä on listattu asiat, joita uimareiden toivotaan oppivan uintikauden aikana. Ohjaajien avoimet vastaukset liittyivät uimarinpolun avaamiseen paremmin ohjaajille, asiakaspalautteen käsittelyyn ja ohjaajien kautta tehtävän viestinnän parantamiseen.



Kuva 20. Ohjaajien osaamisalueet, joita seuran tulee kehittää. Y-akselilla olevat arvot kuvaavat muuttujien tärkeyttä, 1=tärkein ja 6=vähiten tärkeä. * $p \leq 0,05$, (N=18).

Kuvassa 21 on esitetty osa-alueet, joita seuran tulisi jatkossa kehittää ohjaustoiminnan ammattimaisuuden lisäämiseksi. Tämänkin kysymyksen vastaukset olivat hyvin tasaisia, eikä selkeästi tärkeintä asiaa löytynyt. Kuitenkin rekrytointien tehostaminen oli tilastollisesti vähemmän merkityksellistä kuin lähes kaikki muut vaihtoehdot. Harrasteuinnin koordinaattori ei osannut sanoa mitä ohjaustoiminnan toimintatapojen tai johtamisen tehostamista ohjaajat mahdollisesti voisivat kaivata. Kenties se voisi koskea vielä yksityiskohtaisempia ohjeita. Rekrytointi on ollut yksi asia, johon hänen mukaansa on pyritty panostamaan. Ehkä ohjaajat näkivät sen olevan tällä hetkellä kunnossa ja pitivät sitä siksi vähiten tärkeänä.

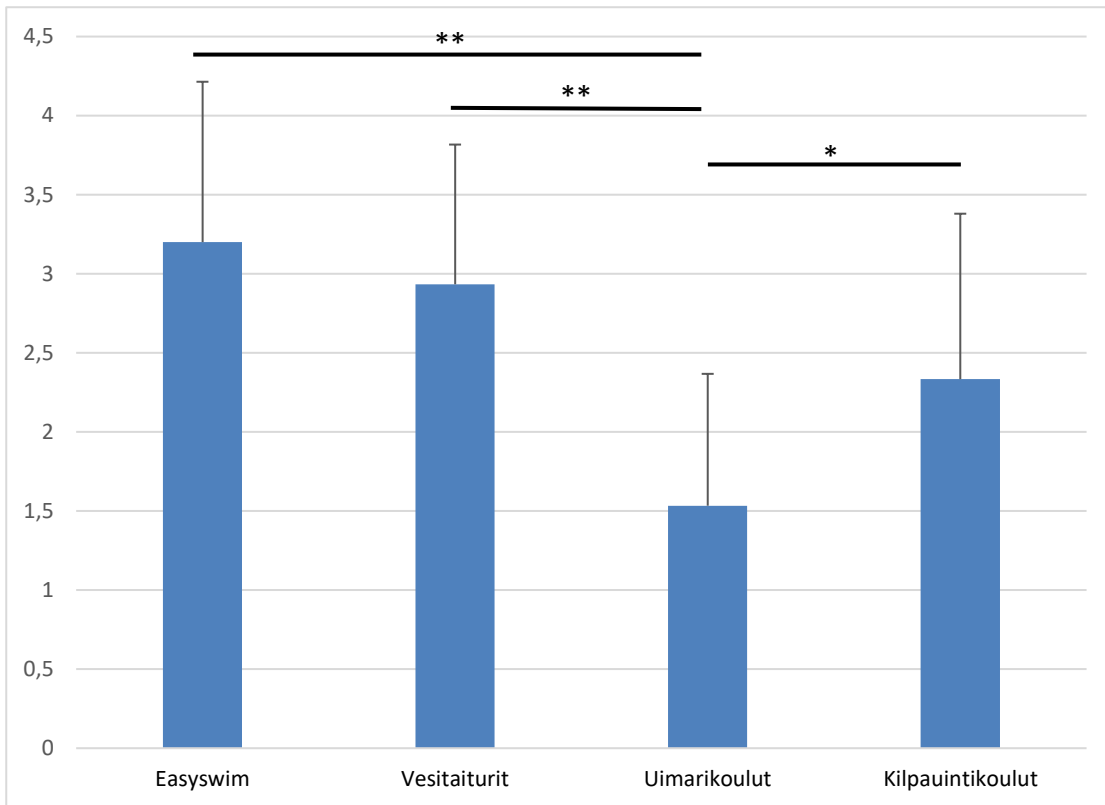


Kuva 21. Osa-alueet, joita seuran tulee jatkossa kehittää ohjaustoiminnan ammattimaisuuden lisäämiseksi. Y-akselilla olevat arvot kuvaavat muuttujien tärkeyttä, 1=tärkein ja 5=vähiten tärkeä. * $p \leq 0,05$, (N=18).

Uimakoulupolun kehittäminen

Kuvassa 22 on esitetty uimakoulupolun tasot, joita seuran tulisi kehittää saadakseen laadukkaampia kilpauimareita. Vesitaiturit ja EasySwim ovat rinnakkaisia tasoja ja uimarikoulu on niiden jatkor ryhmä. Uimarikouluista puolestaan jatketaan kilpauintikouluun, joka on samalla ensimmäinen askelma kilpauinnin polulla. (Uimakoulupolku.) Tilastollisesti uimarikoulut koettiin tärkeimmäksi uimakoulutasoksi kaikkiin muihin vaihtoehtoihin nähden. Muiden tasojen välillä ei todettu tilastollisesti merkittäviä eroja. Harrasteuinnin koordinaattori oli ohjaajien vastauksista täysin samaa mieltä. Hänen mukaansa uimarikoulut ovat tärkein ryhmä, koska se on ensimmäinen sellainen ryhmätaso,

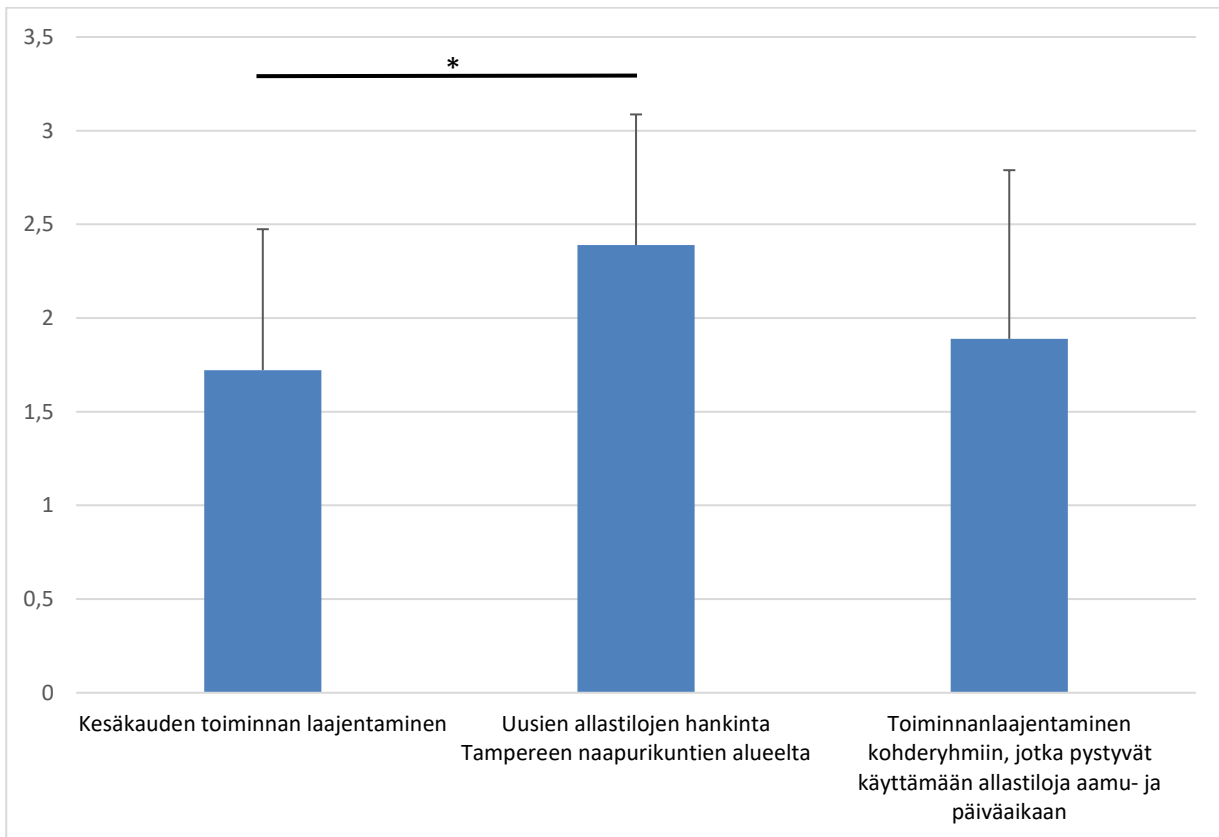
jossa oikeasti harjoitellaan uintitekniikoita. Hänen mukaansa uimarikoulu on kaikista suurin hyppäys edelliseen ryhmään nähden ja niissä oikeasti opitaan uimaan ilman apuvälineitä.



Kuva 22. Uimakoulupolun tasot, joita seuran tulee kehittää saadakseen laadukkaampia kilpauima-reita. Y-akselilla olevat arvot kuvaavat muuttujien tärkeyttä, 1=tärkein ja 4=vähiten tärkeä. * $p \leq 0,05$, ** $p \leq 0,01$, (N=15).

Allaskapasiteetin käytön tehostaminen ja lisääminen

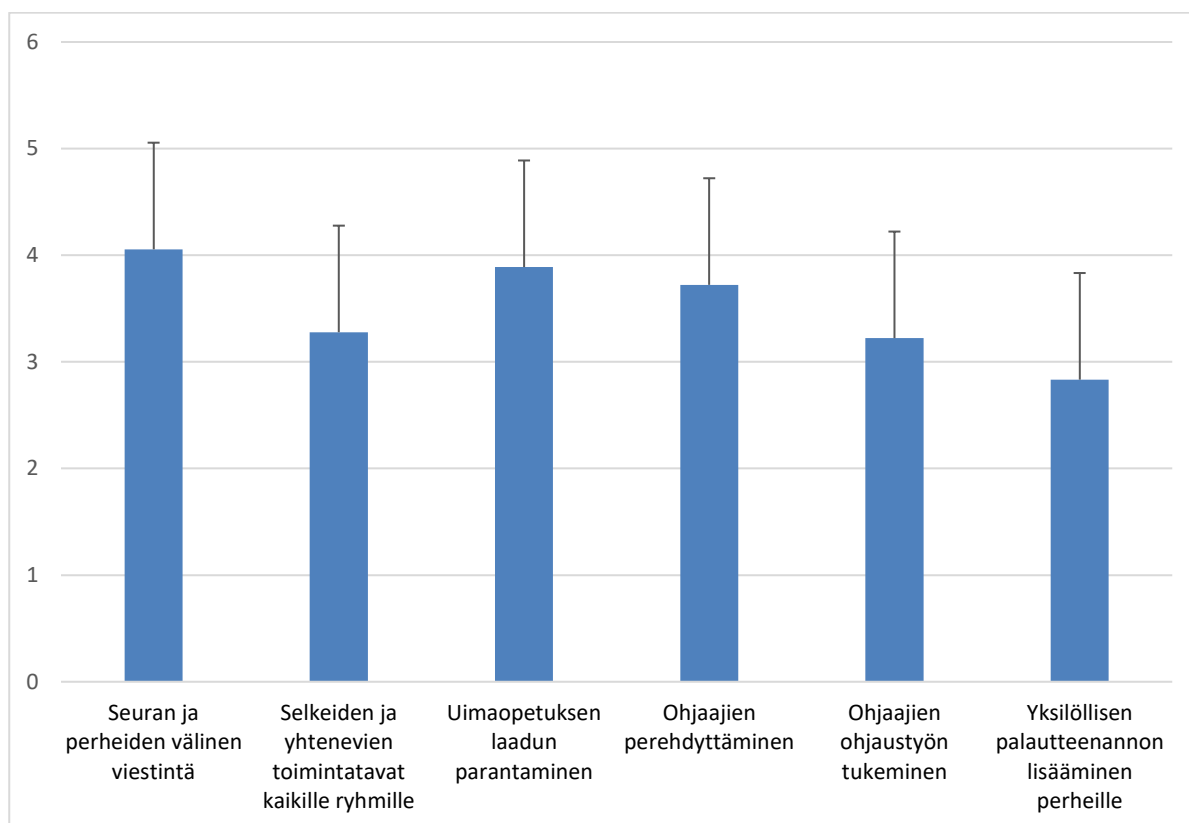
Kuvassa 23 on esitetty asiat, jotka seuran tulisi huomioida allaskapasiteetin käytön tehostamisessa ja lisäämisessä. Tilastollisesti kesäkauden toiminnan laajentaminen koettiin tärkeämmäksi kuin uusien allastilojen hankinta Tampereen ulkopuolta. Harrasteuinnin koordinaattorin mukaan tästä kysymyksestä voidaan oikeastaan päätellä vain se, ettei ohjaajia innosta lähteä Tamperetta pidemmälle töihin. Hänen mukaansa kesäkaudelta varmaan moni toivoisi saavansa lisää ohjaustunteja, jonka takia se näkyy tässä kyselyssä tärkeänä asiana.



Kuva 23. Asiat, jotka seuran tulee huomioida allaskapasiteetin käytön tehostamisessa ja lisäämisessä. Y-akselilla olevat arvot kuvaavat muuttujien tärkeyttä, 1=tärkein ja 3=vähiten tärkeä. * $p \leq 0,05$, (N=18).

Uimakoulutoiminnan laadun lisääminen

Kuvassa 24 on esitetty osa-alueet, joita seuran tulisi kehittää lisätäkseen toiminnan laatua. Tähän kysymykseen ei saatu tilastollisesti merkittäviä eroja vaihtoehtojen välillä. Harrasteuinnin koordinaattorin mielestä ohjaajien voi olla haastavaa laittaa näitä asioita tärkeysjärjestykseen, koska niitä kaikkia voidaan pitää hyvin tärkeinä. Harrasteuinnin koordinaattorin mukaan harrastajien vanhemmilta tulevassa palautteessa on toivottu enemmän kommunikointia ja palautteenantoa ohjaajien ja vanhempien välillä. Sama asia näkyy olevan myös ohjaajien mielestä suurin kehityskohde laadun parantamisessa, vaikkakaan sen ero muihin ei noussut tilastollisesti merkittäväksi. Toinen asia, johon hän kiinnitti huomiota, oli ohjaajien ohjaustyön tukeminen. Työtä tehdään pääasiassa yksin ja tukea harrasteuinnin koordinaattorilta varmaan kaivattaisiin enemmän kuin on resurssien puolesta mahdollista antaa. Myös avoimissa vastauksissa näkyi, että juuri harrasteuinnin koordinaattorilta toivottaisiin ohjauspaikoilla paikalla oloa ja palautteenantoa.



Kuva 24. Osa-alueet, joihin seuran tulee kehittää lisätäkseen toiminnan laatua. Y-akselilla olevat arvot kuvaavat muuttujien tärkeyttä, 1=tärkein ja 4=vähiten tärkeä, (N=18).

Ohjaajaresurssien turvaaminen

Ohjaajaresurssien turvaamiseen pyydettiin ratkaisuehdotuksia ohjaajilta. He ehdottivat ratkaisuksi: lopettavien kilpauimarien rekrytointia, näkyvämpiä rekrytointeja, oppilaitoksiin suuntautuvia rekrytointeja, rekryilmoitusten jakamista nykyisten ohjaajien kautta, vanhojen ohjaajien houkuttelua takaisin, kokemuslisää palkkoihin sekä yhteisöllisyyden vahvistamista. Harrasteuinnin koordinaattorin mukaan kaikkia näitä keinoja käytetään jo. Uusia ratkaisuja ei siis kyselystä tullut esille.

