

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
LAPPEENRANTA-LAHTI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY LUT  
LUT Scientific and Expertise Publications 90

Aino Kianto, Henri Hussinki ja Pia Adibe

# KILPAILUKYKYÄ TIETOJOHTAMISELLA

LUT School of Business and Management

Tutkimusraportit – Research Reports

ISBN 978-952-335-332-9

ISBN 978-952-335-333-6 (PDF)

ISSN-L 2243-3376

ISSN 2243-3376

Lappeenranta 2019



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfronden  
The Finnish Work Environment Fund

Hanke on toteutettu Työsuojelurahaston tuella

Raportin kuvat Teemu Leinonen

# Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ .....	5
JOHDANTO .....	7
TIETOJOHTAMINEN .....	9
TIETOJOHTAMISKÄYTÄNTEET .....	10
KILPAILUKYKYÄ TIETOJOHTAMISELLA –HANKKEEN TULOKSET .....	12
Hankkeen 1. vaihe –monitapaustutkimus .....	13
Kohdeorganisaatiot ja haastateltavat .....	13
Haastatteluiden rakenne.....	14
Merkittävimmät tulokset.....	15
Hankkeen 2. vaihe –toimintatutkimus.....	23
Kohdeorganisaatioiden kuvaukset.....	23
Aineiston kerääminen toimintatutkimuksellisin menetelmin .....	25
Merkittävimmät tulokset.....	25
YHTEENVETO .....	35
Lähteet.....	36
LIITE 1.....	38



# TIIVISTELMÄ

Tietojohtamisen tutkijoille on ollut jo pidemmän aikaa päivänselvää, että tiedolla ja sen suunnitelmallisella johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation menestykseen. Suurin osa johtajista ja organisaatioista ei kuitenkaan ymmärrä miksi ja miten tietoa tulisi johtaa, sillä tutkijoiden tuottamat helposti omaksuttavat käytännön esimerkit ovat olleet varsin vähäisiä ja ne ovat keskittyneet lähinnä erittäin suuriin yrityksiin ja tietointensivisiin toimialoihin. Keskityimme tutkimushankkeessamme parantamaan tilannetta osaltamme, keräämällä kuudesta suomalaisesta eri toimialan organisaatiosta niissä toimiviksi havaittuja tietojohtamiskäytänteitä ja raportoimalla niistä suuremmalle yleisölle. Tämän lisäksi autoimme kahta suomalaisyritystä ottamaan käyttöön heille uusia tietojohtamiskäytänteitä, mikä tarjosi mahdollisuuden havainnoida käyttöönottoon liittyviä toimijuuksia, ennakkokäsityksiä ja haasteita. Tulosten perusteella yritykset kokivat toimivimmiksi ja hyödyllisimmiksi tietojohtamiskäytänteiksi sellaiset, jotka kehittivät tiedonkulkua, tiedon jakamista ja olemassa olevan tiedon tehokasta hyödyntämistä kautta koko organisaation. Näiden tietojohtamiskäytänteiden mahdollistajaksi nähtiin avointa ja rakentavaa keskustelua tukeva ilmapiiri, jonka lähtökohdaksi mainittiin organisaation johdon näyttämä esimerkki avoimesta ja runsaasta tiedon jakamisesta. Toisaalta, tällaisen kulttuurin rakentaminen ei tapahdu käden käänteessä, vaan se on yleensä pitkällisen ja syvällisen muutosprosessin lopputulos. Tämä huomattiin myös toimintatutkimuksen aikana molemmissa tapausorganisaatioissa, joissa todettiin, että paras tulos saadaan todennäköisesti aikaan muuttamalla tiedon jakamisen kulttuuria ja käytäntöjä yksi kerrallaan – alkaen kuitenkin organisaation ylimmästä johdosta ja heidän näyttämästä esimerkistä.



# JOHDANTO

Nykytaloudessa tietoa pidetään tärkeimpänä resurssina, ja yritysten kyvystä johtaa, luoda, kehittää ja hyödyntää tietoa on tullut kilpailuedun saavuttamisen edellytys. Tiedon merkityksen kasvaessa on alettu puhumaan tietotaloudesta, jossa tärkein kestävä kilpailuedun lähde on se, mitä organisaatiossa tiedetään ja osataan, miten siellä käytetään tietoa ja kuinka nopeasti siellä kyetään oppimaan uutta ja organisoitumaan ketterästi (Grant, 1996).

Suomalaisten yritysten kohdalla tästä kehityssuunnasta on muodostunut kuitenkin uhkatekijä: huolimatta maailmanluokan koulutusjärjestelmästä, korkeasta käytettävässä olevasta aineettoman pääoman määrästä, sekä menestyksestä globaaleissa innovatiivisuus- ja luovuusrankingeissa, yritykset eivät kykene saavuttamaan pitkäaikaisia kilpailuetuja kansainvälisillä markkinoilla.

Aiemmat tutkimushankkeemme (2013-2017) paljastivat, että Suomessa on pieni joukko edelläkävijäyrityksiä, jotka toimivat keihäänkärkinä tiedon ja tietojohdamisen tehokkaassa ja monipuolisessa hyödyntämisessä, kun puolestaan valtaosa yrityksistä ei osaa johtaa tietoa arvoa luovalla tavalla. Eli vaikka suomalaisyrityksistä löytyykin runsaasti tieto- ja osaamispotentiaalia, vain harvat niistä kykenevät parantamaan tuottavuuttaan tietojohdamisen avulla. Tästä syystä koimme tärkeäksi kerätä tietojohdamisessa onnistuneiden organisaatioiden kokemuksia ja johtamiskäytänteitä ja jakaa niitä suuremman yritysjoukon tietoisuuteen niiden tulevaisuuden askelmerkeiksi.

Tämä on hankkeemme “Kilpailukykyä tietojohdamisella” –tutkimushankkeen loppuraportti, joka toimii myös tiivistettynä katsauksena kertyneisiin tutkimustuloksiimme. Alustamme tutkimustulokset tiivistämällä mitä tietojohdaminen ja tietojohdämiskäytänteet tarkoittavat, jonka jälkeen siirrymme esittelemään itse tutkimustuloksia: Millaisia tuottavuutta edistäviä tietojohdämiskäytänteitä suomalaisissa yrityksissä on käytössä ja kuinka näiden käytäntöjen käyttöönottoa voidaan tukea muissa yrityksissä? Näihin kysymyksiin pyrittiin vastamaan haastattelemalla 22 johtajaa kuudessa suomalaisyrityksessä ja tekemällä toimintatutkimusta kahdessa organisaatiossa 3-4 kuukauden ajan. Hanketta johtivat professori Aino Kianto ja projektipäällikkö Henri Hussinki. Tutkimusryhmään kuului myös erityisesti toimintatutkimusmetodologiaan erikoistunut projektitutkija Pia Adibe. Hanke toteutettiin ajalla 1.7.2017–31.12.2018.

Lahdessa 4.1.2019

Aino Kianto  
Henri Hussinki  
Pia Adibe





# TIETOJOHTAMINEN

Hankkeen keskeisenä tavoitteena on edistää suomalaisten yritysten tuottavuutta kehittämällä niiden kykyä johtaa tietoaan. Aihe on erittäin ajankohtainen Suomen taloudelle, sillä huolimatta lukuisista globaaleista tietopääoma-, innovaatio- ja luovuusrankingien kärkisijoituksista, suomalaiset yritykset kykenevät saavuttamaan verrattain vähän kilpailuetua kansainvälisillä markkinoilla. Tästä syystä on äärimmäisen tärkeää tunnistaa ja ottaa käyttöön ne tietojohdamisen käytänteet, joiden avulla suomalaiset yritykset kykenevät saavuttamaan tietopääomaan ja sen johtamiseen pohjautuvia pitkäaikaisia taloudellisia hyötyjä.

Tiedon merkityksen lisääntyminen, kilpailun globalisoituminen, teknologiset edistykset ja muutostahdin kiihtyminen asettavat organisaatioiden johtamiselle uudenlaisia haasteita. Nykyinen tietoon ja osaamiseen perustuva uusi talous vaatii johtamiselta erilaisia menetelmiä ja käytäntöjä kuin tuotannolliseen kokoon ja tehokkuuteen perustuva kilpailu (Geisler & Wickramasinghe, 2015). Tietojohdaminen on monitieteinen ja monialainen johtamisoppi, joka keskittyy nimensä mukaisesti tiedon olennaiseen rooliin tuotavassa toiminnassa, ja tarjoaa uudenlaisen näkökulman organisaatioiden ohjaamiseen tietotaloudessa (Hislop, 2009). Tietojohdaminen sisältää laajan joukon erilaisia malleja, välineitä ja työkaluja, joiden avulla edistetään yrityksen kykyä luoda tietoon ja osaamiseen perustuvaa arvoa (Dalkir, 2005).

Tutkimusten mukaan tietojohdamisen hyödyntäminen tuottaa organisaatioille monenlaisia hyötyjä. Tietojohdamisen on todettu esimerkiksi lisäävän innovatiivisuutta (Inkinen, Kianto & Vanhala, 2015), kilpailukykyä (Andreeva & Kianto, 2012) ja työtyytyväisyyttä (Kianto, Vanhala & Heilmann, 2016). Kykyä hallita tietämystä, hankkia, jakaa, luoda ja hyödyntää tietoa, tarvitaan nykyisin useimmissa työrooleissa ja kaikenlaisissa organisaatioissa. Näin ollen tiedon johtamisesta hyötyvät kaikenlaiset organisaatiot toimialasta ja koosta riippumatta.

# TIETOJOHTAMISKÄYTÄNTEET

Jotta yritys pystyisi hyötymään tietopääomastaan parhaalla mahdollisella tavalla, sen tulee osata johtaa sitä. Miten tietoa sitten voidaan johtaa tuloksellisesti? Tähän kysymykseen vastataksemme tarkastelimme hankkeessa tietojohdamisen käytänteitä. Tietojohdantamiskäytänteet ovat johtamisen toimenpiteitä ja menetelmiä, joiden tavoitteena on edistää tiedon luomista, jakamista ja hyödyntämistä arvon luomiseksi organisaatiolle (Pfeffer & Sutton, 2000; Hussinki, Kianto, Vanhala & Ritala, 2017).