6.3 Aivoriihitutkimus

Kilpauintitoiminnan aivoriiheen osallistuivat opinnäytetyöntekijät lisäksi seuran päävalmentaja, kaksipäätoimista valmentajaa sekä kolme hallituksen jäsentä. Aivoriihen kesto oli arviointineen kaksi tuntia. Aivoriihitutkimuksessa ideoitiin kaikkiaan 22 erilaista mittaria tai tietolähdettä, jota seuran kannattaisi osallistujien mielestä mitata systemaattisesti. Osa mittareista tai tietolähteistä liittyi laajempiin asiakokonaisuuksiin ja osa oli hyvinkin tarkkoja. Keskeisimmät ideat liittyivät valmennusjärjestelmän jalkautukseen ja kehitykseen. Myös uimareiden tulostasoon ja suorituskykyyn liittyviä

tietolähteitä ideoitiin paljon. Muut ideat liittyivät mm. valmennusresursseihin, seuratoiminnan laatuun ja ulkoiseen tietoon. Osallistujat antoivat korkeita pistemääriä suurimmalle osalle ideoista. Kaikki aivoriihessä syntyneet ideat on esitetty pisteytyksineen liitteessä 6.

Uimakoulujatoiminnan aivoriihen osallistuivat opinnäytetyöntekijän lisäksi seuran harrasteuinnin koordinaattori ja päätoiminen valmentaja sekä kaksi hallituksen jäsentä. Aivoriihen kesto oli arvioituneen kaksi tuntia. Aivoriihitutkimuksessa ideoitiin kaikkiaan 22 erilaista mittaria tai tietolähdettä, jota seuran kannattaisi osallistujien mielestä mitata systemaattisesti. Osa mittareista tai tietolähteistä liittyi laajoihin asiakokonaisuuksiin ja toiset olivat hyvinkin tarkkoja. Suuri osa ideoista liittyi osallistujamääriin, jotka ovat tärkeitä mittareita taloudellisen tuloksen kannalta. Tärkeiksi ideointiteemoiksi nousivat myös uimakoululaisten taitotasoon ja ohjaajaresursseihin liittyvät tietolähteet. Kilpauinnin aivoriihen tavoin myös uimakoulutoiminnan aivoriihen osallistujat arvioivat suurimman osan ideoista hyvin tärkeiksi. Kaikki aivoriihessä syntyneet ideat on esitetty pisteytyksineen liitteessä 7.

7 Tietojohtamisprosessin kehittäminen TaTU Tampere ry:ssä

7.1 Tiedon tarpeen määrittäminen

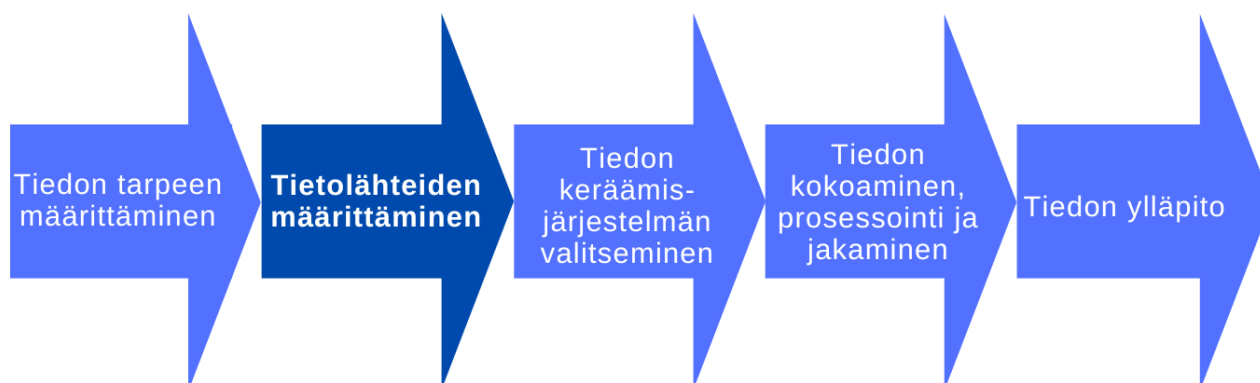


Kuva 25. Tietojohtamisen prosessin viisi vaihetta. Vaihe 1: tiedon tarpeen määrittäminen. (mukailen Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?).

Kuvassa 25 on esitetty tietojohtamisen prosessin viisi vaihetta. Prosessi alkaa tiedon tarpeen määrittämisestä. Tiedon tarvetta lähdettiin alkuun kartoittamaan puheenjohtajalle tehdyn haastattelun kautta. Hänen mukaansa kuten teoriaperustankin mukaan tarvekartoituksessa pitää lähteä liikkeelle seuran strategiasta. Tarkempi kohta haastattelun perusteella oli strategiassa määritetyt MWB:t sekä mahdollistajat. Näiden MWB:jen ratkaisuvaihtoehtojen tärkeyttä pyrittiin arvottamaan ohjaajille ja valmentajille tehtyjen kyselyiden avulla. Niiden kautta oli tarkoitus löytää toiminnan kehittämisen kannalta oleelliset painopisteet. Ajatus oli, että se mikä koetaan tärkeäksi, on myös asiaa, johon liittyvän päätöksenteon tueksi tarvitaan tietoa. Molempien kyselyiden tulokset käytiin läpi vastuuhenkilöiden kanssa. Valmentajien kysely käytiin läpi seuran päävalmentajan kanssa ja ohjaajien kysely harrasteuinnin koordinaattorin kanssa. Näiden kyselyiden ja niiden jälkeen käytyjen keskustelujen kautta opinnäytetyöntekijälle muodostui kokonaiskuva painopisteistä ja

ongelmista, joita pystyttiin käyttämään aivoriihissä myös teemoina keskustelun ohjaamiseksi. Kyselyiden tekeminen, analysointi ja niistä käyty keskustelut toimivat tiedon tarpeen määrittämisen.

7.2 Tietolähteiden määrittäminen



Kuva 26. Tietojohtamisen prosessin viisi vaihetta. Vaihe 2: tietolähteiden määrittäminen (mukaillen Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?).

Kuvassa 26 on esitetty tietojohtamisen vaiheet, joista toinen vaihe on tietolähteiden määrittäminen. Tiedon tarpeen määrittämisen jälkeen toteutettiin aivoriihitutkimukset, jotka sisältyivät tietolähteiden määrittämiseen. Aivoriihitutkimukset toimivat tietolähteiden ja mittareiden ideointivaiheena. Ennen lopullista tietolähteiden määrittämistä, aivoriihessä ideoidut tietolähteet ryhmiteltiin eri kategorioihin. Kilpauintitoiminnan tietolähteiden kategoriat olivat: 1) valmennusjärjestelmään liittyvä tieto, 2) uimareihin liittyvä tieto, 3) valmentajiin liittyvä tieto, 4) allasharjoitteluun liittyvä tieto, 5) vanhempiin liittyvä tieto ja 6) ulkoinen tieto. Uimakoulutoiminnan tietolähteiden kategoriat olivat: 1) osallistujamääriin liittyvä tieto, 2) uimarin taitotasoon liittyvä tieto, 3) ohjaajiin liittyvä tieto, 4) asiakaspalautte, 5) ulkoinen tieto, 6) muu tieto. Kategorioihin lisättiin vielä tietolähteitä ja ideoita siltä osin, kun niitä alkuhaastattelun, kyselyiden tulosten ja jälkepäin mieleen tulleiden ideoiden pohjalta oli tarpeen. Kaikkiaan kilpauintitoiminnan kategorioihin lisättiin yhteensä kuusi tietolähdettä ja uimakoulutoiminnan kuusi tietolähdettä.

Kategorioinnin ja muutamien lisäysten jälkeen jokainen idea käytiin läpi vastuhenkilöiden kanssa. Uimakoulutoiminnan ideat käytiin läpi harrasteuinnin koordinaattorin kanssa ja kilpauintitoiminnan ideat päävalmentajan kanssa. Ideat merkittiin liikennevalo järjestelmällä punaiseksi, keltaiseksi tai vihreäksi. Liikennevalot ilmaisivat tiedon tärkeyttä seuran toiminnan kannalta. Niiden tarpeellisuutta arvioitiin pohjautuen seuran strategiassa määritettyihin tavoitteisiin, MWB:hin ja mahdollistajiin. Punainen väri tarkoitti, että idea hylätään. Hylkäyksen syynä voi olla, että sitä ei tällä hetkellä ole

mahdollista toteuttaa tai sellaista tietoa ei yksinkertaisesti ole saatavilla. Punaiselle merkittiin myös ideat, joiden toteuttaminen olisi hyvin työlästä ja tiedon hankkimisesta saatava hyöty jäisi työmäärään suhteutettuna liian vähäiseksi. Keltainen merkitsi sitä, että tieto on tarpeellinen mutta sitä ei aleta seuraamaan eksplisiittisessä muodossa. Ne voivat myös olla hiljaiseksi tiedoksi luoteltavia asioita. Keltaisella merkittyihin tietoihin on kuitenkin jatkossa tärkeää kiinnittää huomiota. Niistä kuitenkin riittää tarkkuustasoksi, että vastuuhenkilöillä on asiasta oikean suuntainen käsitys. Vihreä väri tarkoitti sitä, että tieto on oleellista ja sitä aletaan seurata eksplisiittisessä muodossa säännöllisin väliajoin. Kilpauintitoiminnan osalta idealistalta merkittiin liikennevalojärjestelmällä vihreällä 13, keltaisella 11 ja punaisella 3 tietolähdettä ja uimakoulutoiminnan osalta vihreällä 17, keltaisella 7 ja punaisella 4 tietolähdettä. Vihreällä merkityt tietolähteet edustivat sitä tietoa, jota tässä opinnäytetyössä valikoitiin lopulta säännöllisesti mitattaviksi. Lopulliset tietolähdevalinnat sekä punaisella ja keltaisella merkityt tietolähteet on esitetty kilpauintitoiminnan osalta liitteessä 8 ja uimakoulutoiminnan osalta liitteessä 9.

7.2.1 Kilpauintitoiminta

Valmennusjärjestelmään liittyvä tieto

Seuran valmennusjärjestelmässä määritetään punainen lanka kunkin kilpauintiryhmän kausisuunnitelmiin ja päivittäisvalmennuksen toteuttamiseen. Valmennusjärjestelmässä asetetaan TaTU:n valmennuksen linjaukset ja sen avulla suunnitellaan koko seuran valmennusta. Kehitystyössä määritettiin sellaisia tietolähteitä, joilla valmennusjärjestelmän jalkauttamista ryhmiin voidaan seurata. Siinä määritettiin myös työkaluja siihen, miten jatkossa arvioidaan sitä, millä tasolla ryhmät noudattavat valmennusjärjestelmää. Kehitystyön kautta ryhmille määritetään valmennusjärjestelmän mukaiset tavoitteet, joiden toteutumista pystytään seuraamaan. Valmennusjärjestelmän osalta tullaan siis jatkossa hankkimaan tietoa siitä, miten, milloin ja kuinka paljon valmennusjärjestelmään on jalkautettu ryhmiin. Lisäksi tietoa kerätään siitä millä tasolla ryhmät, sitä noudattavat ja saavuttavatko ryhmät valmennusjärjestelmän mukaiset tavoitteet. Valmennusjärjestelmään liittyvän tiedon seurannalla toivotaan siis pystyttävän vaikuttamaan päätöksiin, jotka liittyvät: 1) valmennusjärjestelmän jalkauttamiseen, 2) valmennusjärjestelmän kehittämiseen, 3) päivittäisharjoittelun laatuun ja 4) valmentajien osaamiseen.

Uimareihin liittyvä tieto

Uimareihin liittyvä tieto on tärkeää uimarien tulostason seurannassa ja sen vertaamisessa kansalliseen tasoon. Tätä tietoa käytetään hyväksi mm. ryhmäjakoja muodostettaessa. Seura pystyy sen avulla myös tunnistamaan lahjakkuudet. TaTU tulee myös ottamaan käyttöön juniorien tasotestit.

Testit tehdään yhden mukaiseksi Uimaliiton alueleireillä tehtävien testien kanssa. Uimaliitto on tällä hetkellä tekemässä uudistusta näiden testien osalta. Kun käytössä on samat testit mitä valtakunnallisesti käytetään, voidaan TaTU:ssa seurata omien uimarien tasoa kansalliseen kärkitasoon. Seura tulee seuraamaan näitä asioita yksilö sekä ryhmätasoisesti. Seura on jo kerännyt usean vuoden ajalta informaatiota uimarien sijoituksista eri ikäisten kotimaisissa arvokilpailuissa. Tätä pitkän aikavälin tilaistotiseurantaa, tullaan yhä jatkamaan. Muu uimareihin liittyvä tieto on heidän taitotasoonsa liittyvää. Tähän seura tekee taitotasotaulukot sekä yksinkertaiset liikuntataitotestit, joita voidaan seurata pidemmällä aikavälillä. Lisäksi uimareille teetetään kyselytutkimus kerran vuodessa, jolla pyritään kartoittamaan seuratoiminnan laatuun liittyviä asioita. Ideoiduista tietolähteistä älysormusidea hylättiin sen kalliin hinnan puolesta. Tämä voisi kuitenkin olla ajatus, josta olisi apua aikuishuippuyksilöiden kohdalla. Toinen hylätty asia oli omien uimarien ja seuran ulkopuolelta tulleiden uimarien vertaaminen uimarinpolun osalta. Siihen ei keksitty systemaattista toteutustapaa. Uimareihin liittyvää tietoa hyödynnetään päätöksenteossa, joka liittyy: 1) valmennusjärjestelmän kehittämiseen, 2) ryhmäjakojen organisointiin, 3) seuratoiminnan laatuun ja uimareiden viihtyvyyteen, 4) uimareiden tulostason nostamiseen

Valmentajiin liittyvä tieto

Valmentajiin liittyvän tiedon seurannalla toivotaan löydettävän työkaluja pidentää valmennusuria ja toisaalta kehittää myös keinoja rekrytoida uusia valmentajia. Valmentajaresurssit ovat strategiassa-kin määritetty tärkeäksi mahdollistajaksi, joten siihen on kiinnitettävä huomiota. Yksi TaTU:n toiminnan pullonkauloista on jo vuosia ollut valmentajaresurssien riittävyys. Seura tulee jatkossa tekemään vuosittaisen valmentajakyselyn, jolla kartoitetaan valmentajien näkökulmasta mm. seuran toiminnan kehittämistä, heidän tukemistaan ja intressejään. Seuralle perustetaan myös valmentajarekisteri, johon kirjataan yksilökohtaisia tietoja valmentajan koulutuksista, kokemuksesta, toiveista, osaamisesta, käytettävyydestä jne. Seura pyrkii myös tunnistamaan omista valmentajistaan sitoutuneet henkilöt, jotta heille voidaan tarjota lisävastuita. Valmentajiin liittyvää tietoa hyödynnetään päätöksenteossa, joka liittyy: 1) valmennusresurssien varmistamiseen, 2) valmentajien osaamisen kehittämiseen ja 3) valmentajien viihtyvyyteen.