Tässä hankkeessa olemme jakaneet tietojohdantamiskäytänteet seitsemään tyyppiin:

- Tiedon ja osaamisen strateginen johtaminen (pitkän tähtäimen suunnittelu ja organisaation kehittäminen osaamisen ja tiedon pohjalta)
- tiedon suojaaminen (muodolliset ja epämuodolliset keinot strategisesti tärkeän tiedon suojaamiseksi)
- esimiestyö (esim. kannustaminen tiedon jakamiseen ja olemassa olevan tiedon kriittiseen tarkasteluun)
- innovatiivisen yrityskulttuurin kehittäminen
- tietoon ja osaamiseen liittyvät henkilöstöjohtamisen käytänteet (esim. tietoperustainen rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja tiedon luomisesta ja jakamisesta palkitseminen)
- tietojärjestelmien hyödyntäminen (esim. sisäinen ja ulkoinen viestintä, tiedon haku ja yhteistyö)
- tiedolla johtaminen (data-analytiikka, raportointi ja analysoituun tietoon pohjautuva päätöksenteko)

Tutkimusten perusteella vaikuttaa siltä, että organisaatioiden kannattaa hyödyntää tietojohdantamiskäytänteitä monipuolisesti ja laajasti (Andreeva & Kianto, 2012; Inkinen, 2016). Myös käytänteiden strategisen tason koordinointi näyttää olevan tärkeää toiminnan optimaalisen tuloksellisuuden kannalta (Kianto, Andreeva & Pavlov, 2013; Dayan, Heisig & Matos, 2017). Toteuttamalla tietojohdantamiskäytänteitä monipuolisesti ja systemaattisesti organisaatio kasvattaa tietopääomaansa sekä kykyään luoda arvoa sen avulla.



# KILPAILUKYKYÄ TIETOJOHTAMISELLA –HANKKEEN TULOKSET

Tutkimushankkeemme tulokset perustuvat kahdessa eri vaiheessa kerättyyn aineistoon. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa, syksyllä 2017, haastattelimme yhteensä kuutta yli 100 henkeä työllistävää ja erinomaisesti tietojohdamisesta suoriutuvaa suomalaisorganisaatiota. Haastatellut organisaatiot kuuluvat aiempien LUT-yliopiston tietojohdamisen tutkimushankkeiden tulosten perusteella siihen vähälukuisen joukkoon suomalaisyrityksiä, jotka olivat säilyttäneet korkean tietojohdamisen ja kilpailukyvyyn tason vuosina 2013 ja 2017, jolloin teimme kaksi kyselytutkimusta samoihin suomalaisyrityksiin. Tutkimushankkeemme logiikan mukaan tällaisista organisaatioista on hyvä mahdollisuus löytää esimerkkejä toimivista tietojohdämiskäytänteistä ja ne toimivat myös hyvinä mittapuuna muille johtamistaan kehittämään pyrkiville organisaatiolle. Haastattelimme kussakin tapausorganisaatiossa 3-4 johtajaa tai päällikköä.

Hankkeen toisessa vaiheessa, aikavälillä kesäkuu-marraskuu 2018, olimme mukana uusien tietojohdämiskäytänteiden käyttöönottokokeilussa kahdessa muussa suomalaisyrityksessä. Nämä yritykset valikoituivat mukaan tutkimukseen, koska niillä oli aiemmin keräämiemme tulosten mukaan heikkouksia tai kehitettävää tietojohdämisen ja suorituskyvyyn osa-alueilla. Näin ollen, kyseessä oli tilastojemme mukaan hankkeen 1. vaiheeseen osallistuneiden organisaatioiden vastakohtat. Tutkimusryhmämme oli mukana toimintatutkimuksellisessa roolissa, jonka puitteissa annoimme tapausorganisaatioille tietoa muissa organisaatioissa esiintyvistä toimivista tietojohdämiskäytänteistä, mutta emme tehneet mitään päätöksiä heidän puolestaan. Sen jälkeen, kun organisaatiot olivat saaneet meiltä tietoa mahdollisesti toimivista käytänteistä ja päättäneet mitä haluavat kokeilla, olimme mukana seuraamassa käyttöönottoon liittyviä asioita ja ilmiöitä, kuten toimijuuksia, ennakkokäsityksiä ja haasteita.

Seuraavassa kerromme tiivistetysti hankkeen molempien vaiheiden toteutuksesta ja keskeisistä tutkimustuloksista.

# Hankkeen 1. vaihe –monitapaustutkimus

Ensimmäinen tutkimuskysymyksemme kuului seuraavasti: Millaisia tuottavuutta edistäviä tietojohdamiskäytänteitä hyödynnetään suomalaisissa yrityksissä? Kysymyksen tulkinta vaihteli hieman jokaisen haastateltavan välillä, joten voidaan todeta, että saimme suuremmassa mittakaavassa vastauksia seuraavaan kysymykseen: Millaisia käytännön kautta toimivaksi todettuja tietojohdamiskäytänteitä suomalaisyritykset hyödyntävät? Tähän tutkimuskysymykseen vastasimme haastatteleamalla kuutta sellaista suomalaisyritystä, jotka olivat kyenneet saavuttamaan ja ylläpitämään korkean tietojohdamisen ja kilpailukyvyyn tasot vuosien 2013 ja 2017 välisenä aikana. Teemahaastatteluin kerätty tutkimusaineisto on relevanttia liike-elämän näkökulmasta, sillä haastatteluiden kautta avasimme keskusteluyhteyden suomalaisiin tietojohdamista erinomaisesti hyödyntäviin yrityksiin, ja täten kykenemme tuottamaan arvokasta ensikäden tietoa tietojohdamisen onnistuneista käytännön soveltamisista suuremman yleisön hyödyksi.

## Kohdeorganisaatiot ja haastateltavat

Hankkeemme alkoi tunnistamalla ne suomalaiset yritykset, jotka olivat kyenneet saavuttamaan ja ylläpitämään korkean tietojohdamisen ja kilpailukyvyyn tasot vuosien 2013 ja 2017 välisenä aikana. Näistä johtavista esimerkkiorganisaatioista pääsimme haastattelemaan kuusi eri toimialoja edustavaa organisaatiota, joten saimme erilaisia esimerkkejä siitä, millaisilla tietojohdamiskäytänteillä saavutetaan tuloksia kautta suomalaisen yrityskehityksen.

Tavoitteenamme oli haastatella vähintään viittä organisaatiota ja kussakin niissä 4 johtajaa, jotta saavuttaisimme mahdollisimman kattavan ymmärryksen siitä, millaisilla tietojohdamiskäytänteillä on väliä yritysten menestyksen kannalta. Lopulta saimme haaviimme kuusi yritystä, joissa haastattelimme 3-4 johtajaa tai päällikköä, joten tältä osin saavutimme asettamaamme tavoitteen. Taulukossa 1 on tiivistetty haastatellut yritykset, niiden toimialat ja haastattelemamme henkilöt. Haastattelimme tarkoituksella johtotason henkilöitä, saadaksemme selville mitä tietojohdamiskäytänteitä hyödynnetään, miksi niitä hyödynnetään ja miten niiden on todettu parantavan tietojohdamista ja organisaation yleistä suoriutumista. Emme kirjoita organisaatioista niiden oikeilla nimillä, sillä kaikki haastatteluihin osallistuneet organisaatiot eivät antaneet tähän lupaa. Kohdellaksemme tapausorganisaatioita tasavertaisesti, emme kirjoita myöskään luvan antaneista organisaatioista niiden oikeilla nimillä.

**Taulukko 1:** Kohdeorganisaatioiden toimialat ja haastateltavat

Yritys ID	Toimiala	Haastateltavat
Yritys A	Vähittäiskauppa	Haastateltava A, toimitusjohtaja Haastateltava B, henkilöstöjohtaja Haastateltava C, johtaja, myymältä ja verkko- kauppa Haastateltava D, johtaja, viestintä ja asiakas- suhteet
Yritys B	Terveydenhuolto	Haastateltava A, kehitysjohtaja Haastateltava B, tietohallintopäällikkö Haastateltava C, henkilöstöpäällikkö
Yritys C	Informaatioteknologia	Haastateltava A, toimitusjohtaja Haastateltava B, henkilöstöpäällikkö Haastateltava C, ohjelmistojohtaja Haastateltava D, teknologiajohtaja
Yritys D	Julkishallinnon palvelut	Haastateltava A, palvelujohtaja Haastateltava B, palvelujohtaja Haastateltava C, henkilöstöjohtaja Haastateltava D, toimitusjohtaja
Yritys E	Julkaisutoiminta	Haastateltava A, verkkopäätöimittäjä Haastateltava B, henkilöstöpäällikkö Haastateltava C, toimitusjohtaja Haastateltava D, liiketoimintajohtaja
Yritys F	Tukkukauppa	Haastateltava A, tietohallinto- ja laatu- päällikkö Haastateltava B, henkilöstöpäällikkö Haastateltava C, markkinointijohtaja

## Haastatteluiden rakenne

Haastattelimme valikoiduista kuudesta organisaatiosta 3-4 eri vastualueen johtajaa tai päällikköä, koska halusimme saada mahdollisimman kattavan näkemyksen tietojohdamisen lähtökohdista, tavoitteista, tietojohdantäytänteistä ja konkreettisista tuloksista tai tulosodotuksista. Haastattelujen teemoja olivat esimiestyö, strategisten (ja pitkän tähtäimen) tieto- ja osaamistarpeiden täyttäminen, yrityskulttuurin kehittäminen, henkilöstöjohtaminen, tiedon suojaamiskäytänteet, tietojärjestelmien hyödyntäminen

ja tiedolla johtaminen (mm. datan kerääminen ja sen hyödyntäminen päätöksenteossa). Tarkempi kuvaus haastattelurungosta löytyy liitteestä 1.

Haastattelun kesto vaihteli noin 50 minuutin ja 60 minuutin välillä, riippuen haastateltavan henkilön kyvykkyydestä kertoa tietojohdamiseen liittyvistä käytännöistä ja prosesseista, sekä haastattelurungon muokkautumisesta kullekin haastateltavalle sopivimpaan muotoon. Jälkimmäiseen syyhyn liittyen, emme kyselleet kaikilta haastateltavilta kaikista aihepiireistä, vaan esimerkiksi tietohallintopäälliköiden ja teknologiajohtajien kohdalla keskityimme enimmäkseen tietojärjestelmien hyödyntämiseen ja tiedolla johtamiseen, kun taas toimitusjohtajien haastattelut ohjattiin suurilta osin strategiaan näkökulmiin, esimiestyöhön ja yrityskulttuuria koskeviin kysymyksiin.