Allasharjoitteluun liittyvä tieto

Yksittäisistä asioista suurin ongelma TaTU:lle on allastilan riittävyys. Sen määrää on hyvin vaikea lisätä, koska kaupungin myöntämä allastila on kokonaan käytössä. Seuran strategissa allastila on nostettu yhdeksi tärkeimmistä MWB:sta. Koska allastilaa ei ole enempää saatavilla, seura kiinnittää jatkossa huomiota allastilan käytön tehostamiseen. Tähän mietittiin useampaakin tietolähdettä

mm. allastuntien tai uituksen kilometrien mittaamista. Toimivimmaksi ja helpoimmaksi systeemiksi todettiin uimareiden harjoitusprosenttien mittaaminen. Muu tieto todettiin liian hankalaksi kerätä. Harjoitusprosentit eivät ole täydellinen tapa mitata uimarien harjoittelun tehokkuutta, mutta allastilan käytön osalta se nähtiin parhaaksi tavaksi. Harjoitusprosenttien kerääminen mahdollista lisäharjoitustuntien siirtämisen aktiivisimmille uimareille ja ryhmille. Se auttaa myös seuraa kartoittamaan mahdollisesti tyhjempiä harjoitusvuoroja. Sen kautta saadaan myös jälkikäteen tietoa siitä, kuinka paljon ryhmät jättävät käyttämättä harjoitusvuorojaan. Allasharjoitteluun liittyvää tietoa hyödynnetään päätöksenteossa, joka liittyy: 1) ryhmien harjoitusten organisointiin, 2) ryhmäjakojen luomiseen ja 3) allastilan käytön tehostamiseen.

Vanhempiin liittyvä tieto ja ulkoinen tieto

Vanhempiin liittyvää tietoa kerätään palautekyselyllä vuosittain. Kyselyn osalta suunnitellaan systemaattisesti seurattavat mittarit, jotka kertovat vanhempien näkökulmasta TaTU:n toiminnan laadusta. Vaikka vanhemmat eivät ole seuran jäseniä, he ovat silti tärkeä osa seurayhteisöä ja heidän mielipiteensä halutaan ottaa huomioon. Ulkoisen tiedon osalta todettiin, ettei systemaattisesti ja eksplisiittisesti kerättävää tietoa tässä vaiheessa aleta kerätä. Tärkeintä olisi saada ymmärrys mm. oppilaitoksista, jotka tukevat uintiuran jatkumista ja naapurikuntien uimaseurojen tilanteesta sekä muiden seurojen parhaista käytänteistä. Näistä kuitenkin riittää, että seuralla on niistä oikean suuntainen ymmärrys.

7.2.2 Uimakoulutoiminta

Osallistujamääriin liittyvä tieto

Uimakoulutoiminnassa osallistujamääriin liittyvä tieto vaikuttaa oleellisesti useaankin strategiassa asetettuun tavoitteeseen. Suurempi osallistujamäärä ja uintiryhmien täyttöprosentti vaikuttaa suoraan siihen, kuinka paljon toiminta tuottaa rahaa. Lisäksi seuran tavoitteena on tuottaa uusia kilpa-uimarinkuja oman uimakoulutoiminnan kautta. Toteutuakseen tämä tavoite edellyttää, että erityisesti ylimmillä uimakoulutasoilla, on riittävä määrä harrastajia. Eri uimakoulutasoilla olevia osallistujamäärien tietoa hyödynnetään siihen, että tarjontaa pystytään säätämään kysyntää vastaavaksi. Myös tällä on vaikutusta kokonaisosallistujamäärään. Kokonaisosallistujamäärä muodostuu jatkavien ja uusien harrastajien lukumäärästä. Jatkavien harrastajien lukumäärä on siis kokonaisosallistujamäärän kannalta oleellisen tärkeää. Yksi uimakoulutoiminnan tavoite on olla merkittävä Pirkanmaalaistan liikuntapalvelun tuottaja sekä yhteisö, jossa viihdytään. Lisäksi jatkavien harrastajien lukumäärä on tärkeä toiminnan laadun mittari. Laadukas seuratoiminta on yksi MWB, jonka seura on strategiassaan asettanut. Osallistujamääriin liittyvän tiedon kehityksen seurannalla toivotaan

siis pystyttävän vaikuttamaan päätöksiin, jotka liittyvät: 1) tarjonnan suuntaamiseen, 2) taloudelliseen tuottavuuteen, 3) toiminnan laatuun ja 4) uusien kilpauimareiden tuottokykyyn.

Uimareiden taitotasoon liittyvä tieto

Uimareiden taitotasoon liittyvällä tiedolla on merkitystä siihen, kuinka laadukkaita uimakoulujen kautta tulevat uudet kilpauimarinalut ovat. Taitotasotaulukoiden avulla myös ohjaajia pystytään paremmin ohjaamaan siihen suuntaan, mitä heidän halutaan opettavan uintitunneilla. Näin myös ohjauksen laadun toivotaan paranevan. Taitotasotaulukoiden kautta seuralla tulee ryhmistä tietoa, mitkä taitoon liittyvät tavoitteet uimarit ovat saavuttaneet ja mitä eivät. Tätä tietoa voidaan käyttää hyödyksi mm. ohjaajien kouluttamisessa ja uimarien ohjaamisessa sopiviin jatkoryhmiin. Tiedon avulla pystytään mahdollisesti tekemään myös hyvin aikaisessa vaiheessa uimareiden valikointia kilpauimarin polulle. Uimarin taitotasoon liittyvästä tiedosta jätettiin pois, se minkälaisen polun kautta uimari on seurassa edennyt. Tämän selvittäminen olisi mahdollista järjestelmän puolesta, mutta sen katsottiin olevan liian työllistävä toteutettavaksi. Taitotasoon liittyvällä tiedolla toivotaan pystyttävän vaikuttamaan päätöksiin, jotka liittyvät: 1) ohjaajien sisäiseen kouluttamiseen, 2) ohjaajien tavoitteiden suuntaamiseen, 3) uimareiden ohjaamiseen sopiviin ryhmiin sekä uimareiden valikointiin ja 4) ryhmien taitotasotavoitteiden asettamiseen.

Ohjaajiin liittyvä tieto

Ohjaajiin liittyvä tieto on tärkeää ohjausresurssien ja työvuorojen suunnittelun kannalta. Yksi toiminnan pullonkaula on riittävien ja osaavien ohjausresurssien saatavuus. Muutosten ennakointi on tärkeää, jotta lopettavien ohjaajien tilalle ehditään rekrytoida uudet. Ohjaajan työ on tuntityötä ja moni tekee sitä mm. opintojen ohessa tai toisena työnä. Tuntityön luonteen takia ohjaajien työsuhteiden pituudet eivät ole kovin pitkiä ja vaihtuvuutta on paljon. Seura toivoo pystyvänsä olemaan mm. säännöllisten käytettävyysskyselyjen perusteella nykyistä aikaisemmin tietoinen siitä, mikäli joku ohjaaja on lopettamassa työt. Seuralle perustettavaan ohjaajarekisteriin kirjataan kutakin ohjaajaa koskevaa tietoa, tiedon pohjalta heitä voidaan yksilöllisemmin sitouttaa seuraan mm. kannustavalla palkkauksella ja muilla palkitsemisilla, lisäkoulutuksilla, ohjausvastuun kasvatuksella. Seura järjestää viikossa noin 100 eri uintituntia viidellä eri uintipaikalla. Harrasteuinnin koordinaattorin suurin yksittäinen työtehtävä on sijaisten järjestäminen ohjaajien perutusten tilalle. Seuran laskelmien mukaan noin 20 % suunnitelluista työvuoroista ei toteudu suunnitelman mukaisesti ohjaajien perutusten takia. Ohjaajien henkilökohtaisia paikallaoloprosentteja seuraamalla seura toivoo pystyvänsä ohjaamaan enemmän ohjausvastuuta sitoutuneemmille ohjaajille. Paikallaoloprosenttien seuraaminen mahdollistaa myös sitoutuneiden ohjaajien palkitsemisen. Ohjaajien

tyytyväisyyskyselyn avulla seura toivoo saavansa tietoonsa mm. kehitysehdotuksia niin toiminnan kehittämiseen kuin ohjaajien työsuhteisiin liittyvien asioiden parantamiseen. Ohjaajiin liittyvällä tiedolla toivotaan pystyttävän vaikuttamaan päätöksiin, jotka liittyvät: 1) riittävien ohjausresurssien turvaamiseen, 2) ohjaajien osaamisen lisäämiseen, 3) ohjaajien viihtyvyyteen, 4) yleisesti toiminnan laatuun, 5) taloudelliseen tuottavuuteen ja 6) hallinnollisen työajan riittävyyteen.

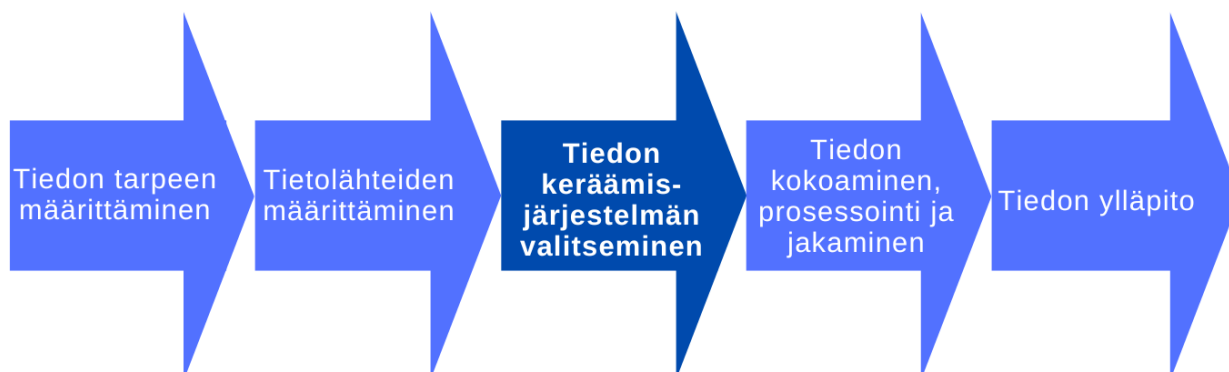
Asiakaspalautteen kautta saatava tieto

Asiakaspalautteen systemaattisella keräämisellä pyritään saamaan asiakkailta mielipiteitä ja kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseen. Palautekyselyt on tarkoitus toteuttaa loppukaudesta, jolloin toimintaa ehditään vielä muuttaa seuraavalle kaudelle. Palautekyselyt on tarkoitus vakioida niin, että niiden avulla voidaan tehdä pitkäaikaista seuranta eri uintikausien välillä. Seura pohti myös jatkuvan asiakaspalautteen keräämistä, mutta luopui tässä vaiheessa siitä. Sen toteuttamiseen ei onnistuttu toistaiseksi rakentamaan kaikilla uintipaikoilla toimivaa yhtenevää toimintamallia. Palautekyselyiden avulla seura toivoo saavansa tietoa päätöksenteon tueksi, joka auttaa: 1) toiminnan laadun kehittämisessä, 2) osallistujien ja vanhempien viihtyvyyden lisäämisessä, 3) harrastajien lopettamisten vähentämisessä, 4) taloudellisen tuottavuuden lisäämisessä sekä 5) ohjaajien osaamisen kehittämisessä.

Ulkoisen tiedon ja muu tieto

Ulkoisen tiedon ja muun tiedon osalta päädyttiin ratkaisuun, ettei niitä systemaattisesti kerätä eksplisiittiseen muotoon. Ideoinnissa syntyi vain vähän ajatuksia ulkoisiksi tiedon lähteiksi ja muun tiedon lähteiksi. Tärkeintä oli, että seura on tietoinen siitä, milloin alueen muiden toimijoiden uimakoulujen ilmoittautumiset aukeavat. Tämän tiedon pohjalta seura pystyy avaamaan myös omat ilmoittautumisensa suunnilleen samaan aikaan tai mielellään hieman aiemmin. Uimareiden uintitulosten vertailu muiden seurojen samanikäisiin uimareihin päätettiin jättää pois. Tulodataa on näin nuorten uimarien osalta vain vähän saatavilla ja tulokset ovat joka tapauksessa hyvin kirjavia. Muun tiedon osalta, seura pohti lisäpalveluiden myymistä uimarien vanhemmille uintitunnin aikana. Tätä varten olisi tärkeää tietää mitä vanhemmat tekevät 30-60 minuuttisen uintitunnin aikana, kun lapsi on vedessä. Tämä aihe jäi kuitenkin vain ajatuksen tasolle, eikä tietoa kannata etsiä ennen kuin pidemmälle vietyjä ajatuksia myytävästä lisäpalvelusta on.

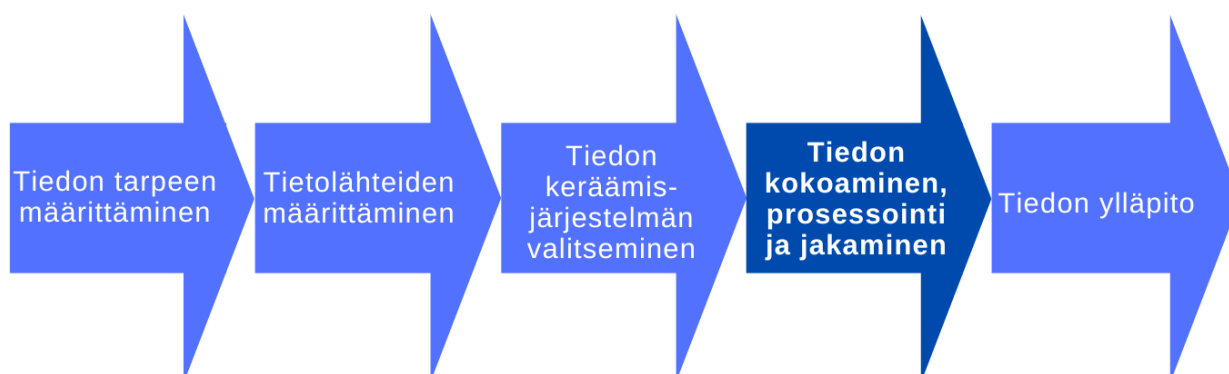
7.3 Tiedon keräämisjärjestelmän valinta



Kuva 27. Tietojohtamisen prosessin viisi vaihetta. Vaihe 3: tiedon keräämisjärjestelmän valitseminen (mukaillen Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?).

Kuvassa 27 on kuvattu tietojohtamisen vaiheet, joista kolmantena vaiheena on tiedon keräämisjärjestelmän valitseminen. Varsinaista tiedonkeräämisjärjestelmän valintaa ei oikeastaan tehty. Seuralla oli jo käytössään järjestelmiä, joita päätettiin käyttää tiedon keräämiseen. Tiedon keräämisjärjestelmänä toimii seuran käytössä oleva myClub-järjestelmä, joka seuralla on ollut käytössä vuosia. MyClub toimii samalla uimaseuran toiminnanohjausjärjestelmänä. Lisäksi tietoa kerätään Google Forms-kyselylomakkeilla, systemaattisesti toteutettavilla henkilökohtaisilla haastatteluilla ja manuaalisesti täytettävillä lomakkeilla.

7.4 Tiedon kokoaminen, prosessointi ja jakaminen



Kuva 28. Tietojohtamisen prosessin viisi vaihetta. Vaihe 4: tiedon kokoaminen, prosessointi ja jakaminen (mukaillen Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?).

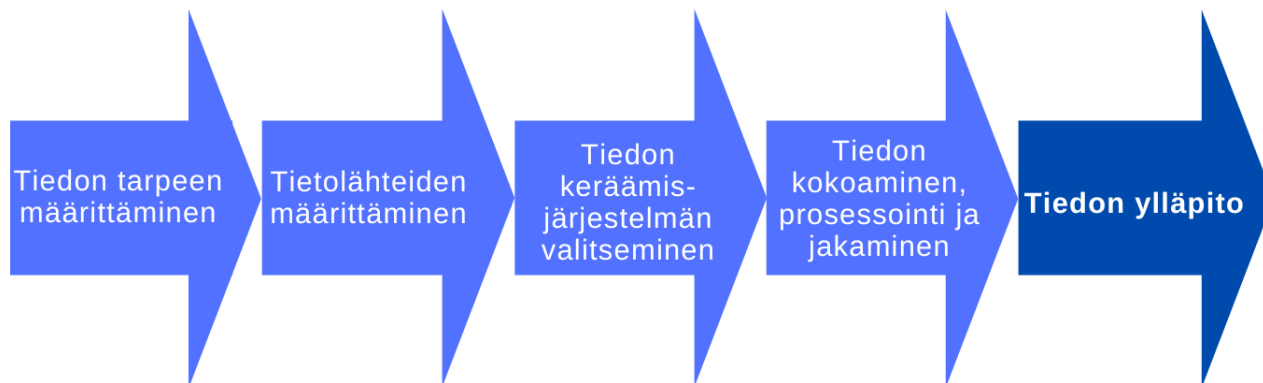
Tiedon kokoaminen, prosessointi ja jakaminen on viisivaiheisen tietojohtamisprosessin neljäs vaihe (kuva 28). Lopullisen mitattavan tiedon valinnan jälkeen tehtiin päätös siitä, missä kohtaa

toimintavuotta kyseinen tieto kootaan. Uimakoulutoimintaa ajatellen oleellista on se, minkälainen toiminnan luonne on. TaTU:n uimakoulutoiminta koostuu kolmesta erillisestä uintikaudesta eli kevät-, kesä- ja syyskausi. Toiminnanluonteen perusteella todettiin, että suurelta osalta on järkevää mitata, sitä miten ja missä edellisellä uintikaudella on onnistuttu. Näin myös onnistumisesta ja epäonnistumisesta voidaan ottaa opiksi suunniteltaessa seuraavaa uintikautta. Suurin osa tiedon kokoamisesta päätettiin siis toteuttaa kesä-, syys- ja helmikuussa, koska siinä vaiheessa kaikki edellistä kautta koskeva tieto on ehditty kerätä. Osa keräämis- ja mittauspisteistä sijaitsi tietolähteen luonteesta riippuen myös hieman eri kohdassa toimintavuotta.

Kilpauintitoiminnan kokoamista rytmittävät hieman eri asiat kuin uimakoulutoimintaa, vaikka sekin on kausiluonteista. Valmennusjärjestelmään liittyvää tietoa kootaan kauden päätyttyä, mutta myös kauden aikana. Valmennusjärjestelmään liittyvä tieto on oleellista kokonaistoiminnan kannalta ja sen mittausajankohdissa tulee olemaan myös ryhmäkohtaisia eroja riippuen siitä, minkälaisia tavoitteita ryhmälle on asetettu. Uimareiden tuloksiin liittyvä tieto kootaan ja analysoidaan aina pääkilpailuiden jälkeen tai kevät- ja syyskauden päätyttyä. Kaikki kyselyt päätettiin toteuttaa koordinoitusti saman kuukauden aikana eli toukokuussa. Niistä saatavaa tietoa ehditään sitten hyödyntää vielä tulevaa uintikautta ajatellen. Osa tiedosta on myös sellaista, että sitä täytyy päivittää jatkuvasti eli niillä ei ole kiinteitä mittausajankohtia.

Osa kerättävästä tiedon kokoamisesta vaatii paljonkin mekaanista ihmisen tekemää työtä. Esimerkiksi ohjaajilta tulevissa paperisissa lomakkeissa olevat tiedot on vielä koottava excel-tiedostoon prosessointia ja jakamista varten. Osa tiedosta saadaan taas ladattua suhteellisen helposti esimerkiksi myClubin kautta excel-tiedostoon ja prosessoitua sen jälkeen. Myös forms-kyselyiden prosessointi ja pitkäaikaisseuranta päätettiin toteuttaa exceliin. Kaikki prosessoitu lopullinen tieto päätettiin koota samaan excel-tiedostoon, johon myös seuranta voidaan tallentaa useamman vuoden ajalta. Tämä dashboard-tyyppinen excel sisältää kaiken tiedon ja sen pitkäaikaisen seurannan, jota liitteissä 8 ja 9 on merkitty vihreällä värillä. Datan prosessoinnin hoitaa toiminnan vastuhenkilö. Pienenä organisaationa tietoa tarvitsee jakaa vain vähän. Tärkeintä on, että vastuhenkilö saa tiedosta hyötyä omaan työhönsä. Tarvittaessa hän voi tehdä tiedosta koosteen mm. hallitukselle tai seuran muulle henkilöstölle.

7.5 Tiedon ylläpito



Kuva 29. Tietojohtamisen prosessin viisi askelta. Vaihe 5: tiedon ylläpito (mukaiillen Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?).

Viimeinen vaihe tietojohtamisen prosessissa on tiedon ylläpito (kuva 29). Tietojohtamisen prosessi vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja päivittämistä. Seuran tavoitteiden ja toimintaympäristön muutokset tulee ottaa kerättävän tiedon kannalta huomioon. Tietojohtamisen prosessi tulee siis pitää niiltä osin ajan tasalla ja se tulee olla aina kytkettynä voimassa olevaan strategiaan. Näiden mahdollisesti tietojohtamiseen vaikuttavien asioiden muutoksia tulee arvioida säännöllisesti. Sama arviointi tulee tehdä myös tietojohtamisen prosessin näkökulmasta. On mahdollista, että prosessia on tarve joiltain osin muuttaa ennemmin tai myöhemmin. Muutostarve voi koskea esimerkiksi mittauksen ajankohtaa, uutta tiedon tarvetta, tarpeettoman tiedon poisjättämistä tai järjestelmämuutosta. Tiedon relevanttiutta ja prosessin muita muutostarpeita, voidaan paremmin arvioida vasta sen jälkeen, kun järjestelmä on ollut jonkin aikaa seuran käytössä. TaTU pystyy itse vaikuttamaan tiedon keräämisjärjestelmän päivittämiseen muilta kuin myClubin osalta. MyClub ei ole varsinainen tietojohtamisen tietojärjestelmä, eikä se ole juurikaan räätälöitävissä yksittäisen seuran tarpeita vastaavaksi. Itse datan analysointiprosessi on muokattavissa helpostikin, koska se on rakennettu excel-pohjalle. Tietojohtamisen osalta on tärkeää ymmärtää, että se ei tule koskaan valmiiksi, vaan muutostarpeita tulee aina arvioida ja tehdä sen pohjalta päivityksiä.

Tiedon ylläpitämisen ja systemaattisen seurannan kannalta on tärkeää, että kerätty tieto prosessoidaan suunnitellussa kohdassa. Kaikki tieto ei säily järjestelmissä ikuisesti, joten tärkeää tietoa saattaa kadota, mikäli mittausta ei suoriteta sille suunnitellussa kohdassa. TaTU:n osalta tietojohtamisen prosessi on rakennettu hyvin paljon ihmisten varaan, siksi motivaatiotekijöistä on myös tärkeää huolehtia. Motivaation kannalta on myös tärkeää, että vastuuhenkilöt kokevat kerättävän ja prosessoitavan tiedon tärkeäksi. Tiedon tarpeellisuutta tulee siis jatkossa arvioida myös. Sitä

voidaan arvioida esimerkiksi sen suhteen, miltä osin tietoa on käytetty päätöksenteon tukena. Toinen motivaatioon vaikuttava asia on se, kuinka kuormittavaksi vastuuhenkilöt kokevat tiedon keräämisen ja prosessoinnin. Vaikka mitattava tieto koettaisiin tarpeelliseksi, voi se jäädä tekemättä prosessin kuormittavuuden takia.

Tiedolla johtamisen avulla pitäisi saavuttaa myös oppimista. Vastuuhenkilöiden, jotka kerättyä tietoa hyödyntävät omassa työssään, tulisi myös oppia sen pohjalta asioita. Datan prosessoinnin ja informaation analysoinnin kautta heille pitäisi syntyä aiheesta uutta tietämystä. Tätä tietämystä heidän tulisi pystyä hyödyntämään omassa työssään esimerkiksi parempina päätöksinä. Heidän tulisi reflektoida tekemiään päätöksiä ja pysähtyä pohtimaan tekivätkö he tiedon pohjalta oikeanlaisen valinnan. Tulkitsivatko he tietoa oikein ja onnistuivatko he hyödyntämään sitä. Tätä reflektointia voidaan tehdä vaikkapa kehityskeskustelujen yhteydessä. TaTU:n kannalta olisi tärkeää myös pyrkiä varmistamaan, että tämä uusi tietämys saadaan muidenkin sitä tarvitsevien henkilöiden käyttöön. Lisäksi pitäisi varmistaa, ettei tätä arvokasta tietämystä katoa esimerkiksi henkilöstövaihdosten kohdalla.

8 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa uimaseura TaTU Tampereen käyttöön tietojohdamisen prosessi ja systemaattisesti seurattavat tietolähteet. Työn tavoitteet saavutettiin ja sen lopputuloksena TaTU:n operatiivisen toiminnan tueksi rakennettiin tietojohdamisen prosessi, joka kattaa seuran kilpauinti- ja harrasteuintitoiminnan. Tietojohdamisen prosessi suunniteltiin tukemaan erityisesti seuran päätoimisten työntekijöiden päätöksentekoa seuratoiminnan johtamisessa ja kehittämisessä. Tämä opinnäytetyö käsitteli tietojohdamista nimenomaan liikkeenjohdollisesta näkökulmasta, jossa tarkasteltiin tietoa organisaation menestystekijänä ja pyrittiin kehittää työkaluja tietoon liittyvien johtamistehtävien suorittamiseksi (Laihonen ym. 2013, 8). Tiedolla johtamisen avulla TaTU pystyy jatkossa tekemään enemmän tietoon perustuvia päätöksiä. Tarkoitus on kerätä tietoa, joka auttaa TaTU:a pääsemään strategiassa asetettuihin tavoitteisiin ja voittamaan MWB:t sekä auttamaan varmistamaan mahdollistajat. Opinnäytetyön päätuloksena seuralle tehtiin strategiaan linkittyvä tiedon tarpeen määrittäminen. Kehitystyössä määritettiin myös muilta osin TaTU:n tietojohdamisen prosessi Atwoodin (2009, 1. What Is Knowledge Management?) prosessimallin mukaisesti eli: 1) lopullisten tietolähteiden määrittäminen, 2) tiedon keräämisjärjestelmän valitseminen, 3) tiedon kokoaminen, prosessointi ja jakaminen sekä 4) tiedon ylläpito. Tiedon tallentamista ja seuraamista varten TaTU:lle luotiin omat dashboard-tyyppiset excel-pohjat. Kehitystyön kautta TaTU:n tietojohdaminen vietiin Davenportin ja Harrisin (2007, 143) kuvailemalta viisiportaiselta asteikolta ensimmäiseltä portaalta arviolta kolmannelle portaalle. Kolmas porras on analyyttisyyttä tavoitteleva organisaatio, jonka ylin johto on myöntänyt resurssit analyyttisen osaamisen hankkimiseksi.

Urheiluorganisaatiot ovat siirtyneet aikaisemmasta amatööri- ja vapaaehtois pohjaisesta toimimisesta enemmän ammattimaisempaan suuntaan (Shilbury & Ferkins 2011, Aarresola ym. 2022, 5). Ammattimaistuminen pitää sisällään toiminnan muuttumisen yritysmäisempään toimintamalliin, ja seurat pitävät sitä hyvin tavoiteltuna kehityssuuntana. (Mäenpää & Koski 2019, 33, 62.) Ammattimaistuvissa seuroissa hyödynnetään yritysmaailmasta tuttuja välineitä, esimerkiksi toiminnan johtamiseen. (Aarresola ym. 2022, 64). Myös TaTU on valinnut selkeäksi kehityssuunnakseen toimintansa ammattimaistamisen. Se on ottanut käyttöönsä jo useita yritysmaailman hyödyntämiä välineitä ja oli myös kiinnostunut kehittämään omaa päätöksentekoaan enemmän tietoon pohjautuvaksi. Yleisesti tietoa pidetään tällä hetkellä yhtenä organisaatioiden tärkeimmistä resursseista (Mcfadyen & Canneila, 2004). Tutkimusnäyttö osoittaa myös urheiluorganisaatioiden hyötyvän siitä (Ashouri ym. 2015; Delshad ym. 2020; Manev & Jakimovski 2017; Salimi & Nazarian 2022). Urheilun alalla tietojohdamisesta on kuitenkin tutkittu vasta vähän ja ymmärryksen puute siitä voi olla aukko urheilujohtamisen kentässä (Girginov 2015). Tietojohdaminen voi tuoda

urheiluorganisaatioille lisäarvoa, jonka ne pystyvät hyödyntämään pitkän aikavälin kilpailuetuna (Manev & Jakimovski 2017), parempana suorituskykynä ja uusien innovaatioiden tuottamisessa (Delshad ym 2020; Salimi & Nazarian 2022). Myös TaTU:ssa tietojohdaminen nähdään asiana, josta se saa hyötyä nimenomaan pitkällä aikavälillä. TaTU:ssa tietojohdaminen nähdään keinona päästä Aarresolan ym. (2022, 32) mainitsemaan ammattimaisen toimintatavan piirteisiin, kuten toimintojen tavoitteiden asettamiseen sekä niiden toteutumisen seurantaan, vaikuttavuuden ja tehokkuuden lisäämisen sekä organisaation toiminnan optimointiin.

8.1 Kehitystyön valinnat

Tietojohdamisen tulee linkittyä organisaation strategiaan saumattomasti (Amrit 1999, *Aligning Knowledge Management and Business Strategy*; Hislop 2009, 56-57; Arisha & Regab 2013; Hislop 2009, 57; Jones 2000). Organisaation tulisi pohtia mikä on sellaista kriittistä tietoa, joka tukee ja jalostaa liiketoimintastrategiaa (Amrit 1999, *Aligning Knowledge Management and Business Strategy*). Tätä voidaan miettiä strategiassa määritettyjen tavoitteiden kautta ja kysyä mitä tietoresursseja liiketoiminnan tavoitteet ohjaavat parhaiten (Jones 2000). Tässä opinnäytetyössä tiedon tarpeen määrittäminen ja tietojohdamisen prosessin luominen aloitettiin kohdeorganisaation strategian pohjalta. Strategia ja siinä asetetut tavoitteet sekä painopisteet toimivat koko kehitystyön ajan johtavana ajatuksena. Lopputuloksen voidaan katsoa linkittyvän erinomaisesti seuran strategiaan. Jonesin (2000) mukaan tietojohdamisen perustuessa strategiaan, se pystytään samalla kohdistamaan ensisijaisesti tärkeimpiin ja arvokkaimpiin osa-alueisiin. Alussa tulisikin keskittyä prosesseihin, joiden uskotaan tulevaisuudessa olevan kriittisimpiä (Jones 2000). TaTU:n strategiassa oli määritelty MWB:t ja niiden taustalla olevat mahdollistajat. Näiden asioiden oli määritetty olevan strategian tavoitteiden kannalta kriittisimpiä, siksi juuri niiden pohjalta tiedon tarvetta lähdettiin alkuun määrittämään. Tavoite oli, että tiedolla johtamisesta ja kerättävästä tiedosta saataisiin tukea näihin kriittisiin asioihin liittyvään päätöksentekoon. Tarkoitus myös oli, että tietojohdamisen prosessin alkuvaiheessa keskityttäisiin prosesseihin, joita seura piti kriittisimpinä. Tämä huomioitiin jo opinnäytetyön rajauksessa, jossa rajattiin pois osa-alueita, joita ei pidetty niin kriittisinä. Lopputuloksena kehitystyössä löydettiin juuri ne asiat, jotka auttavat seuraa strategiassa asetetuissa kriittisissä kohteissa.