## Merkittävimmät tulokset

Hankkeen ensimmäisen vaiheen haastattelut nostivat esiin lukuisia konkreettisia esimerkkejä hyvistä tietojohduskäytänteistä. Osa käytänteistä oli melko tavanomaisia ja yleisesti tunnettuja, mutta haastateltavat toisaalta antoivat esimerkkejä myös sellaisista käytänteistä, jotka olivat ennakkoluulottoman kokeilun ja näkemyksellisen nykyaikaisen johtamisen onnistuneita lopputuloksia.

### **Avoin keskustelukulttuuri ja tiedon jakaminen**

Tulosten perusteella yritykset kokivat toimivimmiksi ja hyödyllisimmiksi tietojohduskäytänteiksi sellaiset, jotka kehittävät tiedon siirtoa, jakamista ja hyödyntämistä läpi organisaation, ja jotka samanaikaisesti tukivat avoimen keskustelun ilmapiiriä. Erityisen tehokkaaksi tällaiseksi keinoksi havaittiin Yritys D:n johdon järjestämät tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, joissa kerrottiin erittäin avoimesti lähes kaikista meneillään ja suunnitteilla olevista asioista aivan koko henkilöstölle. Tavoittaakseen kaikki halukkaat osallistujat, Yritys D striimasi toimitusjohtajan pitämät tiedotustilaisuudet myös niiden henkilöiden saataville, jotka eivät työskennelleet pääkonttorin tiloissa. Täten koko henkilöstö pysyi hyvin kartalla onnistumisista ja onnistumisten edellytyksistä, kehittämistä vaativista asioista, sekä kykeni paremmin valmistautumaan liiketoimintaan liittyviin muutoksiin ja ottamaan vastaan uusia haasteita. Toisin sanoen, henkilöstön kokema epävarmuus väheni huomattavasti aktiivisen johdon viestinnän ansiosta, joka puolestaan edisti avointa keskustelukulttuuria ja madalsi kynnystä molemmin suuntaiseen tiedon jakamiseen ja yhteistyöhön.

*”...joku vois ajatella, että keskeneräisiä asioita ei saa kertoa vielä, mutta [toimitusjohtaja] haluaa puhua jo hirveen alkuvaiheessa, et meidän väki on, siinä vaiheessa ku esimerkiks strategia lyödään lukkoon, niin kyllä kaikki ymmärtää, että miksi. (Yritys D)*

Seuraavassa kehitysvaiheessa, varmistaakseen henkilöstön aktiivisen osallistumisen molemmin suuntaiseen keskusteluun ja ideointiin, Yritys D:n johto ja esimiehet lopettivat henkilöstön passiivisen kuuntelun ja siirtyivät aktiivisen kuuntelun aikakaudelle. Passiivisella kuuntelulla tarkoitamme esimerkiksi sitä, että organisaation johtohenkilöt järjestävät avointen ovien päiviä, jolloin henkilöstö voi mennä kertomaan huolistaan tai ideoistaan – halutessaan. Tällaiset avointen ovien päivät eivät kuitenkaan yleensä toimi halutulla tavalla, koska pelkkä avoin ovi ei suoranaisesti houkuttele henkilöstön jäseniä astumaan esimiehen huoneeseen keskustelemaan mahdollisesti arkaluontoisistakin asioista. Aktiivinen kuuntelu puolestaan tarkoittaa sitä, että johtohenkilöt varaavat päivittäin tai viikoittain aikaa siihen, että menevät henkilöstön ja asiantuntijoiden keskuuteen ratkomaan ongelmia tai tekemään päätöksiä yhdessä, jolloin organisaatio saa hyödynnettyä enemmän sen inhimillisen pääoman potentiaalistaan. Tällainen aktiivinen kuuntelu ja henkilöstön asiantuntemuksen huomioiminen lisäävät huomattavasti myös henkilöstön kokemaa työn merkityksellisyyttä, ammattitilpeyttä ja yhteenkuuluvuudentunnetta.

Siinä vaiheessa, kun Yritys D oli saanut luotua uuden ja edistyksellisen keskustelu- ja ongelmanratkaisukulttuurin, sekä aktivoitua henkilöstön puhumaan esimiehilleen vaikeistakin asioista, halusi organisaation johto vielä lisätä liiketoimintaprosessien kannalta oleellisen tiedon liikkumista. Tähän tarkoitukseen he uudistivat palkitsemisjärjestelmäänsä, sitomalla tiimikohtaiseen ideoinnin ja innovoinnin tiimikohtaiseen tulospalkkioon. Jokaiselle tiimille annettiin minimitavoitteeksi viiden omaan liiketoimintaprosessiinsa liittyvän kehitysidean tuottaminen 12 kuukauden aikana, jotta tulospalkkio mahdollistuisi. Tällä menetelmällä Yritys D kykeni keräämään yli 270 prosessikehitysideaa jo toisena käytännön toimeenpanovuotena, joten saavutusta voidaan pitää poikkeuksellisenä, vaikka vain osa ideoista päätyisi toteutuksen asteelle.

*”Sit me laitettiin tänä vuonna sellanen tavote vielä kaikille tiimeille, koska me haluttiin nimenomaan rakentaa sitä kyseenalastamisen kulttuuria tai sitä semmosta kaikki kehittää -kulttuuria, niin että kaikkien tiimien täytyy vuoden aikana viisi kehittämistä löytyä omasta työstään.” (Yritys D)*

Yrityksestä D huokui tavoitteellisuus ja järjestelmällisyys lukuisia tietojohdamiskäytänteitä kohtaan. Heillä oli selkeät visiot siitä, mitä menestyvän yrityksen tulee tehdä tiedon luomisen ja hyödyntämisen eteen, mutta mikä toteutuksen kannalta vielä tärkeämpää, heillä oli toimiviksi hioutuneet käytännöt asettamiensa tavoitteiden saavuttamiseksi.

## **Strategiatyön uudet tuulet**

Suurin osa haastatelluista yrityksistä teki strategiatyötä perinteisin menetelmin, eli lähinnä johtoryhmän kesken tai yhteistyössä johtoryhmän ja yrityksen hallituksen kanssa. Yritys A kuitenkin suhtautui strategiatyöhönsä ja pitkän tähtäimen tieto- ja osaamistarpeiden kartoittamiseen hieman erilaisella otteella, jonka haluamme nostaa tässä loppuraportissa esiin. Yritys A kertoi aloittavansa aina uuden strategiakauden



suunnittelun kutsumalla koolle organisaation sisäiset toimijat ja laajan joukon ulkoisten sidosryhmien edustajia. Yrityksen toimitusjohtaja muisteli, että edellisen strategiakauden aloitustilaisuudessa oli ollut paikalla ainakin asiakkaiden edustajia, omistajia, kuntasektorin edustajia, eri toimialojen toimijoita ja useita organisaation sisäisiä tahoja. Näiden tahojen yhteistyön ja keskustelun kautta Yritys A pyrkii luomaan sellaisen strategian, joka huomioi useasta eri näkökulmasta sen, mitä asiakkaat tarvitsevat huomenna ja mikä on yrityksen rooli yhteiskunnassa. Tällainen laajakatseinen strategiatyö voi olla yritykselle huomattava kilpailuedun lähde, sillä moniosaamista edustava työryhmä voi nostaa sellaisia asioita tärkeiksi, joita yrityksen sisäinen strategiatyöryhmä ei välttämättä osaisi luokitella merkittäviksi tekijöiksi sen menestyksen kannalta.

*”...se kuvastaa sitä kulttuuria, että kun ruvetaan tekemään strategiaa, niin kutsutaan sidosryhmät miettimään mikä on yhteiskunnassa tärkeetä ja näissä asioissa joiden ympärillä me toimitaan. Meillä vois sanoa, et se koko homma käynnisty tämmösen asiakasryhmän kuulemisella jos oli meidän omistajia ja erilaisia alan toimijoita ja näin pois päin, jotka on tehny meidän kans yhteistyötä tai ollu meidän asiakkaita ni meit oli siellä varsin iso porukka.” (Yritys A)*

Yritys A:n strategiatyön erinomaisuus ei rajoitu pelkästään ulkoisten toimijoiden kanssa tehtävään suunnittelu-yhteistyöhön, vaan yritys on myös edistänyt sisäistä strategiatyötä luomalla siihen liittyvän seniorineuvonantajan roolin. Kyseisen neuvonantajan ”ainoa” tehtävä on seurata tilannetta organisaation ulkopuolella ja raportoida johtoryhmälle signaaleista, jotka tulisi huomioida strategian suunnittelussa tai sen päivittämisessä. Tämän odotetaan auttavan yritystä vastaamaan vähittäiskaupan muutoksen mukanaan tuomiin haasteisiin, sekä tunnistamaan uusia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia.

## **Tietoperusteiset henkilöstöjohtamiskäytänteet**

Myös tietoperusteiset henkilöstöjohtamiskäytänteet nousivat vahvasti esiin yritysten johdon haastatteluissa, joista nostamme esiin kolme tärkeää tietojohtamiseen liittyvää käytäntöä. Ensinnäkin, Yritys A:n tapa rikastuttaa tiimien tietopohjaa ja tukea luovuutta palkkaamalla tietoisesti erilaista osaamista ja persoonallisuutta samoihin tiimeihin, koettiin yrityksessä kilpailueduksi. Tiedon luomisen ja johtamisen tutkimus puoltaa tällaista toimintatapaa, osoittamalla että uutta tietoa ja uusia ratkaisumalleja syntyy todennäköisimmin silloin, kun kaksi eri näkökulmaa omaavaa yksilöä tai kaksi erityyppistä osaajaa kohtaavat ja keskustelevat (Huang & Newell, 2003; Sethi et al., 2001). Yritys D puolestaan korostaa huomattavasti arvojen ja oikeanlaisen persoonan roolia mietittäessä uutta henkilökuntaa tai ylennettäessä yksilöitä johtotehtäviin. Yrityksen henkilöstöjohtaja kertoi, ettei kandidaatteja arvioitaessa juurikaan keskitytä aikaisemman työkokemuksen sopivuuden arviointiin, vaan sekin aika käytetään motivaation ja arvojen selvittämiseen. Samanlainen arvojen tärkeyden korostaminen näkyi myös keskusteltaessa esimiesvalinnoista. Henkilöstöjohtaja sanoi, etteivät he valitse esimiehiksi

parhaita tuloksentekijöitä, vaan sellaisia henkilöitä, jotka nauttivat esimiehenä olemisesta ja ihmisten kanssa työskentelystä.