Tietojohdamisen avuksi löytyy useita prosessimalleja. Eri malleja löytyy käyttötarkoituksensa ja näkökulmansa osalta. (Laihonen 2013 ym., 24.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin Atwoodin (2009, 1. *What Is Knowledge Management*) prosessimallia. Se mallintaa tiedonhallintaprosessin viiteen askeleeseen, jotka ovat 1) tiedon tarpeen määrittäminen 2) tietolähteen määrittäminen 3) tiedon keräämisjärjestelmän valitseminen 4) tiedon kokoaminen, vahvistaminen ja jakaminen 5) tiedon

ylläpito. Tämä malli valittiin, koska siinä katsottiin olevan selkeästi ne vaiheet, jotka TaTU:n tietojohdamisen prosessissa tulisivat toistumaan. Prosessia ei pidä rakentaa vain prosessin takia, vaan se olisi hyvä pitää yksinkertaisena ja käytännön läheisenä, jolloin fokus säilyy tiedon hyödyntämisessä (Pyyhtiän 2017, 202). TaTU:n prosessi pyrittiin alusta asti pitämään riittävän yksinkertaisena ja ymmärrettävänä. Tämä pidettiin mielessä myös siksi, ettei prosessista muodostuisi liian kuormittavaa työntekijöille. Laihosen ym. (2013, 26) mukaan organisaation aloittaessa kehittämään tietojohdamisen prosessiaan, on tärkeää kartoittaa ensin nykyprosessin tila. TaTU:n osalta aikaisempaa prosessia ei tarvinnut miettiä, koska sellaista ei juuri ollut. Amritin (1999, 5. The Leveraged Infrastructure) mielestä tärkeää on rakentaa järjestelmä ihmisten ympärille eikä muovata ihmisiä työskentelemään systeemin kanssa. TaTU:n tietojohdamisen prosessia suunniteltaessa keskeiset ihmiset haluttiin ottaa mukaan heti aikaisessa vaiheessa. He olivat mukana niin suunnittelu- kuin ideointivaiheessakin kuten myös lopullisia valintojakin tehdessä.

Tässä opinnäytetyössä tiedon tarpeen määrittäminen oli ensimmäinen vaihe. Tiedon tarpeen määrittämisessä tulisi ymmärtää mitä tavoitetta varten tietoa tarvitaan (Honeycutt 2001, 6; Kososen 2019, 10). Organisaation tulee erotella toisistaan arvokas, luotettava ja käyttökelpoinen tieto siitä, mikä on arvotonta ja kyseenalaista tietoa. (Watson 2003, 10-11.) Tässä opinnäytetyössä tiedon tarvetta lähdettiin määrittämään useamman tutkimuskeinon avulla. Alussa suoritettiin haastattelu seuran puheenjohtajalle, kyselyt seuran ohjaajilla ja valmentajille sekä purettiin kyselyiden tulokset vastuuhenkilöiden kanssa. Näiden kautta saatiin suuntaa myös ideointivaiheeseen, joka toteutettiin aivoriihenä. Näin tiedon tarvetta määritettiin monelta kantilta ja saavutettiin hyvä ymmärrys lopullisten tietolähteiden määrittämistä varten.

Tietolähteiden määrittämiseksi organisaation tulee tunnistaa mitä kaikkea dataa sillä ylipäänsä on ja missä järjestelmissä. Myös organisaation omat eri aihepiirien asiantuntijat, dokumentit ja hiljaisen tiedon lähteet tulee määrittää (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?). Varsinainen kehitystyö lähti liikkeelle tiedon lähteiden määrittämisestä. Sen pohjana käytettiin aivoriihien ideointilistoja, joita täydennettiin muutamilla puuttumaan jääneillä ideoilla. TaTU:n käytössä olevia datalähteitä käytiin läpi ideointivaiheen jälkeen ja määritettiin mitä kaikkia dataa niistä olisi saatavilla sekä miten uutta tarvittavaa tietoa voitaisiin saada esiin dataa prosessoimalla. Tässä vaiheessa mietittiin myös, millä tavalla vielä puuttuvaa tietoa pystyttäisiin muilla tavoin keräämään.

Tietolähteiden määrittämisen jälkeen organisaation tulee määrittää metodit, joilla tietoa kerätään ja tallennetaan (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?; Pyyhtiä & Salo 2017, 44). Keräämisen ja päivittämisen tulisi olla mahdollisimman systemaattinen, yhtenäinen ja automatisoitu prosessi (Pyyhtiä & Salo 2017, 44). TaTU:n osalta tiedon keräämisjärjestelmänä toimii pääasiassa

MyClub-järjestelmä, joka kerää tietoa automaattisesti. Lisäksi sitä täydennetään manuaalisesti tehtävällä tiedonkeräämisellä. Koska käytössä ei ole mitään varsinaista tietojohdamisen tietojärjestelmää, niin manuaalista tiedonkeruuta joudutaan tekemään jonkun verran. On siis paljon kiinni seuran henkilöstöstä, kuinka systemaattisesti, yhtenäisesti ja automatisoidusti tietoa kerätään. Kehitystyössä määritettiin ajankohdat jokaisen tietolähteen analysoinnille, joita tulisi noudattaa prosessin toiminnan varmistamiseksi. MyClubin lisäksi tietoa päätettiin kerätä myös excelin avulla. Seura uskoo, että suhteellisen pienen datamäärän analysoinnista selvitään excelin avulla, kuten Salokin (2013, 124-125) toteaa.

Keräämisen jälkeen data toimitetaan eteenpäin organisaation asiantuntijoille, jotka prosessoivat sitä (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?). Datan organisoiminen tietämykseksi muuttaminen vaatii ihmistä. (Amritin 1999, 7. Infrastructural Foundations.) Tieto asetetaan kaikkien niiden saataville, jotka siitä voivat hyötyä siinä vaiheessa, kun se on prosessoitu loppuun (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?). TaTU:n etu pienenä toimijana suuriin nähden on siinä, että dataa tarvitsee jakaa vain hyvin vähän. Datan ottaa vastaan suoraan toiminnan vastuuhenkilö, joka myös suorittaa datan prosessoinnin. Datan prosessointi on hyödyllistä vastuuhenkilölle, koska sitä kautta hänelle itselleen muodostuu aiheesta myös tietämystä.

Tietoa tallentavan ja jakavan järjestelmän tulee olla helposti päivitettävä, sillä tieto on dynaamista ja koko ajan muuttuvaa (Atwood 2009, 1. What Is Knowledge Management?; Watson 2003, 15). TaTU pystyy itse vaikuttamaan tiedon keräämisjärjestelmän päivittämiseen muilta kuin myClubin osalta. MyClub ei ole varsinainen tietojohdamisen tietojärjestelmä, eikä se ole juurikaan räätälöitävissä yksittäisen seuran tarpeita vastaavaksi. Itse datan analysointiprosessi on muokattavissa helpostikin, koska se on rakennettu excel-pohjalle. Seuran tuleekin arvioida analysoitavan tiedon tarpeellisuutta tasaisin väliajoin ja tehdä siihen muokkauksia muuttuvien tarpeiden pohjalta. Sen tulee myös huomioida muutokset seuran strategiassa. Harrisin (2007, 164) kolmen näkökulman arviointi on myös TaTU:lle sopiva. Siinä prosessin ajantasaisuutta arvioidaan: 1) toimintatapojen, 2) prosessien/ohjelmien sekä 3) taloudellisen tuloksen perusteella. Davenport ja Harrisin (2007, 164-216) mukaan analysoitava tieto on hyödyllistä vasta, kun se johtaa toimenpiteisiin. Tämän osalta seuran tulee arvioida tietolähteitä ja miettiä hyödynnetäänkö niitä mm. päätöksen teon tukena. Tietoa ei kannata mitata pelkästä mittaamisen ilosta. Toinen arvioitava asia on se mitä Watson (2003, 15) toteaa, eli tiedon tulisi myös tukea oppimista. Moni organisaatio pitää tietoa ja oppimista sen ydinosaamisena (Hakala 2006, 104; Pervaiz 2002, 1 Knowledge management and learning for organizations). Tietojohdamisen perimmäisenä tarkoituksena onkin pyrkiä luomaan käytänteitä, joilla hallitaan yksilön ja organisaation oppimista (Pervaiz 2002, 1 Knowledge management and learning

for organizations). Awadin ja Ghazirin (2007, 78) mukaan ihmiset oppivat uusia asioita, joita he prosessoivat ja käyttävät parempien päätösten sekä ratkaisujen tuottamiseen. TaTU:n onkin hyvä arvioida, tapahtuuko sen henkilöstöllä oppimista tiedon pohjalta. Näitä voidaan arvioida esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä.

8.2 Jatkokehityskohteet

Yksi tärkeimmistä asioista tietojohdamisessa on erottaa relevantti tieto epäolennaisesta (Jalonen 2015, 41). Tähän asiaan kiinnitettiin paljon kehitystyössä huomiota. Kuitenkin tiedon relevanttius nähdään vasta myöhemmässä vaiheessa, kun seura on riittävän kauan kerännyt ja hyödyntänyt tietoa. Sen tulee arvioida, onko kaikki alkuvaiheessa kerättäväksi määritetty tieto relevanttia ja puuttuuko jotain tietoa, jota vielä tarvitaan lisäksi. Se missä kehitystyössä jäi parannettavaa, on ulkoisen tiedon hyödyntäminen. Kososen (2019, 6) mukaan sisäinen ja ulkoinen tieto toimivat rinnakkain hyvässä tietojohdamisessa. Ulkoisten tietolähteiden hyödyntäminen on vähintään yhtä tärkeää kuin sisäisten (Laihonen ym. 2013, 44-45). Kuitenkin sisäisestä datasta, kuten omasta toiminnanohjausjärjestelmästä kannattaa lähteä liikkeelle (Davenport & Harris 2007, 204; Salo 2013, 124). Kehitystyössä onnistuttiin määrittämään vain vähän ulkoisia tietolähteitä. Niitä olisi syytä arvioida vielä myöhemmin uudelleen, kun tietojohdamisen prosessi on ollut jonkun aikaa käytössä. Toinen tiedon jaottelutapa on tiedon jakaminen eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon (Laihonen ym. 2013, 18; Watson 2003, 8). Kehitystyössä löydettiin kyllä hyvin eksplisiittisiä tiedon lähteitä, mutta ei kovin paljon hiljaisen tiedon lähteitä. Tämä ei sinällään ole yllättävää, sillä sitä on huomattavasti vaikeampaa kerätä kuin dataa tai informaatiota (Awad & Ghaziri 2007, 61; Laihonen ym. 2013, 53). Hiljainen tieto ei ole objektiivista ja rationaalista vaan subjektiivista, epämuodollista ja koodaamatonta. Siksi sen jakaminen työntekijältä toiselle on haastavaa. (Hakala 2006, 104.) Hiljaisen tiedon kunnollinen hyödyntäminen tulee myöskin jäämään jatkokehityskohteeksi TaTU:n osalta. Pyyhtiä (2017b, 201-205) mukaan mittaamisen kulttuuri tulee rakentaa askel askeleelta helpoimmasta vaikeampaa kohti. Siksi voikin olla hyvä, ettei TaTU pyri haukkaamaan liian suurta palaa kerrallaan, vaan jättää suosiolla vaikeammat tietojohdamisen osa-alueet, kuten ulkoisen tiedon ja hiljaisen tiedon kunnollisen hyödyntämisen seuraavalle kehityskierrokselle.

Toimivan tietojohdamisjärjestelmän rakentaminen kestää muutamasta kuukaudesta vuosiin organisaatiosta riippuen (Bergeron 2003, 1.5.7 Knowledge Management Takes Time). Eräiden arvioiden mukaan tietojohdamisen projekteista kuitenkin jopa 50 % epäonnistuu (Akhavan ym. 2005). Rhem (2016, Chapter 17) luettelee sellaisia epäonnistumisen syitä, jotka erityisesti voisivat koskettaa TaTU:akin: 1) osallistumisen puutteen organisaation kaikilla tasoilla, 2) resurssien puute, 3) integroinnin epäonnistumisen työyhteisön kulttuuriin. Tietojohdamisen onnistuminen vaatii niin seuran

ohjaajien, valmentajien kuin päätoimisten työntekijöidenkin osallistumisesta tiedon keruuseen. Mikäli osa tiedosta jää keräämättä, tarkoittaa se sitä, että lopputuloksena syntyy epätäydellistä tietoa. Pahimmillaan jonkin oleellisen tiedon saaminen päättyy. Henkilöressurssien puute johtaa samaan lopputulokseen. On mahdollista, että työntekijöiden kiireen takia osa tiedosta jää keräämättä, analysoimatta tai hyödyntämättä. Epäonnistuminen työyhteisön työkuultuuriin integroitumisesta voi seurata pahimmillaan koko tietojohdantamisen romuttuminen TaTU:ssa. Täytyy kuitenkin muistaa, että tiedolla johtaminen on täysin uusi asia seurassa ja voi olla, että kaikki eivät ymmärrä sen tarpeellisuutta tai hahmota sen hyötyjä omaan työhön. Motivaatio on avaintekijä, jolla nämä kaikki epäonnistumisen riskit ovat voitettavissa. Yksilön tasolta pitää löytyä myös motivaatiota ja mahdollisuudet hyödyntää tietoa (Kosonen 2019b, 58; Laihonen ym. 2013, 80). Työntekijöiden työn suunnittelu vaikuttaa heidän motivaatioonsa tiedon jakamisen onnistumisessa. Työ sisältää piirteitä, jotka stimuloivat erilaisia motivaation lähteitä. Tärkeimmät kolme piirrettä ovat autonomia, tehtävän identiteetti ja palaute. (Foss ym. 2009) TaTU:nkin tulee huomioida, että tietojohdantamisen kannalta keskeisimmillä työntekijöillä säilyy työssä autonomia toteuttaa oma osansa. Tehtävän identiteetin kannalta heillä tulisi olla sekä sisäinen että ulkoinen motivaatio tehdä työtä. Motivaatiotekijät otettiin huomioon jo prosessia luodessa, kun työntekijät osallistettiin siihen vahvasti, millä pyrittiin ruokkimaan sisäistä motivaatiota. Tiedon hyödyntämisestä tulisi myös antaa työntekijöille henkilökohtaista palautetta.

8.3 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin perusteella, jotka yhdessä luovat mittarin kokonaisluotettavuudelle. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa luotettavuuden kannalta on tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri. Validius tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa ei ole systemaattisia virheitä. Validiteetin osalta on tärkeää, että kysymykset mittaavat oikeita asioita yksiselitteisesti. Luotettavuutta lisää se, jos kyselylomake on ennalta testattu jonkun perusjoukkoon kuuluvan toimesta ja kaikki vastaajat vastaavat kysymyksiin johdonmukaisesti. Avoimilla kysymyksillä voidaan tukea strukturoituja kysymyksiä. Myös perusjoukon määrittely on tarkka ja vastausprosentti on korkea. (Heikkilä ym. 2014, 27, 176-180.) Tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä kyselyä, jossa perusjoukko oli rajattu koskemaan TaTU:n valmentajia ja ohjaajia. Kysely on suunniteltu juuri heille ja kysymyksissä käytettiin sellaisia termejä, jotka olivat heille ennalta tuttuja. Kysely myös testattiin perusjoukkoon kuuluvalla vastaajalla ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista. Näillä toimilla varmistettiin kyselyn yksiselitteisyys. Vastaajien tuli vastata kyselyyn samassa järjestyksessä, jotta johdonmukaisuus säilyisi. Avoimilla kysymyksillä tuettiin strukturoituja vastausvaihtoehtoja. Vastausprosentti oli molemmissa kyselyissä riittävän korkea.

Valmentajista 65 % vastasi kyselyyn ja ohjaajista 72 %. Validiuden voidaan katsoa toteutuneen, vaikka vastausten kokonaismäärät eivät olleetkaan tämän suurempia (valmentajakyselyssä N=15 ja ohjaajakyselyssä N=18).

Reliabiliteetin avulla arvioidaan tulosten tarkkuutta. Reliabiliteetin ollessa hyvä, tarkoittaa se sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Virheitä pitää välttää tutkimuksen eri vaiheissa kuten tietoa kerätessä, syötettäessä ja käsiteltäessä sekä tuloksia tulkitessa. Tieteellisiä tuloksia ei myöskään pidä yleistää pätevyysalueensa ulkopuolelle. (Heikkilä ym. 2014, 28.) Tässä työssä kyselytutkimus suoritettiin käyttäen suurta tarkkuutta jokaisessa vaiheessa kyselyn suunnittelusta lähtien. Niiden tulkinnaissa käytettiin myös hyväksi seuran päävalmentajaa ja harrasteuinnin koordinaattoria, jotka ovat alan asiantuntijoita. Tulosten tulkinnaissa hyödynnettiin tilasto-ohjelmistoa eri muuttujien merkittävyyserojen selvittämiseksi. Kysely oli suunniteltu juuri tälle kohdeorganisaatiolle, joten se on pätevä vain TaTU:a koskien eikä sitä pidä yleistää esimerkiksi jonkin toisen uimaseuran kohdalla. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

Kvalitatiivisten tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut ovat tärkeitä, koska niiden avulla lukija voi tehdä päätelmiä tutkimuksen luotettavuudesta. Luotettavuutta pystytään lisäämään myös käyttämällä triangulaatioita eli tutkimalla ilmiötä useammasta eri näkökulmasta. Tämä voidaan tehdä käyttämällä useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeräämismenetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä haastattelua että aivoriiheä kvalitatiivisinä tutkimusmenetelminä. Luotettavuuden varmistamiseksi niiden prosessit on pyritty kuvaamaan tässä opinnäytetyössä mahdollisimman tarkkaan. Tutkimuksessa on myös käytetty useita eri tutkimusmenetelmiä, jotta tutkittavaa aihetta tuli tarkasteltua monesta eri näkökulmasta. Menetelmissä oli niin kvalitatiivisia kuin kvantitatiivisiakin menetelmiä. Aivoriihiin valikoitiin tarkasti sellaiset henkilöt, joilla olisi tutkittavasta ilmiöstä kokemusta ja ymmärrystä. Heidän erilaiset mielipiteensä pyrittiin ottamaan tasapuolisesti huomioon kokonaisuutta tulkittaessa. Tutkimusta suunniteltaessa hyödynnettiin monipuolista ja laajaa teoriaperustaa. Yksi kiinnostava menetelmä, joka tähän tutkimukseen olisi soveltunut hyvin olisi ollut benchmarking. Siinä omaa kehityskohdetta verrataan toiseen kohteeseen, jolla usein on käytössään alan parasta käytäntöä (Ojasalo ym. 2015, 105). Alkuvaiheessa benchmarking oli yhtenä tutkimusmenetelmävaihtoehtona, mutta siitä päätettiin luopua, koska benchmarkattavaa kohdetta ei keksitty. Benchmarkattava kohde olisi voinut löytyä, jonkin hyvin ammattimaisesti toimivan lajin urheiluorganisaatiosta kotimaasta tai ulkomailta, jossa tietojohdantamista olisi hyödynnetty jo vuosia. Benchmarkingin puutteesta huolimatta opinnäytetyön kvalitatiivista tutkimuksen osaa voidaan myös pitää luotettavana.

8.4 Johtopäätökset

Tässä kehitystyössä toteutettu tietojohdamisen prosessi ja toimintatapa sopisi malliksi varmasti hyvin monelle ammattimaisuuteen pyrkivälle ja yhdistyksenä toimivalle urheiluorganisaatiolle. Lisäksi voidaan olettaa monen muunkin toimijan alalla kamppailevan samojen haasteiden kanssa, mitä tällä kehitystyöllä pyrittiin ratkaisemaan. Tällaisia asioita ovat ainakin vapaaehtoisten ja palkattujen henkilöresurssien riittävyys, seuratoimijoiden osaamisen kehittäminen, olosuhdeasiat, talousasiat ja toiminnan laatu. Muillakaan alan toimijoilla ei todennäköisesti ole mahdollisuuksia hankkia kalliita toiminnanohjaus- ja tietojohdamisen järjestelmiä. Tällä tavoin he voivat kuitenkin saavuttaa tietojohdamisesta oleellista hyötyä, vaikka järjestelmä olisi rakennettu vain excelin varaan. Tärkeintä on saada toiminnassa mukana olevat keskeiset ihmiset mukaan osallistumaan tiedolla johtamiseen.

Tässä kehitystyössä ei juurikaan kohdattu haasteita. Suurin uhka oli se, että tietojohdamisen toteuttamisen kannalta keskeisimmät ihmiset eivät olisi lähteneet innokkaasti mukaan kehitystyöhön. Lisäksi joitain tietolähteitä ja niiden toteutusta jouduttiin miettimään ja suunnittelemaan moneen kertaan. Haasteita tuotti esimerkiksi se, miten voidaan mitata valmennusjärjestelmän käyttötasoa ryhmissä. Kehitystyön toteutusta helpotti oleellisesti se, että seuran toiminta oli opinnäytetyöntekijälle jo ennalta tuttu. Koska kehitystyö piti sisällään vain tietojohdamisen prosessin käynnistämisen TaTU:ssa, on haasteita varmasti myöhemmin edessä. Niitä voi tulla eteen tiedon keräämisessä, prosessoinnissa, analysoinnissa, jakamisessa, kuten myös prosessin arvioinnissa ja päivittämisessä. Henkilöstövaihdokset ovat myös uhka, kun prosessi on jouduttu rakentamaan niin vahvasti ihmisten varaan. Mahdollisiin haasteisiin on hyvä varautua ennalta ja pyrkiä reagoimaan nopeasti.

Lähteet

- Aarresola, O., Lämsä, J. & Itkonen, H. 2022. Urheiluseurat ammattimaistumisen ristiaallokossa. Liikuntatieteellisen Seuran Tutkimuksia ja selvityksiä nro 22. Turenki. Luettavissa: https://www.lts.fi/media/lts_julkaisut/lts_selvityksia/urheiluseurat-ammattimaistumisen-ristiaallokossa.pdf. Luettu 24.9.2022.
- Akhavan, P., Jafari, M., & Fathian, M. 2005. Exploring failure factors of implementing knowledge management systems in organizations. *Journal of knowledge management practice*, 6.
- Amrit, T. 1999. *Knowledge Management Toolkit*. Pearson. E-kirja. Luettu 25.9.2022.
- Arisha, A. & Ragab, M. 2013. Knowledge management and measurement: a critical review. *Journal of Knowledge Management*, 17, 6, s. 873-901.
- Ashouri, T., Boroumand, M. R., Darzi, A. F. 2015. The Condition of Knowledge Management in Sport Organizations. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4, 1, s. 970-976.
- Awad, E. & Ghaziri, H. 2007. *Knowledge Management*. Pearson India. E-kirja. Luettu 25.9.2022.
- Atwood, C. G. 2009. *Knowledge Management: Basics*. Association for Talent Development. E-kirja. Luettu 27.9.2022.
- Bergeron, B. P. 2003. *Essentials of Knowledge Management*. Wiley. E-kirja. Luettu 28.9.2022.
- Cabrera A., Collins W. C. & Salgad, J. F. 2006. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17, s. 245–264.
- Choo, C. W. 2001. The knowing organization as learning organization. *Education + Training*, 43, 4/5, s. 197-205.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. & Harris, J. 2007. *Analysoi ja voita: kilpailun uusi tiede*. Helsinki: Talentum Media Oy/Harvard Business School Publishing Corporation. s. 142-145.
- Delshab, V., Winand, M., Boroujerdi, S. S., Pyun D. Y., Mahmoudian, A. 2019. Analyzing the influence of employee values on knowledge management in sport organizations. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10, 3, s. 667-685.

Delshab, V., Winand, M., Boroujerdi, S. S., Hoeber, L. & Mahmoudian, A. 2020. The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: the mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness. *European Sport Management Quarterly*. 22:2, 139-160, s. 139-160.

Desouza, K. C. & Awazu, Y. 2005. *Engaged Knowledge Management: Engagement with New Realities*. Palgrave Macmillan UK. E-kirja. s. 11-12. Luettu 2.10.2022.

Duhon, B. 1998. It's All in our Heads. *Inform.* 12/8. s. 8-13.

Foss, N., Minbaeva, D., Pedersen, T. and Reinholt, M. 2009. The impact of autonomy, task identity, and feedback on employee motivation to share knowledge. *Human Resource Management*, Vol. 48 No. 6, s. 871-893.

Girginov, V., Toohey, K., & Willem, A. 2015. Information, knowledge creation and innovation management in sport: An introduction to the thematic section. *European Sport Management Quarterly*, 15(5), s. 516–517.

Hakala, J. T. 2006. *Informaatiohyöky: tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä*. Gaudeamus. Tampere. s. 69-107.

Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu 11.11.2022.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Helsinki. s. 193-219.

Hislop, D. 2009. *Knowledge Management in Organizations: A critical introduction*. New York. Oxford University Press. s. 56-69.

Honeycutt, J. 2001. *Tietämyksenhallinta: Opi suunnittelemaan ja toteuttamaan tietämyksenhallinnan ratkaisut jo käytössä olevilla välineillä*. Edita Oy. Helsinki. s. 6.

Jalonen, H. 2015. *Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit*. Teoksessa Virtanen, P. Stenvall, J. ja Rannisto, P-H. *Tiedolla johtaminen – teoriaa ja käytäntöjä*, 50. Tampere: Tampere University Press.

Jalonen, H. 2013. Systemisen innovaation omaksumisen tiedonhallinnalliset haasteet. *Hallinnon Tutkimus* 32(2), s. 95–112. Luettavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99118/56825>. Luettu 24.11.2022.

Jones, P., H. 2000. Knowledge Strategy: Aligning Knowledge Programs to Business Strategy. Knowledge Management World, s. 12-15.

Kamara, J. M., Anumba, C. J. & Carrillo, P. M. 2002. A CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy. International Journal of Project Management, 20, s. 205-211.

Koenig, M. E. D. 2012. What is KM? Knowledge Management Explained. KM World verkkolehti. Luettavissa: <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx>. Luettu 22.11.2022.

Koski, P. 2012. Palkattu seuraan – mitä seuraa? Seuratoiminnan kehittämistuen tulokset. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 263. Jyväskylä: LIKES-tutkimuskeskus.

Koski, P. & Mäenpää, P. 2018. Suomalaiset liikunta- ja urheiluseurat muutoksessa 1986–2016. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018:25. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160926/okm25.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 1.12.2022.

Kosonen, M. 2019a. Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5>. Luettu 2.12.2022.

Kosonen, M. 2019b. Ratkaisuja digitaalisten aineistojen käytettävyyden parantamiseen. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. s. 59-63. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-182-8>. Luettu 2.12.2022.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>. Luettu 18.9.2022.

Liebowitz, J. 2011. Beyond knowledge management: what every leader should know. Auerbach Publications. E-kirja. s. 1.

Madhoushi, M. & Sadati, A. 2010. Knowledge Management, Antecedent of Organizational Innovation and Competitiveness. 2nd European Conference on Intellectual Capital. s. 391-398. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Maria-Do-Rosario-Cabrita/publication/277577452_The_Role_of_Creative_Industries_in_Stimulating_Intellectual_Capital_in_Cities_and_Regions/links/556da8c908aecd7773d2f03/The-Role-of-Creative-Industries-in-Stimulating-Intellectual-Capital-in-Cities-and-Regions.pdf#page=411. Luettu 25.10.2022.

- Manev, G. & Jakimovski, J. 2017. Role of knowledge management in sport organizations. School of Business, N 2. s. 150-171.
- Mcfadyen, M. A. & Canneila, J. A. A. 2004. Social capital & knowledge creation, diminishing return of the number and strength of exchange relationship. Academy of Management Journal, 47, 5, s. 735–746.
- Mertanen, P. 2017. Digitaalinen analytiikka. Teoksessa Pyyhtiä, T., Roponen, S., Frosterus, N., Mertanen, P., Vastamäki, R., Syväniemi, A., Markkula, T., Gummerus, M. & Räsänen, S. Digin mitalla 2.0: Verkkomarkkinoinnin, -myynnin ja -mittaamisen käsikirja. Mainostajien liitto. s. 102.
- Mäenpää, P. & Koski, P. 2019. Suuret seurat suurennuslasin alla. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:20. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161619/OKM_2019_20_Suuret_seurat_suurennuslasin_alla.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 12.12.2022.
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E. & Giauque, D. 2015. Professionalisation of Sport Federations – a Multi-Level Framework for Analysing Forms, Causes and Consequences. European Sport Management Quarterly 15(4), s. 407–433.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu 24.11.2022.
- Pervaiz, A., Lim, K. K., & Loh, A. 2002. Learning through knowledge management. Butterworth-Heinemann. Oxford. E-kirja. E-kirja. Luettu 29.11.2022.
- Pyyhtiä, T. 2017a. Miksi mitata? Teoksessa Pyyhtiä, T., Roponen, S., Frosterus, N., Mertanen, P., Vastamäki, R., Syväniemi, A., Markkula, T., Gummerus, M. & Räsänen, S. Digin mitalla 2.0: Verkkomarkkinoinnin, -myynnin ja -mittaamisen käsikirja. Mainostajien liitto. s. 19.
- Pyyhtiä, T. 2017b. Loppusanat. Teoksessa Pyyhtiä, T., Roponen, S., Frosterus, N., Mertanen, P., Vastamäki, R., Syväniemi, A., Markkula, T., Gummerus, M. & Räsänen, S. Digin mitalla 2.0: Verkkomarkkinoinnin, -myynnin ja -mittaamisen käsikirja. Mainostajien liitto. s. 201-205.
- Pyyhtiä, T. & Salo, A. 2017. Mittaamisen työkalupakki. Teoksessa Pyyhtiä, T., Roponen, S., Frosterus, N., Mertanen, P., Vastamäki, R., Syväniemi, A., Markkula, T., Gummerus, M. & Räsänen, S. Digin mitalla 2.0: Verkkomarkkinoinnin, -myynnin ja -mittaamisen käsikirja. Mainostajien liitto. s. 44.
- Revans, R. 2011. ABC of Action Learning. Routledge. E-kirja. s. 2-6. Luettu 20.12.2022.

Rhem, A. J. 2016. Knowledge management in practice. Taylor & Francis Group, LLC. E-kirja. Luettu 21.12.2022.

Ruoranen, K, Klenk, C., Schlesinger, T., Bayle, E., Clausen, J., Giaouque, D. & Nagel, S. 2016. Developing a Conceptual Framework to Analyse Professionalization in Sport Federations. *European Journal for Sport and Society* 13, 1, s. 55–74.

Salimi, M. & Nazarian, A. 2022. The effect of organisational agility as mediator in the relationship between knowledge management, and competitive advantage and innovation in sport organisations. *Journal of Knowledge Management Studies*, 13, 3, s. 231–256.

Salo, I. 2013. Big Data: Tiedon vallankumous. Docendo Oy. Jyväskylä. s. 27-126.

Shilbury, D. & Ferkins, L. 2011. Professionalisation, sport governance and strategic capability. *Managing Leisure* N. 16, s. 108 –127.

TaTU Tampere ry. n.d. Toimintakäsikirja. Luettavissa: <https://tatu.fi/wp-content/uploads/2022/08/TaTU-Tampere-TOIMINTAKASIKIRJA-8.2022.pdf>. Luettu 16.10.2022.

Turunen, M., Turpeinen, S., Inkinen, V. & Lehtonen, K. 2020. Palkkatyö urheiluseuroissa: Urheiluseurat työnantajina 2013–2020. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 385. Liikunnan ja kansanterveyden edistämissektori LIKES. PDF-dokumentti. Luettavissa: https://www.likes.fi/wp-content/uploads/2020/06/palkkaty%C3%B6-urheiluseuroissa_turunen-ym.pdf. Luettu 23.9.2022.

Uimakoulupolku. n.d. TaTU Tampereen nettisivuilla. Luettavissa: <https://tatu.fi/uimarinpolku/>. Luettu: 12.2.2023.

Uimaliitto. n.d. Kansalliset arvokilpailut. Luettavissa: <https://www.uimaliitto.fi/uinti/kilpailut/>. Luettu: 12.2.2023.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 3.12.2022.