*”Mutta siis oleellista on se, että se esimieskunta tykkää siitä työstään ja ne tykkää ihmisistä.” (Yritys D)*

Toiseksi, kuten henkilöstöjohtamisen teoria kertoo, henkilöstön tietoa ja osaamista tulisi päivittää ja laajentaa monipuolisilla yksilö- ja organisaatiotason osaamista tukevilla koulutuksilla, sillä maailma, toimialat ja niihin liittyvät tiedot ovat jatkuvassa muutoksessa. Sellainen asiantuntija, joka on juuri tällä hetkellä tehokas ja luova, tarvitsee koko työuran ajan jatkuvaa koulutusta ja kehittämistä jo pelkän nykytasonsa ylläpitämiseksi, saatikka sitten kehittyäkseen (Aguinis & Kraiger, 2009). Yritys B on oiva esimerkki jatkuvasta koulutuksesta pitkälti riippuvaisesta yrityksestä, sillä terveydenhuolto toimialana vaatii työntekijöitä omaksumaan laajan kirjon erilaista tietoa, joka liittyy esim. lääkkeisiin, henkilötietoihin, epidemioihin ja tieteellisiin läpimurtoihin. Tästä syystä työntekijöillä on valtava sisäinen motivaatio pysytellä ajan hermolla, joka näkyy vaatimuksina henkilöstöhallinnon koulutus- ja kehittämistarjontaa kohtaan. Yritys B on ajan saatossa oppinut reagoimaan nouseviin tarpeisiin, mutta myös kehittynyt havaitsemaan koulutusmahdollisuuksia proaktiivisesti, jonka ansiosta heidän tarjoamat kouluttautumismahdollisuudet ovat vertaansa vailla. Toisaalta, Yritys A, joka operoi merkittävästi pienemmällä liikevaihdolla, käyttää suhteellisesti enemmän rahaa henkilöstön kouluttamiseen, vaikka toimiala ei sitä suoranaisesti vaadikaan. Heille henkilöstön koulutus ja kehitys tarjoavat mahdollisuuden laajentaa liiketoimintaa uusille osa-alueille, joihin liittyy esim. kuluttajapuolen uudet teknologiat. Sama yritys myös pyrkii hyödyntämään omia asiantuntijoitaan sisäisten koulutusten pitäjinä, sillä se on todettu oppimisen kannalta tehokkaammaksi kuin ulkoisten toimijoiden pitämät koulutukset. Voidaankin todeta, että koulutus ja kehittäminen voi olla toimialan tai yhteiskunnan vaatimuksia mukaileva kokonaisuus, johon yrityksen täytyy sopeutua, tai toisaalta yrityksen itsensä näkemyksiin ja tulevaisuudenodotuksiin perustuva ponnistus.

Kolmanneksi, kilpailukykyisen henkilöstön pysyvyys ja uskollisuus ovat joillekin organisaatioille äärimmäisen tärkeitä, sillä tietyntyyppiset osaajat, joilla on esimerkiksi suuri määrä työuran aikana kertynyttä hiljaista tietoa, eivät ole helposti korvattavissa. Näidenkin asioiden eteen täytyy tehdä kovasti ja suunnitelmallisesti töitä, sillä henkilöstö yleensä tietää markkina-arvonsa ja osaa tarvittaessa etsiä muita työllistymismahdollisuuksia muista organisaatioista. Yritys kykenee kohentamaan henkilöstön pysyvyyttä mahdollistamalla organisaation sisäiset etenemispolut ja kehittymismahdollisuudet, kehittämällä esimiestyötään, sekä tarjoamalla suunnitelmallisia pitkän tähtäimen urapolkuja (Eisenberger et al., 2002). Raha ei useimmiten ole henkilöstön pysyvyyden

**”...se että mistä me ollaan sovittu ja linjaus tehty, että meillä pannaan kaikki rekrytointi sisäiseen hakuun.”**

kannalta merkittävin tekijä, vaan työn mielekkyys ja merkityksellisyys painavat yhä enemmän nykyajan tietotyöläisen vaakakupissa (Brown and Yoshioka, 2003). Yritys C:n henkilöstöpäällikkö kertoi, että heillä näistä suuren

mielenkiinnon kohteina olevista avainhenkilöistä pyritään pitämään kynsin hampain kiinni, ja että kaikki perustuu yrityksen rakentamaan luokittelumalliin, jonka avulla avaintyöntekijät kyetään tunnistamaan. Tunnistettavia avaintyöntekijöitä voivat olla esimerkiksi kokonaisuuden hallitsevat (eng. Full Stack) ohjelmoijat, joista on työmarkkinoilla suuri pula. Sama henkilöstöpäällikkö sanoi, että kun avaintyöntekijä on saatu tunnistettua, tekee Yritys C kaikkensa, jotta kykenisivät pitämään kiinni tästä yksilöstä.

*”...meil on tämmösiä erilaisia avainhenkilömäärityksiä ja muuta, että erityisesti tietyt henkilöt on pyritty organisaatios tunnistamaan, ja heistä pidetään sitte vielä erityistä, ikään ku erityistä huolta ehkä no, itse asias heidän tietämättään asiasta, et esimiehet tietää ja me tiedetään mutta näin, et se on ykkösjuttu et ei menetetä niitä.” (Yritys C)*

Neljänneksi, Yritys D:n tiimikohtaisen ideoiden tuottamiseen perustuvan tulospalkkiojärjestelmän lisäksi saimme esimerkkejä myös muista tietoperusteisista palkitsemisjärjestelmistä. Esimerkiksi Yritys C tarjoaa työntekijöilleen 10% osuutta sellaisen tuotteen tai palvelun ensimmäisen vuoden liikevoitosta, joka on rakennettu kyseisen työntekijän idean pohjalta.

### **Analysoituun dataan perustuva päätöksenteko**

Organisaatioiden saatavilla on tätä nykyä valtavat määrät dataa, jota suodattamalla, koostamalla, rikastamalla ja analysoimalla voidaan tuottaa arvokasta tietoa päätöksenteon tueksi. Dataa muodostuu organisaatioihin ennen kaikkea niiden omiin toiminnanohjausjärjestelmiin ja erilaisten transaktioiden kautta. Tämän lisäksi ulkoisia tietolähteitä, kuten muiden organisaatioiden keräämiä asiakastietokantoja ja julkisia yritystietokantoja voidaan hyödyntää omaa dataa rikastavana tietona. Silti, vaikka moni organisaatio istuukin mahdollisesti hyvinkin arvokkaan datavaraston päällä, niin vain harvat niistä osaavat hyödyntää dataansa arvoa lisäävällä tavalla.

Havaitsimme, että haastatellut suomalaisyritykset pitivät oikeaan analysoituun tietoon perustuvaa päätöksentekoa kestäväen menestyksen kannalta merkittävänä seikkana, mutta haastateltujen yritysten välillä oli suuria eroja sen suhteen, kuinka heidän data-analytiikkaosaaminen oli kehittynyt vuosien varrella. Joku organisaatio oli ehtinyt vuosien varrella työllistää ja kehittää ihan aitoja datatieteilijöitä, kun taas jotkut yritykset olivat vasta hiljattain ymmärtäneet datan painoarvon ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Esimerkiksi Yritys C, joka tuottaa asiakkailleen kerättyyn dataan perustuvia raportteja, piti data-analytiikkaa ydinkyvyykkyytenään, eikä nähnyt, että olisi voinut selvittää liiketoiminnastaan ilman datatieteen kovia osaajia.

*”...siellä data-analyysin puolella taas, niin pitkälti me ollaan nyt ne ratkasut, mitä me ollaan tehty, on vähän niin kuin itse tehtyjä. Eli hyödyntämällä erilaisia ohjelmointikieliä ja –kirjastoja, niin ollaan sitten, ja sitten toki noita tietokantoja, niin ollaan sitten tehty niitä ratkasuja.” (Yritys C)*

Yritys B:n liiketoiminta perustuu puolestaan täysin sen hetken tieteellisen ”totuuden” mukaan toimimiseen, sillä terveydenhuoltosektorilla ei soveltamiselle ole jätetty juuriakaan tilaa. Tämän lisäksi Yritys B hyödyntää toiminnassaan ajantasaisia liikennevalon kaltaisia mittareita ja indikaattoreita, joista tulosvastuulliset esimiehet kykenevät nopealla silmäyksellä näkemään sen, missä on onnistuttu ja toisaalta sen, mitä osa-alueita täytyy parantaa. Tällaisia mittareita ovat mm. asiakastytyväisyys ja asiakasjonon pituus.

Näille kahdelle mainitulle yrityksille on helppoa ja luonnollista ymmärtää datan ja siitä jalostetun tiedon merkitys liiketoiminnalle ja päätöksenteolle, mutta entäpä ne organisaatiot, joille dataan liittyvä keskustelu on näyttäytynyt lähinnä pinnalliselta ohimenevältä trendiltä? Saimme onneksemme haastateltua myös näitä jälkimmäiseen ryhmään kuuluvia organisaatioita, joilla oli erilaisia mielipiteitä ja tavoitteita datan hyödyntämisen suhteen. Esimerkiksi Yritys A oli pitkään nähnyt datan puhtaasti liiketoiminnan oheistuotteena kertyvänä massana, eikä niinkään arvokkaana pääomana. Mielenpide oli kuitenkin viime aikoina muuttunut liiketoiminnan kasvun myötä, kun ennen niin helposti ymmärrettävä ja johdettava kokonaisuus oli muuttunut useammassa toimipisteessä operoivaksi monimutkaiseksi järjestelmäksi.

*”...mutta semmonen mikä on, ikään ku tunnistettuna asiana ja nostettu meidän strategiassa myös semmoseks korkeelle, et me tullaan nostamaan niin tämmönen asiakkuuksien johtaminen ja asiakastiedon hallinta...” (Yritys A)*

Yritys E on puolestaan julkaisutoiminnassaan kohdannut toimialan kokonaisvaltaisen murroksen, kun printtimedian tilalle on tullut kovalla vauhdilla ja mahdollottomalla voimalla erilaiset digitaaliset julkaisukanavat. Tälle yritykselle on muodostunut hiljattain entistä suurempi tarve ymmärtää erilaisten julkaisukanavien ja –alustojen viestinnällinen tehokkuus, julkaistavan aineiston vastaanotto ja suosio, sekä henkilöstön tuottavuuden vertaaminen kilpailijoihin. Näihin kaikkiin on kehitetty tai ollaan kehittämässä työtä ja päätöksentekoa selkeyttäviä mittareita, joita seurataan organisaatioiden kaikilla tasoilla.