Wang, S. 2002. Knowledge management: Industrial Management & Data Systems. Vol 102, N 7. s. 357-358.

Watson, I. D. 2003. Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories. Morgan Kaufmann Publishers. E-kirja. s. 9-15. Luettu 10.10.2022.

Liitteet

Liite 1. Kilpauinnin strategia kausaalimuodossa

Liite 2. Uimakoulutoiminnan strategia kausaalimuodossa

Liite 3. Puheenjohtajan haastattelun teemat ja apukysymykset

Liite 4: Valmentajakyselyn sisältö

Liite 5: Ohjaajakyselyn sisältö

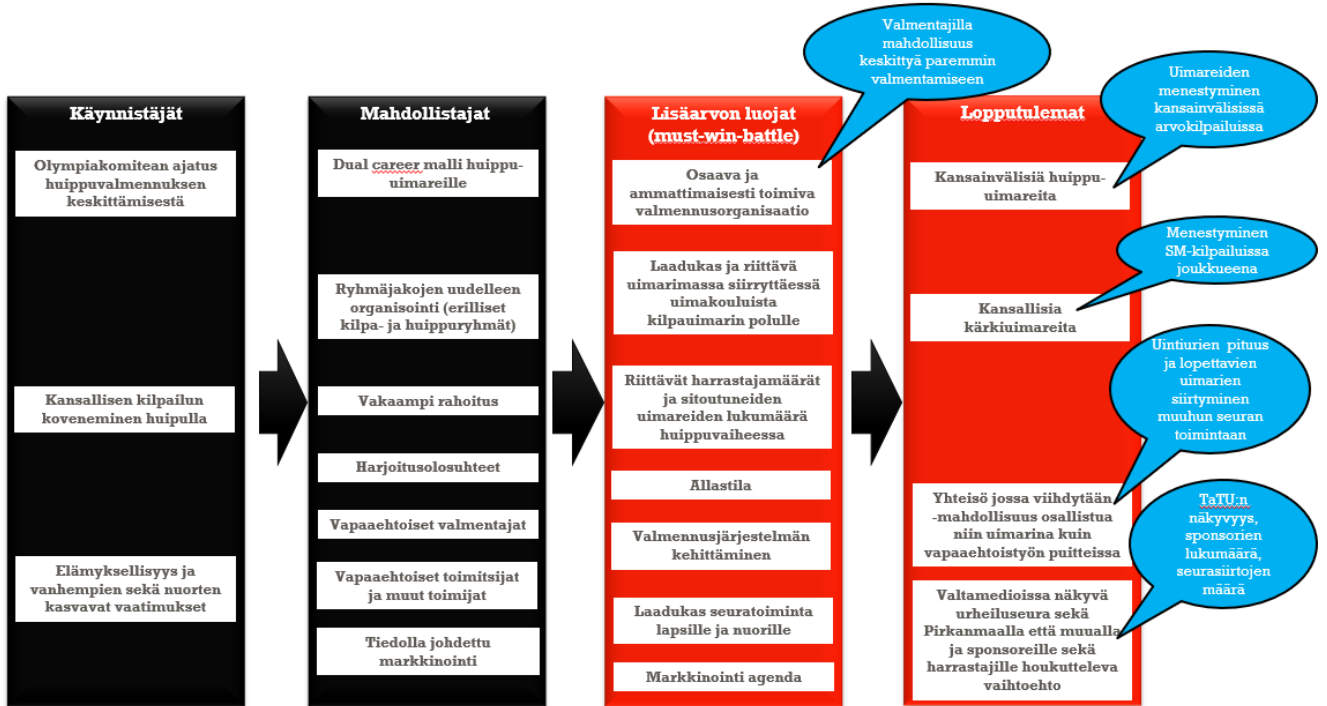
Liite 6. Kilpauintitoiminnan aivoriihen tulokset

Liite 7. Uimakoulutoiminnan aivoriihen tulokset

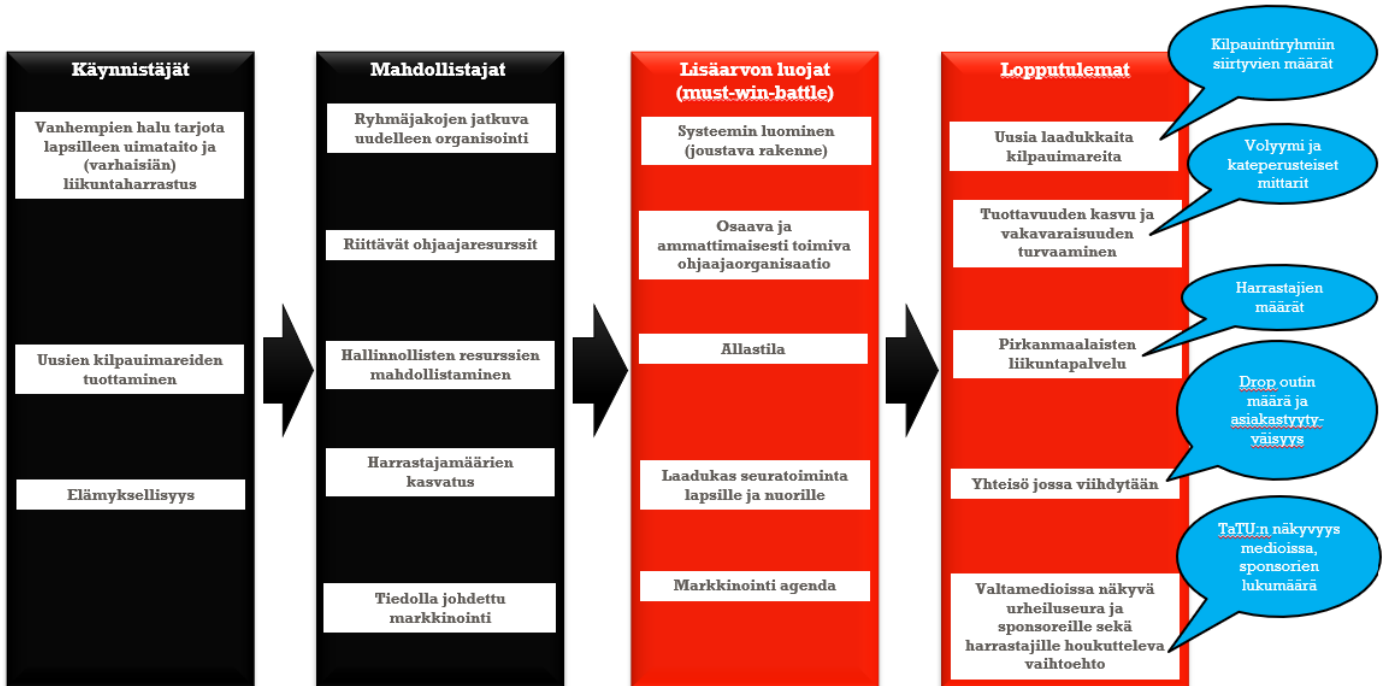
Liite 8. Kilpauintitoiminnan lopulliset tietolähteet ja mittarit

Liite 9: Uimakoulutoiminnan lopulliset tietolähteet ja mittarit

Liite 1: Kilpauinnin strategia kausaalimuodossa



Liite 2: Uimakoulutoiminnan strategia kausaalimuodossa



Liite 3: Puheenjohtajan haastattelu

Ammattimaistuminen

1. Mitä ammattimaistuminen tarkoittaa TaTU:ssa?
2. Mikä on käynnistänyt TaTU:n ammattimaistumisen?
3. Mitä uudenlaisia vaatimuksia ammattimaistuminen tuo TaTU:n johtamiselle?

Tietojohdamisen nykytila

4. Mikä tiedon merkitys on TaTU:lle?
5. Minkälaisella tasolla koet tietojohdamisen olevan TaTU:ssa nyt ja mille tasolle pitäisi pyrkiä pääsemään

Tietojohdamisen prosessin käynnistäminen

6. Miten seuran strategia tulisi huomioida tietojohdamisessa?
7. Minkälaista tietoa TaTU:n pitäisi pyrkiä keräämään ja analysoimaan? Mistä sitä voisi saada?
8. Missä asioissa tiedosta ja tietojohdamisesta voisi olla apua seuralle?

Tietojohdamisen prosessin kehittäminen

9. Mihin TaTU:n pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota tietojohdamisen prosessin kehittämisessä?
10. Mitä asioita tietojohdamisessa tulisi välttää
11. Miten meidän tulisi hyödyntää hiljaista tietoa

Oppiminen ja motivaatio

12. Mitä meidän tulisi pyrkiä oppimaan tiedon pohjalta
13. Miten päätoimiset työntekijät saadaan motivoitua tekemään tätä

Liite 4: Valmentajakyselyn sisältö

ALOITA LUKEMALLA TÄMÄ: TaTU on strategiassaan määrittänyt tavoitteekseen rakentaa sekä kansalliselle että kansainväliselle tasolle vievän uimaripolun. Samalla se haluaa olla yhteisö, jossa viihdytään.

Lisäksi sen tavoite on olla eri medioissa näkyvä urheiluseura, joka näyttäyty houkuttelevana vaihtoehtona niin harrastajille kuin sponsoreillekin. Tällä kyselyllä selvitetään mihin asioihin TaTU:n olisi valmentajien mielestä tärkeintä keskittyä tulevaisuudessa, jotta se saavuttaisi asettamansa tavoitteen.

*=pakollinen kysymys

1. Minkä ikäisiä uimareita valmentamassasi ryhmässä on eniten tällä hetkellä *

- Kilpauintikoulu-ikäisiä
- Rollo-ikäisiä
- IKM-ikäisiä
- NSM-ikäisiä
- SM-ikäisiä

2. Laita tärkeysjärjestykseen. Minkä ikäisiin uimareihin seuran tulisi valmennusjärjestelmäänsä kehittäessään keskittyä jatkossa eniten. (1=tärkeintä, 5=vähiten tärkeää) *

- Kilpauintikoulu-ikäisiin
- Rollo-ikäisiin
- IKM-ikäisiin
- NSM-ikäisiin
- SM-ikäisiin

3. Laita tärkeysjärjestykseen. Mihin asioihin seuran tulisi valmennusjärjestelmäänsä kehittäessään keskittyä jatkossa eniten. (1=tärkeintä, 3=vähiten tärkeää) *

- Harjoitusmäärä/metrimääräisten tavoitteiden linjaamiseen
- Kausisuunnitelmien rakentamisen linjauksiin
- Uintiharjoituksen rakenteiden linjauksiin

4. Jatkokysymys. Laita tärkeysjärjestykseen. Mihin asioihin seuran tulisi valmennusjärjestelmäänsä kehittäessään keskittyä jatkossa eniten. (1=tärkeintä, 3=vähiten tärkeää) *

- Ryhmäkohtaisten kilpailutulostavoitteiden linjauksiin
- Ryhmäkohtaisten taitotavoitteiden linjauksiin
- Uintitekniikoiden päälinjauksiin

5. Jos edellisestä kohdasta puuttui joku oleellinen vaihtoehto, niin kirjoita se tähän

6. Laita tärkeysjärjestykseen. Mihin valmentajien osaamisalueen kehittämiseen seuran tulisi jatkossa kiinnittää eniten huomiota (1=tärkeintä, 4=vähiten tärkeää) *

- Uintitekniikkaosaamiseen
- Kuivavalmennusosaamiseen
- Ravintovalmennusosaamiseen
- Uintiohjelmien rakentamiseen liittyvään osaamiseen

7. Jos edellisestä kohdasta puuttui joku oleellinen vaihtoehto, niin kirjoita se tähän

8. Laita tärkeysjärjestykseen. Mihin asiaan seuran tulisi jatkossa kiinnittää eniten huomiota allasharjoitustuntien lisäämiseksi (1=tärkeintä, 4=vähiten tärkeää) *

- Uimarien harjoitusprosenttien nostamiseen
- Omaehtoisien harjoittelun lisäämiseen
- Ratakapasiteetin lisäämiseen naapurikuntien puolelta
- Korvaavien harjoitusmuotojen lisäämiseen allasharjoittelun tilalle

9. Jos edellisestä kohdasta puuttui joku oleellinen vaihtoehto, niin kirjoita se tähän

10. Laita tärkeysjärjestykseen. Mihin osa-alueeseen seuran tulisi kiinnittää jatkossa eniten huomiota valmennustoiminnan ammattimaistumisessa (1=tärkeintä, 4=vähiten tärkeää) *

- Selkeästi johdettuun valmennustoimintaan ja valmennuksen toimintatapojen selkeyttämiseen
- Valmennuksellisten tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan
- Valmentajarekrytointien ja perehdyttämisen kehittämiseen
- Seuran sisäisen ja ulkoisen koulutustoiminnan tehostamiseen

11. Jos edellisestä kohdasta puuttui joku oleellinen vaihtoehto, niin kirjoita se tähän

12. Mihin asioihin seuran tulisi jatkossa eniten panostaa sen uimakoulutoiminnassa, jotta uimakouluista nousisi hyviä kilpauimarinalkuja (1=tärkeintä, 4=vähiten tärkeää) *

- Nykyistä nuorempia uimareita kilparyhmiin
- Uinnin perustekniikoihin ja liikunnan yleistaitoihin vedessä
- Kilpauinninomaiseen harjoitteluun ja kilpailuhenkisyiden herättämiseen jo ylimmissä uimakouluryhmissä
- Lisää metrimääräistä harjoittelua jo ylimmissä uimakouluryhmissä

13. Jos edellisestä kohdasta puuttui joku oleellinen vaihtoehto, niin kirjoita se tähän

14. Laita tärkeysjärjestykseen. Mihin asioihin TaTU:n tulisi jatkossa eniten panostaa tuotukseen laadukasta seuratoimintaa. (1=tärkeintä, 4=vähiten tärkeää) *

- Seuran ja perheiden välisen viestinnän kehittämiseen
- Kaikkien ryhmien yhteneviin toimintatapoihin
- Uusien valmentajien perehdyttämiseen
- Valmentajien valmennustyön tukemiseen

15. Jatkokysymys edelliseen. Laita tärkeysjärjestykseen. Mihin asioihin TaTU:n tulisi jatkossa eniten panostaa tuottaakseen laadukasta seuratoimintaa harrastajilleen ja perheille. (1=tärkeintä, 4=vähiten tärkeää) *

- Huipulle tähtäävän uimarinpolun rakentamiseen ja uimareille kovemman tulostason asettamiseen
- Harrastusmahdollisuuksien tarjoamiseen kaikille
- Yhteisöllisyyttä lisääviin toimenpiteisiin
- Erillisen harrastekilpapolun ja huipulle tähtäävän kilpapolun rakentamiseen

16. Jos edellisestä kohdasta puuttui joku oleellinen vaihtoehto, niin kirjoita se tähän

17. Yksi seuratoiminnan pullonkauloista on aina uusien seuratoimijoiden mukaan saaminen. Onko sinulla joku neuvo seuralle, jonka avulla se voisi löytää lisää valmentajia tai kasvattaa nykyisten valmentajien valmennusuran pituutta?

Liite 5: Ohjaajakyselyn sisältö

ALOITA LUKEMALLA TÄMÄ: TaTU:n uimakoulutoiminnan tavoitteena on toimia pirkanmaalaisten liikuntapalvelun tuottajana ja uimataidon edistäjänä alueella. Lisäksi sen tavoite on tuottaa seuralle uusia kilpauimareita ja tuoda myös taloudellista turvaa. Samalla se haluaa olla yhteisö, jossa viihdytään. Lisäksi sen tavoite on olla eri medioissa näkyvä urheiluseura, joka näyttäytyy houkuttelevana vaihtoehtona niin harrastajille kuin sponsoreillekin.

Tällä kyselyllä selvitetään mihin asioihin TaTU:n olisi ohjaajien mielestä tärkeintä keskittyä tulevaisuudessa, jotta se saavuttaisi asettamansa tavoitteen.

*=pakollinen kysymys

1. Mitä ryhmiä ohjaat tällä hetkellä *

- Lapsi-vanhempiryhmiä
- EasySwim
- Vesitaitureita
- Uimarikouluja
- Kilpauintikoulua
- Erityisuuintia
- Harrasteryhmiä
- Aikuisten ryhmiä

2. Laita tärkeysjärjestykseen. Mihin ohjaajien osaamisalueen kehittämiseen seuran tulisi jatkossa kiinnittää eniten huomiota (1=tärkein, 6=vähiten tärkeä) *

- Uintitekniikoihin liittyvä osaamiseen
- Lasten kanssa työskentelyyn liittyvään osaamiseen
- Yksittäisen uimakoulutunnin suunnittelu
- Koko uintikauden suunnitelman luominen
- Koko uintikauden suunnitelman käytännön toteuttaminen
- Turvallisuus ja ensiapu

3. Jos edellisestä kohdasta puuttui joku oleellinen vaihtoehto, niin kirjoita se tähän

4. Laita tärkeysjärjestykseen. Mihin osa-alueeseen seuran tulisi kiinnittää jatkossa eniten huomiota, jotta sen ohjaustoiminta olisi vielä entistä ammattimaisempaa (1=tärkein, 5=vähiten tärkeä) *

- Rekrytointien tehostamiseen
- Perehdytyksen tehostamiseen
- Sisäisten ja ulkoisten koulutusten lisäämiseen
- Selkeästi johdetun ohjaustoiminnan tehostamiseen
- Ohjaustoiminnan toimintatapojen selkeyttämiseen

5. Jos edellisestä kohdasta puuttui joku oleellinen vaihtoehto, niin kirjoita se tähän

6. Seuran allaskapasiteetin määrä rajoittaa tällä hetkellä toiminnan laajentamista. Laita tärkeysjärjestykseen. Mihin asiaan seuran tulisi jatkossa kiinnittää eniten huomiota allaskapasiteetin käytön tehostamiseksi (1=tärkein, 3=vähiten tärkeä) *

- Kesäkauden toiminnan laajentamiseen
- Uusien allastilojen etsintään myös Tampereen naapurikuntien alueelta
- Sellaisten kohderyhmien etsintään, jotka pystyvät käyttämään Tampereen Portin allastilaa aamupäivisin ja päiväaikaan

7. Jos edellisestä kohdasta puuttui joku oleellinen vaihtoehto, niin kirjoita se tähän

8. Laita tärkeysjärjestykseen. Mihin asioihin TaTU:n tulisi jatkossa eniten panostaa lisätäkseen toiminnan laatua harrastajien ja perheiden silmissä (1=tärkein, 6=vähiten tärkeä) *

- Seuran ja perheiden välisen viestinnän kehittämiseen
- Selkeiden ja yhtenevien toimintatapojen kehittämiseen kaikille ryhmille
- Uimaopetuksen laadun parantamiseen
- Ohjaajien perehdyttämiseen
- Ohjaajien ohjaustyön tukemiseen
- Henkilökohtaisen palautteen antamisen lisääminen uimareille/vanhemmille

9. Jos edellisestä kohdasta puuttui joku oleellinen vaihtoehto, niin kirjoita se tähän

10. Laita tärkeysjärjestykseen. Mihin uimakoulutasoon seuran tulisi uimakoulupolkuun kehittäessään keskittyä jatkossa eniten, jotta seura saisi laadukkaita kilpauimareita. (1=tärkein, 4=vähiten tärkeä) Mikäli et ohjaa mitään näistä ryhmistä, niin jätä vastaamatta

- Easyswimiin
- Vesitaitureihin
- Uimarikouluihin
- Kilpauintikouluihin

11. Jos edellisestä kohdasta puuttui joku oleellinen vaihtoehto, niin kirjoita se tähän

12. Yksi uimakoulutoiminnan pullonkauloista on uusien ohjaajien mukaan löytäminen. Onko sinulla joku neuvo seuralle, jonka avulla se voisi löytää lisää ohjaajia tai kasvattaa nykyisten ohjaajien ohjausuran pituutta?

Liite 6: Kilpauintoiminnan aivoriihen tulokset

Idea	Arviointi (maksimi 6)
Tieto ryhmien kausi-/valmennussuunnitelmien tilasta (punainen lanka)	6
Kausisuunnitelman ja harjoittelun laadun seuraaminen	6
Yksilöllinen mittaaminen (esim. älysoormus)	-5
Valmentajakysely (jaksaminen, tuki, yhteisölliset asiat, mitä seuran työkaluja on käytössä)	6
Tieto peruttavista vuoroista (siirretään muiden käyttöön)	6
Valmentajarekisteri (valmennusuran tiedot, intressit, koulutukset, käytettävyys, muu elämäntilanne)	4
Valmentajien sitoutumisaste	6
Dual career - mitkä oppilaitokset ovat urheilijaystävällisiä lukion jälkeen	6
Seuran uimarien urheilutulokset verrattuna kansalliseen tasoon (kokonaiskuva, IKM-taulukko)	6
Omat uimarit vs. ulkopuolelta tulleet (miten uimarinpolku eroaa)	1
Uimari-kysely (onko kivaa, sopivan haastavaa, monipuolista, motivoiva)	5
Uinnin testisarjat (samat kuin Uimaliiton alueleireillä)	3
Uimarien sitoutumisaste (ketkä uimarit ovat sitoutuneita)	6
Päälajin muutokset ja muotoutumisikä	5
Muu taito-/osaamistaulukko	5
Vanhempien kysely (laatuun liittyvät asiat)	5
Muiden seurojen parhaat käytänteet (Benchmark)	1
Keiden uimarien taso on nousujohteinen	4
Mikä on menestyneiden Suomalaisuimarien salaisuus	2
Naapurikuntien seurojen tilanne (paljonko on uimareita, kuinka moni mahdollisesti vaihtamassa Tampereelle)	1
Harjoitusprosentit/-määrät (harjoitustunnit/-kilometrit)	1
Liikuntataitotestit (yleisliikunnallisuus)	6

Liite 7: Uimakoulutoiminnan aivoriihen tulokset

Idea	Arvio (maksimi 5 p)
Osallistujalukumäärän kehitys viikkotasolla ilmoittautumisaikana	3
Osallistujamäärät uintikausittain eri uimakoulutasoilla	5
Ohjaajan subjektiivinen näkemys kilpauimakoululaisen kilpailuhenkisydestä	5
Uimarikoululaisen ja kilpauintikoululaisen tasotestit (kilpauintikoululle oma taitotasotaulukko)	5
Ohjaajan paikallaoloprosentti (kuinka usein ohjaaja on estynyt ohjaamaan omat tuntinsa)	5
Ohjaajien ohjausuran pituus (aloituspäivämäärät ohjaajarekisteriin)	1
Oma ohjaaja-akatemia: koulutettavien ohjaajien lkm/v, missä ryhmissä ovat olleet mukana, onko kilpauintitausta, mitä koulutusta saaneet, heidän arvionsa seururan ohjaaja-akatemiasta (lisätään ohjaajarekisteriin)	3
Ohjaajien käytettävyysskysely	5
Ohjaajakysely; mielipide uimakoulujen laadusta, miten päätynyt TaTU:lle, mihin on tyytyväinen/tyytymätön, mitä parannettavaa TaTU:lla olisi työnantajana	5
Jatkuva asiakaspalaute (laatukysely, risuja ja ruusuja). Toteutus QR-koodi/palauteboksi/sähköinen kyselylomake nettisivuilla	1
Peruttujen uintituntien lukumäärä kauden aikana (erityisesti ohjaajan poissaolon takia)	5
Alueen muiden toimijoiden uimakoulujen ilmoittautumispäivämäärät	2
Tieto siitä, mitä vanhemmat tekevät uintitunnin aikana?	1
Uimakouluryhmien täyttöprosentit (uimareita/ryhmä)	5
Uintitulosten vertailu muiden seurojen samanikäisiin uimareihin	2
Asiakaspalautekysely kauden lopulla; Suosittelisiko uimakouluja muille, laatu, viihtyvyys, aikooko jatkaa, ohjauksen taso, vapaa sana, mistä sai tietoa TaTU:sta)	5
Ohjaajarekisteri: aloituspäivä TaTU:lla, muu aikaisempi ohjauskokemus, koulutukset, palkkakehitys, käytettävyys, EA, ohjauspätevyys, testiuinti suoritettu, kilpauintitausta, työvälineet, rikosrekisteriote (pohja on jo olemassa)	5
Ohjaajien poissaolojen syyt	0
Yksittäisen uimarin eteneminen TaTU:n uimakoulupolulla (missä ryhmissä on ollut mukana)	3
Taitotasotaulukko ja prosenttiosuudet ryhmittäin	5
Drop out: jatkavien harrastajien prosenttiosuus uimakoulukauden jälkeen	5
Käytössä olevan allastilan käyttöprosentti uintipaikoittain	4

Liite 8. Kilpauintoiminnan lopulliset tietolähteet ja mittarit

Valmennusjärjestelmään liittyvä tieto	Ajankohta
Miten, paljonko ja mille ryhmille valmennusjärjestelmää on jalkautettu?	Erikseen määritetyt suunnitelman mukaiset ajankohdat
Millä tasolla ryhmä noudattaa valmennusjärjestelmää?	Jatkuva arviointi
Saavuttavatko uimarit valmennusjärjestelmässä määritetyt tavoitteet?	tammikuu ja elokuu
Kausisuunnitelman ja harjoittelun laadun seuraaminen	
Uimareihin liittyvä tieto	
Seuran uimarien urheilutulokset verrattuna kansalliseen tasoon (kokonaiskuva, IKM-taulukko)	Marraskuu
Keiden uimarien taso on nousujohteinen	Tammikuu ja elokuu
Liikuntataitotestit (yleisliikunnallisuus)	Syyskuu
Muu taito-/osaamistaulukko	
Yksilöllinen mittaaminen (esim. älysormus)	
Omat uimarit vs. ulkopuolelta tulleet (miten uimarinpolku eroaa)	
Uimari-kysely R3-8 (onko kivaa, sopivan haastavaa, monipuolista, motivaatio)	Toukokuu
Uinnin testisarjat (samat kuin Uimaliiton alueleireillä)	Otetaan myöhemmin käyttöön
Uimarien sitoutumisaste (ketkä uimarit ovat sitoutuneita)	
Päälajin muutokset ja muotoutumisikä	
Systemaattinen dokumentointi urheilijoiden tuloksista eri ikäluokkien pääki-soissa	Tammikuu ja elokuu
Mitkä tukitoimet olisivat junnu-uimareille kriittisimmät	
Valmentajiin liittyvä tieto	
Valmentajakysely (jaksaminen, tuki, yhteisölliset asiat, mitä seuran työkaluja on käytössä)	Toukokuu
Valmentajarekisteri (valmennusuran tiedot, intressit, koulutukset, käytettävyys, muu elämäntilanne)	Jatkuvasti päivitettävä
Valmentajien sitoutumisaste	
Allasharjoitteluun liittyvä tieto	
Tieto peruttavista vuoroista (siirretään muiden käyttöön)	
Harjoitusprosentit/-määrät (harjoitustunnit/-kilometrit)	Jatkuvasti päivitettävä
Vanhempiin liittyvä tieto	
Vanhempien kysely (laatuun liittyvät asiat)	Toukokuu
Ulkoinen tieto	
Dual career - mitkä oppilaitokset ovat urheilijaystävällisiä lukion jälkeen	
Muiden seurojen parhaat käytänteet (Benchmark)	

Mikä on menestyneiden Suomalaisuimarien salaisuus	
Naapurikuntien seurojen tilanne (paljonko on uimareita, kuinka moni mahdollisesti vaihtamassa Tampereelle)	
Muiden lajien kaupallistumisen eteneminen	

Liite 9. Uimakoulutoiminnan lopulliset tietolähteet ja mittarit

Osallistujamääriin liittyvä mittari/tieto	Ajankohta
Ilmoittautumisaikana osallistujalukumäärän kehitys viikkotasolla	1.4.-15.5., 15.5.-15.8., 1.11.-31.12.
Drop out: jatkavien harrastajien prosenttiosuus uimakoulukauden jälkeen	kesäkuu, syyskuu, helmikuu
Käytössä olevan allastilan käyttöprosentti uintipaikoittain	
Osallistujamäärät uintikausittain eri uimakoulutasoilla	kesäkuu, syyskuu, helmikuu
Uimakouluryhmien täyttöprosentit (uimareita/ryhmä)	kesäkuu, syyskuu, helmikuu
Uimarin taitotaitoon liittyvä mittari/tieto	
Yksittäisen uimarin eteneminen TaTU:n uimakoulupolulla (missä ryhmissä on ollut mukana)	
Taitotasotaulukko ja prosenttiosuudet ryhmittäin	kesäkuu, syyskuu, helmikuu
Ohjaajan subjektiivinen näkemys kilpauimakoululaisen kilpailuhenkisyydestä	
Uimarikoululaisen ja kilpauimakoululaisen tasotestit (kilpauimakoululle oma taitotasotaulukko)	
Ohjaajiin liittyvä mittari/tieto	
Oma ohjaaja-akatemia: koulutettavien ohjaajien lkm/v, missä ryhmissä ovat olleet mukana, onko kilpauimakoulusta, mitä koulutusta saaneet, heidän arvionsa seururan ohjaaja-akatemiasta (lisätään ohjaajarekisteriin)	
Ohjaajien käytettävyysselvitys	lokakuu ja huhtikuu
Peruttujen uintituntien lukumäärä kauden aikana (erityisesti ohjaajan poissaolon takia)	kesäkuu, syyskuu, helmikuu
Ohjaajan paikallaoloprosentti (kuinka usein ohjaaja on estynyt ohjaamaan omat tuntinsa)	kesäkuu, syyskuu, helmikuu
Ohjaajien ohjausuran pituus (aloituspäivämäärät ohjaajarekisteriin)	
Ohjaajarekisteri: aloituspäivä TaTU:lla, muu aikaisempi ohjauskokemus, koulutukset, palkkakehitys, käytettävyys, EA, ohjauspätevyys, testiinti suoritettu, kilpauimakoulusta, työvälit, rikosrekisteriote (pohja on jo olemassa)	Jatkuva päivittäminen
Ohjaajien poissaolojen syyt	
Ohjaajakysely; mielipide uimakoulujen laadusta, miten päätyneet TaTU:lle, mihin on tyytyväinen/tyytymätön, mitä parannettavaa TaTU:lla olisi työnantajana	Tammikuu
Milloin ohjaus on käyty arvioimassa (ohjaajarekisteriin)	Jatkuva päivittäminen
Ohjaajien vaihtuvuus	
Ohjaajan keskimääräinen kokemus vuosina (painotettu keskiarvo)	kesäkuu, syyskuu, helmikuu
Ohjaajien tekemien tuurausten lukumäärä	
Asiakaspalaute	
Jatkuva asiakaspalaute (laatukysely, risuja ja ruusuja). Toteutus QR-koodi/palauteboksi/sähköinen kyselylomake nettisivuilla	

Asiakaspalautekysely kauden lopulla; Suosittelisiko uimakouluja muille, laatu, viihtyvyys, aikooko jatkaa, ohjauksen taso, vapaa sana, mistä sai tietoa TaTU:sta)	Toukokuu ja marraskuu
Ulkoinen tieto	
Alueen muiden toimijoiden uimakoulujen ilmoittautumispäivämäärät	
Uintitulosten vertailu muiden seurojen samanikäisiin uimareihin	
Muut	
Tieto siitä, mitä vanhemmat tekevät uintitunnin aikana?	
Potentiaaliin allastiloihin liittyvät tiedot (hintaa, varaustilanteet, altaan koko jne.)	
Portin altaan tiedot (vesinäytteiden ottojen ajankohdat, lämpötilamuutokset jne.)	