*”Me halutaan dataramboja ja dataninjoi, jotka tuo datan kautta meille sen ymmärryksen, sen aidon ymmärryksen mitä siellä asiakasrajapinnassa, on se sitte kuluttaja- tai yritysasiakas, niin mikä se tarve siellä on ja miten se asiakas käyttäytyy missäkin tilanteessa ja pystytään paremmin ymmärtää sitä asiakaspolkua.” Yritys E)*

Yhdistävä seikka kaikkien haastateltujen organisaatioiden välillä oli lopulta se, että ne olivat tehneet selkeitä etenemissuunnitelmia datan hyödyntämisen suhteen. Yksikään haastatelluista yrityksistä ei osoittanut välinpitämättömyyttä datan suhteen, vaikka joukossa oli sellainenkin yritys (F), joka konsernin Suomen haarakonttorina ei omannut päätösvaltaa datan tai tietojärjestelmien suhteen. Heidän suuri toive oli, että pääkont-

torin tekemät investoinnit olisivat sen suuntaisia, että liiketoiminnan keskeisimpien tunnuslukujen ja mittareiden seuraaminen onnistuisi suhteellisen reaaliaikaisesti maantieteellisestä sijainnista riippumatta.

Analytiikkaan liittyen, esimerkkiyrityksissä tehdään hartiavoimin töitä myös datamyönteisen kulttuurin rakentamiseksi, sillä mikään ei tule merkittävästi muuttumaan, jos henkilöstö ei luota dataan tai siitä tuotettuun informaatioon päätöksenteon tukena. Yrityksen B haastateltava kertoi, että heidän organisaatiossaan osa kokeneemman kaartin henkilöistä ei ole osoittanut halukkuutta hyödyntää analysoitua tietoa, vaan mieluummin luottavat omiin päätöksentekomalleihinsa. Toisaalta, uudempi sukupolvi ”on aivan fiiliksissä” ja kokee kaiken omaan työhönsä liittyvän lisätiedon avokkaana lisänä. Tästä voisi päätellä, että tietoon perustuvan päätöksenteon yleistyminen on myös sukupolvikysymys.

*”Mä uskallan väittää niin päin, et siellä mennään enemmän tai vähemmän intuitiolla, eli he on tottunu toimimaan siellä tietyssä paikassa tietyllä paikkakunnalla ja ’näin me ollaan aina toimittu’. Heille on hankala lähteä kertomaan sitä sitten, et joku talouden mittari näyttääkin, että ei sulla menekään vaikka hyvin, tai potilas-kanta jollakin tavalla vinoutunutta, vaikka – Se on osittain tuon Business Intelligence-hankkeen myös haaste.” (Yritys B)*

Yhteenvetona, kykenimme tunnistamaan hankkeen ensimmäisessä vaiheessa lukuisia toimivaksi havaittuja tietojohtamiskäytänteitä kuudessa haastattelemassamme yrityksessä. Nostimme esiin erityisesti avoimeen keskustelukulttuuriin ja tiedon jakamiseen, strategiatyöhön, henkilöstöjohtamiskäytänteisiin ja tiedolla johtamiseen liittyviä esimerkkejä, joita hyödyntämällä muutkin suomalaisyritykset kykenevät lisäämään tuottavuuttaan. Seuraavassa osiossa siirrymme kertomaan hankkeen toisen vaiheen tuloksista, eli siitä, kuinka kaksi esimerkkiyritystämme onnistui omaksumaan uusia tietojohtamiskäytänteitä omaan arkeensa.



## Hankkeen 2. vaihe –toimintatutkimus

Hankkeen toinen tutkimuskysymys kuuluu: Kuinka haastatteluissa havaittujen tuottavuutta edistävien tietojohdamiskäytänteiden käyttöönottoa voidaan tukea muissa suomalaisyrityksissä? Tähän tutkimuskysymykseen vastasimme soveltamalla tapaustutkimuksissa tunnistettuja tietojohdamiskäytänteitä kahden sellaisen suomalaisen yrityksen toimintatutkimukselliseen kehittämiseen, jotka eivät olleet aiemmin hyödyntäneet suunnitelmallista tietojohdamista, tai jotka olivat kohdanneet tietojohdamiseen liittyviä haasteita. Toimintatutkimuksen avulla pyrimme tuottamaan uutta tutkimustietoa tietojohdamiskäytänteiden käyttöönottoon liittyvistä valmiuksista, vaatimuksista ja haasteista, jotka tulisi ottaa huomioon suomalaisyrityksissä.

### Kohdeorganisaatioiden kuvaukset

Hankkeen toimintatutkimusvaiheeseen osallistui kaksi suomalaisyritystä, joista ensimmäinen oli logistiikka-alan toimija ja toinen koulutusyhtiö. Pyrimme saamaan mukaan myös kolmannen kriteerit täyttävän kehitettävän organisaation, mutta neuvottelut kandidaattiyriytysten edustajien kanssa kaatuivat niiden kiireisiin tai siihen, etteivät niiden kehitystarpeet sopineet hankkeemme rajauksiin tai lähestymistapaan (aika, resurssit, kehityskohteet).

Logistiikka-alan toimija, eli Yritys G, kiinnostui yhteistyöehdotuksestamme erityisesti sen takia, että heillä oli vuosi aiemmin alkanut esimiesten valmentavaan ja osallistavaan johtajuuteen tähtäävä vuorovaikutus- ja fasilitointivalmennus, joiden oppeja oli tarkoitus soveltaa nyt käytäntöön. Tämän uuden johtamisfilosofian toivottiin auttavan yritystä aktivoimaan henkilöstöä kasvavissa määrin mukaan yrityksen toiminnan suunnitteluun, sillä yritys koki, että heillä oli piilossa suuri määrä hyödyntämätöntä inhimillistä pääomaa.

Koulutusyhtiö, eli Yritys H, puolestaan pyrki parantamaan oikeaan ja luotettavaan tietoon perustuvaa päätöksentekoa, sekä tiedolla johtamista. Yritys oli tehnyt merkittäviä investointeja tietojärjestelmä- ja teknologiapuolelle, mutta koki nyt jälkepäin, että tarvitsi erityisesti organisaation sisäisen yhteistyön parantamiseksi myös muita kuin teknologiapanostuksia.

”Meillä on rautaisia osajia, joilla on kymmenien vuosien kokemus alasta. Heillä on valtava määrä tietoa eri asiakkaista ja parhaista käytännöistä, joita olisi hyvä saada myös nuorempien käyttöön.” (Yritys G)

”Yritys H:n strategia painottuu vaikuttavuuden, tuottavuuden ja tehokkuuden edistämiseen ajanjaksoilla 2018-2021. Yhdeksi strategiseksi valinnaksi on kirjattu ”varmistamme asemamme tiedolla johtamisen ykkösenä henkilökunnan osaamisen, järjestelmien ja laitteiden ajankäytöllä.”

Yritys H heräsi tähän tarpeeseen pitkälti Opetushallituksen laatupalkintoraadin raportin ansiosta, joka totesi, ettei yritys ollut kyennyt levittämään tiedolla johtamisen periaatteita johtoryhmän ulkopuolelle:

”...ylimmällä johdolla on vahva tahtotila tiedolla johtamisen kehittämiseksi ja viemiseksi osaksi organisaation johtamista sekä näkemys siitä, minkä asioiden kehittämistä tämä vaatii – henkilöstö ei ole tietoinen siitä, miten tiedolla johtaminen liittyy heidän omaan työhönsä tai mistä eri tiedot löytyvät. Lisäksi pedagoginen toiminta ja tiedolla johtaminen näyttävät melko erillisinä. Mittaristotiedon haasteena on niiden etäisyys opiskelijoista ja opettajista ja samoin myös sidosryhmien osallistumattomuus. Tiedon vaikuttavuudesta pedagogisiin tuloksiin (läpäisyaste, keskeyttäminen) ei ole riittävää näyttöä.” (Opetushallituksen laatupalkintoraadin arvio Yritys H:n tiedolla johtamisesta)

Näiden lähtötietojen saattamana sovimme molempien yritysten kanssa hankkeen aloitustapaamisista, joiden tavoite oli valita kokeiltava uusi johtamiskäytännö, siihen liittyvien henkilöiden sitouttaminen ja tutkimuksellisen seurannan aikajänteen pituudet.



# Aineiston kerääminen toimintatutkimuksellisin menetelmin

Tietojohtamiskäytänteiden implementointi toimintatapojaan kehittäviin yrityksiin aloitettiin toimintatutkimuksellisin menetelmin toukokuussa 2018. Hankkeelle asettamamme tavoite oli interventioiden avulla löytää kehittämiskohde yhteistyössä kohdeyrityksen johtoryhmän kanssa, seurata kehittämiskohteen edistämistä toiminnallisesti fasilitoiden ja aiheen parissa työskennellen, sekä keräten kohdeyrityksen avainhenkilöiden reflektioita kehittämisprosessin aikana.

Osallistuimme tutkimamme organisaation toimintaan tekemällä tutkimuskohteisiimme tarkoituksellisen, muutokseen tähtäävän väliintulon, eli intervention, määritellen kehittyneempää toimintamallia ja tuoden sen organisaation omaan johtamisen kontekstiin. Toimintatutkimuksissa keräsimme monipuolista aineistoa liittyen yrityksen tietojohtamisen lähtötilaan ja tarpeisiin, kehittämistoimenpiteiden soveltamisedellytyksiin, aika-auluttamiseen ja vastuisiin, henkilöstön ja johdon sitouttamiseen, tarvittavaan käytännön tukeen, sekä toiminnan seurantaan. Kussakin yrityksessä hyödynnettävät toimenpiteet ja työkalut räätälöitiin tarkemmin niiden tilanteen ja tarpeiden sekä hankkeen reunaehtojen puitteissa. Näin saimme tietoa siitä, mitä parhaiden tietojohtamisen käytäntöjen käyttöönotto edellyttää ja kuinka sitä voidaan tukea.

Toimintatutkimus mahdollisti uuden ja merkittävän tiedon synnyttämisen. Siinä missä aiempi tutkimus on varsin yksimielisesti todennut tiedon ja osaamisen olevan tilastollisesti yhteydessä yritysten suorituskykyyn, on edelleen jäänyt epäselväksi miksi ja miten yritykset saavuttavat kilpailuetuja tuottavuuden suhteen. Hankkeemme pienentää tätä havaittua tutkimuksellista aukkoa selvittämällä parhaiten toimivat tietojohtamisen käytänteet suomalaisissa yrityksissä, sekä tuomalla esiin kuinka näiden parhaiden käytäntöjen siirtäminen onnistuu yrityksistä toisiin.

## Merkittävimmät tulokset

Näin jälkikäteen tarkastellen voimme todeta mielenkiintoisena yhteensattumana, että molempien kehitettävien yritysten suurimmat tietojohtamisen kipupisteet liittyivät sisäiseen yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen, joita myös lähdimme kehittämään muista yrityksistä, erityisesti Yritys D, saatujen esimerkkien avulla. Yritys G kamppaili erityisesti sen kanssa, etteivät he saaneet liiketoiminnan kehitysideoita henkilöstöltään, kun taas Yritys H ei ollut onnistunut jalkauttamaan tiedolla johtamisen periaatteita opetushenkilöstön tai muun suorittavan tason henkilöstön pariin.

## **Yritys G – Tiedottamisen ja vuorovaikutuksen lisääminen ja kehittäminen**

Yritys G oli tunnistanut useita potentiaalisia tietojohdamiskäytänteisiin liittyviä kehittämiskohteita. Ensimmäisessä tapaamisessa 29.5.2018 kävi ilmi, että tiedon ja osaamisen hyödyntämistä haluttiin edistää mm. kehittämällä hiljaisen tiedon siirtymistä konkareilta aloittelijoille ja myös järjestelmiin tallennettuun muotoon, lisäämällä asiakaspalautteen keruuta ja yrittäjämäistä asennetta katetavoitteiden parantamiseksi, sekä kohentamalla ilmapiiriä konsernin arvojen mukaiseen suuntaan. Intohimoa työtä kohtaan heräteltiin kehuilla hyvin tehdystä työstä ja kertapalkinnoin onnistumisista. Myös henkilöstötyytyväisyyttä haluttiin parantaa.

Esitimme Yritys G:lle erityisen sopiviksi tietojohdamiskäytänteiksi kahta keinoa, jotka oli koettu menestyksekkäissä organisaatioissa toimiviksi ja hyödyllisiksi tiedon siirron, jakamisen ja hyödyntämisen kannalta läpi organisaation. Näitä olivat ensinnäkin johdon pitämät juttutuokiot tai tietoiskut, joissa kerrottiin mahdollisimman avoimesti meillä ja suunnitteilla olevista asioista koko henkilöstölle. Tämän käytännön on todettu vähentävän henkilökunnan kokemaa epävarmuutta ja madaltavan kynnystä aktiiviseen molemminpuoliseen tiedon jakamiseen ja yhdessä ideointiin. Toiseksi käytännöksi ehdotimme siirtymistä aktiivisen kuuntelun aikakaudelle, lopettamalla henkilöstön passiivinen kuuntelu, jossa johto on ainoastaan valmiina keskustelemaan henkilöstön kanssa – tarvittaessa. Sen sijaan aktiivisesti kuunteleva johto ratkoo ongelmia ja päättää asioista yhteistyössä henkilöstön kanssa.

**”Tiedottamisen ja vuorovaikutuksen lisääminen ja täsmentäminen. Tiedon pitää kulkea sujuvasti kumpaankin suuntaan. Eli avoimempi keskustelukulttuuri, jotta saamme henkilökunnan myös tiedottamaan esim. asiakkaisiin liittyviä tietoja esimiehille.”**

**”Mahdollisimman avoin kommunikaatio ylhäältä alaspäin varmastikin lisää kommunikaatiota myös alhaalta ylöspäin.”**

Yritys G:n johtoryhmän jäsenet jäivät tarkentamaan ajatuksiaan ja palasivat kesäkuussa sähköpostitse asiaan reflektoiden tuntemuksiaan ja kertoivat kirjastuneeksi tavoitteeksi avoimen kommunikaation ja vuorovaikutuksen lisäämisen

29.5. – 10.10.2018 välisenä aikana seurasimme Yritys G:ssä tapahtuvaa muutosta keräten palautetta johtoryhmän ja henkilöstön tunnelmista sekä käyttöönotetuista uudistuneista toimintatavoista sähköpostitse ja neljän tapaamisen yhteydessä. Lopputapaamisessa pyysimme yrityksen edustajia kertomaan havaituista muutoksista ja kysyimme, miten johtoryhmä arvioi tutkimushankkeen vaikuttaneen heidän omaan ja muun henkilöstön työhön.

Ensinnäkin, Yritys G koki, että intervention myötä työntekijöitä on otettu enemmän mukaan päivittäiseen päätöksentekoon ja heitä on myös pyritty osallistuttamaan enemmän kuin aiemmin. Koettiin, että pienillä asioilla on ollut suuri merkitys:

*”Kun on huomannut ottaa työntekijöitä mukaan päätöksentekoon kysymällä, tarjonnut mahdollisuutta kertoa oma mielipide tai vaihtoehto, niin antaa työntekijöille fiiliksen, että heitä kuunnellaan. Se ei ole iso asia arjessa, mutta monessa auttaa.” (Yritys G)*

Toiseksi, keskittymällä kuuntelemaan aktiivisesti enemmän ja rajoittamalla valmiiden ratkaisujen ja näkemysten tarjoamista, esimiehet ovat antaneet tilaa työntekijöiden omalle tekemiselle ja ajattelulle. Saimme käytännönläheisen havainnon työntekijöiden käyttäytymisen muutoksesta tämän seurauksena:

*”Nykyään ollaan ihan istuttu alas miettimään asioita. Yleensä jos on sanonut, että tätä on miettinyt laittaa eteenpäin, niin seisaalleen ovat kuunnelleet ja se on ollut aika nopeasti ohi. Nyt kun on kysynyt, että tämmönen on asia, miten sun mielestä tässä pitäisi edetä, niin semmosia fyysisiä esimerkkejä, että ne istuu alas eikä jää seisomaan ja lähde nopeasti pois. Keskittävät siihen asiaan paremmin. Lähtee varmastikin sellaisilla ideoilla ja fiiliksellä, että tapahtuukin jotain.” (Yritys G)*

*”Olen käyttänyt enemmän aikaa tiimin kanssa keskusteluun, kuunnellut ja yrittänyt auttaa, en kertonut omaa mielipidettä.” (Yritys G)*

Muutos etenkin varastotyöntekijöiden ja heidän esimiestensä kohdalla on ollut suuri. Kesäkuussa kuulumme, että varastolla on työntekijä ”joskus käynytkin puhumassa pomolle”. Lokakuussa koettiin, että vuorovaikutus sujuu luontevammin työntekijöiden kanssa ja henkilöstön ideoiden esiintuonti ja kuulluksi tulemisen tunne on lisääntynyt. Lisäksi työilmapiirin todetaan parantuneen. Esimerkiksi varastotyöntekijöiden kahvitunneilla tulee ideoita, kun työnjohtaja osaa tehdä avoimia kysymyksiä:

*”Se on ehkä nyt tässä, vaikka edelleenkin on todella vähän aikaa siellä käydä juttelemassa, niin se on jollain tapaa muuttunu ehkä vähän luontevammaksi, tai itte oon tulkinnu. Ja se mitä sitten muiltakin työnjohtajilta on tullu, et ne kun on alkanu puhuu siellä varsinkin niillä kahvitauoilla, ne pitää yhtenäisiä kahvitaukoja niin enemmän näitä, vähän työasioita silleen puoliksi puhuu, niin kyllä se siinäkin se kommunikointi on parantunu, et siellä työntekijät kommentoi enemmän ja tulee ajatuksia. Ja se on tossa myös vähän, että miten se muiden hommaan on näkyny, eli sieltä tulee aktiivisemmin, työntekijät tuo meille asioita esille ja niinku [kollegakin] sano, niin kyl siinä kasvaa työntekijöillä se kuuntelemisen tunne, eli hei, mua kuunnellaan.” (Yritys G)*

Toimitusjohtajan kuukausittaisen aamiaispalaverin videolähetysten todetaan parantaneen tiedottamista. Tämän käytännön käyttöönoton todettiin olevan selkeästi KITI-hankkeen tuoma käytännön parannus, siinä missä monen muun muutoksen katsottiin voivan johtua useista eri syistä. Aamiaispalaverin videolähetyskäytäntö omaksuttiin nopeasti jopa koko globaalin konsernin toimitusjohtajan toimesta, eli sen tuomat hyödyt ovat koettu selkeinä ja voimakkaina

**”Meidän jopa globaali toimitusjohtaja – copy-peistas meiltä tän [videoidun palaverin] idean.”**

Yritys G on löytänyt uuden uskon tasa-puolisemmasta ja koko henkilöstölle suunnatusta vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, sen tuottamiin hyötyihin uskotaan ja sen suunnittelua ollaan jatkamassa konsultin avulla. Koko organisaation kattava palaverikäytäntömalli

säännöllisine määrämuotoisine aiheineen, aikatauluineen, osallistujineen ja vetäjineen on otettu käyttöön lokakuun alussa. Vuorovaikutusvalmennus ja johtamisen kehittämisen ulkopuolisen konsultin avulla jatkaa teeman käsittelyä. Voidaan siis todeta, että tutkimushankkeemme alulle laittama muutos on kasvamassa yrityksen toimintakulttuurin ja hengen kannalta merkittäväksi asiaksi. KITI-hankkeen tutkijoina olemme olleet erityisesti käynnistämässä ja edistämässä Yritys G:n toiminnan muutosta rohkaisemalla johtoryhmään kuuluvia henkilöitä muuttamaan toimintatapojaan ja käytänteitään yrityksen tietoresursseja paremmin hyödyntävään suuntaan. Tulokset ovat olleet merkittäviä ja ainakin osittain tutkimushankkeemme aikaansaamia.

## **Yritys H – Strategisten tavoitteiden jalkauttaminen paremman kommunikaation ja yhteistyön avulla**

Tapasimme Yritys H:n johtoryhmän jäseniä ensi kerran 19.6.2018, jolloin selvisi, että suurin ajuri heidän yhteistyöhalukkuuteen oli ammatillisen koulutuksen reformin aiheuttamat muutokset tuloksellisuusmittareihin, jotka tulisivat jatkossa muodostamaan Yritys H:n rahoituksen pohjan.

*”Tavallaan lähetään siitä, että se rahoitusmalli on rakennettu ihan oikeitten mittareitten pohjalle. Eliikkä että valmistutaan ajallaan ja työllistytään. Ne on ihan oikeita asioita, ja siitä muodostuu meidän ohjausmittaristo ja siitä muodostuu myöskin se, toi indeksimittaristo joka on koulutusala-kohtanen. Ja meidän tavoitteena olis nyt viedä myöskin tää rahoitus sinne koulutusala-tasolle. – Et semmonen ohjausvaikutus tähän on haussa nyt. Ja se on nimenomaan tiedolla johtamista et se on oltava, luotettava.” (Yritys H)*

Yritys H:n johtoryhmä myös totesi, että heidän tietojärjestelmänsä ovat tekniseltä tasoltaan riittäviä ja kunnossa, mutta niiden kautta liikkuvan tiedon hyödyntämiseen kaivattaisiin parannuksia. Johtohenkilöiden toivetta oli, että heidän työntekijöillään olisi käytössä ajantasaista ja helposti omaksuttavaa tietoa, jonka avulla he voisivat työskennellä tuotteliaasti uusien mittareiden asettamien tavoitteiden mukaisesti:

*”Nii ainakin mua kiinnostaa, totta kai tää tekniikkakin mut siinä me, niin ku sanoitkin niin siinä me ollaan aika pitkällä. Mut se että, tää jengi saa semmosen kokemuksen et itse asias täähän helpottaa mun työtä. Ja se on musta se inhimillinen pointti on täs se kaikista suurin.” (Yritys H)*

Näiden tietojen perusteella keskustelu eteni erilaisiin ratkaisuvaihtoehtoihin, joista aktiivisimmin keskusteltiin paremmasta työntekijöiden tarpeiden kuulemisesta sekä tuoreen reformin mukaisesta tehokkaasta yhteiseen suuntaan työskentelystä:

*”Eli se, sillon tavallaan sillä pohjalta varmaan päästäis siihen kysymykseen et no mitäs sää tarvitset, mitä tietoo sää sitten tarvitset jotta sä pysyt sen tekemään siinä. Et mä uskon et mä ollaan aika, sillai nyt hyvin lähellä siinä tavallaan et meil on ihan oikeesti ne työkalut tos näpeissä, millä tää saadaan tapahtumaan. Mutta sitä ei oo vielä tehty.” (Yritys H)*

Yksi läsnä olleista rehtoreista esitti näkemyksen, että tavoitteiden, esimerkiksi tutkinon ajallaan suorittaneiden oppilaiden määrän, saavuttamiseen liittyy erittäin läheisesti opettajien käytössä oleva työtä ja suunnittelua helpottava luotettava tieto. Yhdeksi esimerkiksi hän nosti tila- ja kalustovarausten helppouden ja läpinäkyvyyden, joka mahdollistaisi sujuvamman ja jatkuvan näyttökokeiden vastaanottamisen ja oppilaiden joustavan valmistumisen:

*”Se mitä sanoit just et lähestyy sitä pitkäaikasen opettajan näkökulmasta, et mitä tietoo mä tarvin aikanaan opettajana, niin ne tiedot ei liity indeksimittaristoon eikä strategiaan. Vaan se että kuin monta autoo on vapaana nyt, ja mitkä luokat on varattavissa. Kuka opiskelija on pois tänään. Koska se tulee kouluun, mikä tentti sil on suorittamatta.” (Yritys H)*

Toisaalta, keskusteluissa nostettiin voimakkaasti esiin myös ”ylhäältä alas” kulkevan tiedon merkitys, joka korostaa sitä, että johtoryhmän on varmistettava, että kaikki koulutusalat ja opettajat työskentelevät uusien mittareiden mukaisesti uusia tavoitteita kohti, sillä se määrittelee melko pitkälti Yritys H:n tulevaisuuden menestyksen:

*”Tos vois olla, siis toi indeksimittaristo mikä meil on nyt, sinne aloille viety et siinähän mejän ajatus oli just se että se keskustelu syntyis, se ajattelu syntyis sen koulutuspäällikön, sen opettajan tai kenen tahansa henkilön. Elikkä se et mitkä on meillä ne olennaiset asiat mitä, mejän pitäs saada tapahtumaan” (Yritys H)*

*”Elikkä tavallaan ne [mittarit] ymmärtään, siis mä uskon et nyt ne ymmärtää jo, että nää on nää otsikot suurin piirtein, mä uskon et suurin osa jo ymmärtää et niil on merkitystä. Mut se että mikä on se mekanismi ja millä aikaviiveellä se rävähtää tavallaan mun koulutusalan budjetiks, niin mä luulen et siinä on vielä hakemista.” (Yritys H)*

Varsinaista päätöstä kokeiltavasta käytännöstä ei päässyt syntymään vielä kesäkuun kokouksessa, mutta jätimme hautumaan muutamia ideoita, kuten muutaman koulutuspäälliköiden hyödyntämisen kollegoidensa ”strategiamentoreina” ja oman koulutus-alansa opettajien tarvekartoituksen vetäjinä:

*”No se kun, puhuttiin siitä mentoroinnista siinä osuvassa välissä, tavallaan johtoryhmän tahtotilan vieminen sinne yksilöille [on avainjuttu]. Ja kun [kollega] puhu siitä, et se koulutuspäällikkö on siellä alalla se tärkeä toimija ni, varmaan tähän väliin sitä mentorointia tarvitaan, et jotta tää koulutuspäällikkö pystyy aktiivisesti tunnistamaa ne kohteet, mitkä siel omassa yksikössä viedään läpi. Et se, tuli mieleen tää muotitermi henkilökohtaistaminen niin jokaisen opettajan tai henkilökunnan jäsenen pitää tietää missä, tiedolla johtamisen osa-alueessa mun roolini on merkittävä. Mitä mun oletetaan lukevan, mitä mä seuraan ja toisaalta että mitä se tieto on mitä mä tuotan täältä, mitä multa odotetaan tän asian suhteen.” (Yritys H)*

Tapasimme seuraavan kerran konferenssipuhelun merkeissä 4.9.2018, jolloin intervention tavoitteeksi tarkentui koko opetushenkilöstön ymmärryksen lisäys muuttuvista ohjausmittareista ja kuinka ne vaikuttavat omaan työhön. Tavoitteen saavuttamiseksi, eli tiedolla johtamisen strategian jalkauttamiseksi koko organisaatioon, ehdotimme jo edellisessä palaverissa esiin noussutta nivelvaiheen toimijoiden tai strategiamentoreiden hyödyntämistä, sillä useampiportainen tiedon kerääminen ja koostaminen oli toiminut erinomaisesti esimerkiksi haastattelemassamme Yrityksessä D.

Yritys H:n johtoryhmä näki, että koulutuspäälliköiden mukaan ottaminen tiedolla johtamisen ohjauksen ja muutoksen läpivientiin olisi tärkeä lisäys heidän uuteen toimintasuunnitelmaan, joten he päättivät perustaa ns. ”tiedolla johtamisen supertiimin”, joka auttaisi koulutuspäälliköitä kartoittamaan opettajien tietotarpeita ja viemään uutta strategiaa ja ennen kaikkea mittaristoja käytäntöön. Supertiimi koostuisi 2-3 tiiminvetäjästä (koulutuspäälliköitä), jotka osaisivat tukea kollegoitaan ja vastaamaan kiperiin kysymyksiin.

Johtoryhmä oli kertonut myöhemmin syyskuussa järjestetyssä pedagogisen johtoryhmän palaverissaan tästä meneillään olevasta tutkimushankkeesta ja sopinut osallistujajoukosta supertiimiin, joka koostuisi viidestä koulutuspäälliköstä ja yhdestä rehtorista. Tämän lisäksi supertiimi oli sopinut noin kaksi kertaa kuukaudessa pidettävistä erillisistä Skype-palavereista, sillä pedagogisen johtoryhmän palavereiden teema on yleensä enemmän strategisissa kuin käytännön asioissa.

Tapasimme Yritys H:n edustajia seuraavan kerran 1.10.2018 supertiimin työpajassa, jossa oli läsnä meidän tutkijoiden lisäksi kolme tiimiin kuuluvaa koulutuspäällikköä ja johtoryhmän edustaja, joka toimii samalla supertiimien konsernitason organisaattorina. Työpaja oli teemaltaan ideariihi, jossa tavoitenäkökulmana on selvittää, miten supertiimi näkee tietojohdamisen, yrityksen tietojohdamisen nykymallin, opetustyössä tarvittavan avaintiedon, sekä kuinka se veisi tietojohdamista eteenpäin omissa yksiköissään. Supertiimi oli yhtä mieltä siitä, että tiedon jakaminen on tietojohdamisen ytimessä ja

**Supertiimi oli yhtä mieltä siitä, että tiedon jakaminen on tietojohdamisen ytimessä ja sitä tulisi pyrkiä lisäämään.**

sitä tulisi pyrkiä lisäämään. Järjestelmissä on myös paljon hyödyllistä tietoa, mutta käyttäjiä pitäisi kouluttaa etsimään, tulkitsemaan ja hyödyntämään sitä. Myös sellainen asia nousi esiin, että ennakoiva tieto on kovin vähäistä, sillä suurin osa tiedosta perustuu menneisiin talouslukuihin. Jotta tilannetta saataisiin parannettua ja strategiaa vie-

tyä käytäntöön, supertiimi peräänkuulutti vapaamuotoisempien keskusteluiden, työntekijöiden kuuntelun, yhteisten pelisääntöjen, digiähkyn helpottamisen, tapaamisten teemoituksen ja paloittelun, sekä laajoissa kokonaisuuksissa verkkokokousten hyödyntämisen tärkeimpinä johtamiskeinoina. Mainittiin erikseen myös sellainen seikka, että uusien tuloksellisuusmittareiden pitäisi sopia yhteen tehdyn työn kanssa. Näillä parannuksilla saataisiin aikaan aitoutta, vastavuoroisuutta, luottamusta ja sitoutumista, jotka auttaisivat viemään strategiaa käytäntöön.

Tavoitteellisempi eteneminen jätettiin tarkoituksella supertiimin itsensä pohdintaan, mutta jätimme ehdotukseksi supertiimin palaverin monistamisen heidän omissa yksiköissään (pilottihankkeet), joka etenisi kokous kokoukselta ja työpaja työpajalta. Tästä saadut kokemukset voisi myöhemmin jakaa esim. pedagogisessa johtoryhmässä ja siitä saadun palautteen perusteella ottaa vähitellen koko koulutuspäällikköjoukko mukaan.

Yritys H ei tuottanut pyytamiämme sähköpostireflektointeja muuten kuin ensimmäisen tapaamisen jälkeen, joten siksi soitimme heille useaan otteeseen, koska se tuntui olevan joustavampaa yritykselle. Olimme seuraavan kerran yhteydessä supertiimien päävastuulliseen organisaattoriin 14.11.2018, jolloin saimme kuulla kokemuksista tästä alulle laitetusta kokeilusta. Siihen mennessä kaksi supertiimin jäsentä oli pitänyt pilottikokoukset omissa yksiköissään ja täten hankkinut kokemuksia ja näkemyksiä suuremmalta osallistujajoukolta. Pilottikokousten suurin myönteinen anti oli ollut välitön palaute hyvällä tolalla olevista ja kehitettävistä asioista, sekä tähän liittyen vuorovaikutuksen ”nytkähtäminen” eteenpäin. Näiden avulla johtoryhmä on saanut uusia näkemyksiä tiedolla johtamisen kokonaisuuden suunnitteluun.

Saimme lisätietoa hankkeen etenemisestä kahdelta supertiimiläiseltä marraskuun viimeisellä viikolla puhelinkeskustelun ja lyhyiden kirjallisten kokous-

**”Juuri niin ku oli vähän tarkoituskin että, mä saisin siihen omalla tiedolla johtamisen projektiini eväitä ja saisin vähän sitä tavotasetantaa mietittyä ehkä uudestaan, ku saan henkilöstöä siihen vuorovaikutteisesti mukaan. Se nyt ainakin on nytkähtäny eteenpäin.”**

muistiinpanojen muodossa. Yksittäisenä ”läpimurtona” voisi pitää toiselle koulutus-  
alalle perustettua strategiatyöryhmää (koulutuspäällikkö, kaksi koulutusvastaavaa  
sekä opettaja), joka oli perustettu supertiimiläisen omasta aloitteesta ja joka pohti yh-  
dessä tiedolla johtamiseen liittyviä asioita omaan koulutusalaansa liittyen. Voidaankin  
todeta, että toimintatutkimuksen antama sysäys toteutui tässä vaiheessa jo kolman-  
nessa tasossa, kun tutkijoiden ja johtoryhmän tapaamisen seurauksena oli jo aiemmin  
syntynyt konsernitason supertiimi ja sen jälkeen vielä tämä yksikkötason strategiatyö-  
ryhmä.

Haasteeksi koulutusalan kokouksissa oli koettu yleinen kiire, joka saattaa estää kehi-  
tysnäkökulman toteutumisen yksiköissä, sekä lisätuki sellaiselle ajattelulle, että hanke  
hyödyttäisi ja tukisi koulutuspäälliköitä itseään. Koulutuspäälliköt ja opettajat olivat to-  
denneet, että pitäisi ottaa askel taaksepäin ja miettiä miksi Yritys H on olemassa ja  
mitkä asiat (asiakkaat, opiskelijat) ovat keskiössä. Sen jälkeen vasta pitäisi miettiä, että  
miten tätä ydintoimintaa saataisiin tuettua järjestelmien avulla. Lisäksi, keskiöön pitäisi  
tuoda riittävä tietojärjestelmien käyttökoulutus, joka jouduttaisi tiedon hakua, toisi var-  
muutta tekemiseen ja auttaisi ymmärtämään mitä tietoa kukin tarvitsee. Supertiimien  
päävastuullinen organisaattori oli osallistunut toisen koulutusalan kokoukseen ja saa-  
nut toisesta tiivistelmän, ja niiden perusteella reflektoi oppimaansa seuraavasti:

*” Mut tavallaan se että ei se, et yksiköissäkin on ne omat kiireensä ja se  
että mitä he sitte kokee ja millä tavalla he itse ajattelee tätä asiaa, heitä  
koskee tai heitä hyödyttää esimerkiksi näitä koulutuspäälliköitä, ni siinä  
meillä varmaan vielä on vähän tekemistä.” (Yritys H)*

*” ...musta tuntuu, että strategiaan liittyvät asiat, vaikka ne pitäis olla ihan  
arkipäivään liittyviä asioita ja mekin tavotellaan nimenomaan sitä että  
strategia näkyy arjessa, et se on arjen tekemistä ja työtä – ni voi olla että  
se ei oo, että koetaankin, että sitä ei ookaan helppo ottaa siinä yksikössä  
esiin. Vaikka tarvettakin ehkä olis ja ehkä sen tarpeenkin ymmärtää, mutta  
että se kiire ajaa ohi.” (Yritys H)*

Tekemämme tietojohtamiskäytännön implementointikokeilu antaa viitteitä siitä, että  
Yrityksen H kohdalla ensimmäisessä ja toisessa aallossa mukaan otettujen toimijoiden  
(johtoryhmä, supertiimi) aktivointi ja sitouttaminen olivat melko helppoja ja suoraviivai-  
sia askeleita ja onnistuimmekin niissä suunnitellusti. Kolmannen aallon vakuuttaminen  
osoittautui kuitenkin mutkikkaammaksi, johtuen osittain siitä, että jätimme sen vaiheen  
tarkoituksella supertiimiläisten tehtäväksi. Toinen muutosvastarintaan vaikuttanut tekijä  
oli yrityksessä ja sen toimintaympäristössä meneillään olevien muutosten määrä  
ja laajuus, joten voimme päätellä, että uuden johtamiskäytännön implementointi voisi  
olla sujuvampaa toiminnan jo hieman tasaannuttua. Saimme kuitenkin myös positiivisia  
tuloksia, joihin lukeutuivat erityisesti vuorovaikutuksen alulle saattaminen ja super-  
tiimien työn omatoiminen jalkautuminen syvemmälle yksikkötasolle.



Supertiimin reflektioista tuli selvästi esiin käsillä olevien muutosten suuri määrä ja niihin liittyvä väsyttävä vaikutus. Lisäksi esiin tuli hyvin myös tiimien esimiesten ja johtoryhmän ymmärrys väsymyksestä, mutta lopulta kuitenkin optimistinen näkemys ja tahtotila tulevaa kohtaan. Aika näyttää, mitä supertiimin perustaminen ja siitä kasvavat yksikökohtaiset työryhmät saavat aikaan uusien tulostavoitteiden viemiseksi arkeen, ja ennen kaikkea millaista vastavuoroisuutta Yritys H kykenee rakentamaan muutoksen läpiviemiseksi. Asiat ovat siinä mielessä hyvällä mallilla, että johtoryhmä ymmärsi tarvitsevansa nivelvaiheen toimijoita perustaessaan supertiimin, mutta toisaalta, sen myös tulisi tukea supertiimin toimintaa aktiivisesti, sillä yksiköissä vallitseva muutosvastarinta saattaa väsyttää innokkaimmatkin tulenkantajat.



## YHTEENVETO

Tulosten perusteella yritykset kokivat toimivimmiksi tietojohdamiskäytänteiksi sellaiset, jotka liittyvät koko organisaation kattavaan tiedon liikkuvuuden ja hyödyntämisen kehittämiseen. Tällaisia olivat mm. yritysjohton mahdollisimman avoin viestintä menneillä ja suunnitteilla olevista asioista, työntekijöiden aktiivinen kuuntelu ja huomioiminen päätöksenteossa, sekä tiedon luomisesta ja jakamisesta palkitseminen. Myös strategiatyön avaaminen ulkoisen yhteistyön piiriin nousi esiin merkittävänä yksityiskohtana. Näiden lisäksi haastateltavat yritykset näkivät henkilöstöjohtamisen erilaiset tulokulmat tärkeinä tietojohdamisen apuvälineinä. Henkilöstöjohtamiskäytänteistä tärkeimmiksi mainittiin yrityksen tietopohjan rikastaminen rekrytoimalla erityyppisiä osajia samoihin tiimeihin, henkilökohtaisen syvällisen tiedon kehittäminen erilaisten koulutusohjelmien avulla, sekä työntekijöiden säilyvyyden parantaminen tarjoamalla kiinnostavia ja kehittäviä urapolkuja. Lisäksi, useat yritykset pitivät oikeaan tietoon perustuvaa päätöksentekoa erittäin tärkeänä ja kehitystä vaativana asiana, joka ilmeni konkreettisina panostuksina tietojärjestelmien ja data-analytiikan hyödyntämiseen.

Toimintatutkimusvaihe puolestaan lisäsi ymmärrystä siitä, kuinka tuottavuutta edistävien tietojohdamiskäytänteiden käyttöönottoa voitaisiin tukea muissa suomalaisyrityksissä. Tärkeimmäksi onnistumisen edellyttäjäksi nousi se, että muutosta läpivievästä organisaatiosta täytyy löytää määrätietoiset ja aktiiviset asian omistajat sen jokaiselta eri tasolta. Ei riitä, että ainoastaan johtoryhmä osoittaa innokkuutta, vaan uuden käytänteen käyttöönotto vaatii myös sopivia nivelvaiheen toimijoita ja mieluiten vielä muutokseen avoimesti suhtautuvia yksilöitä niiden kohderyhmien keskuudesta, joita muutos lopulta koskee. Jotta näitä hyväksi havaittuja tietojohdamiskäytänteitä saataisiin levitettyä laajemmalle suomalaiseen yritys kenttään, tulisi rohkaista ja tukea ennen kaikkea johtoryhmään kuuluvia henkilöitä muuttamaan toimintatapojaan ja käytänteitään yrityksen tietoresursseja paremmin hyödyntävään suuntaan. Uusien tietojohdamiskäytänteiden käyttöönottoon liittyy myös muutosvastarintaa ja väsymystä, varsinkin jos kehitettävällä organisaatiolla on monta rautaa yhtä aikaa tulella. Tästä syystä on erittäin tärkeää pyrkiä ajoittaa muutos mahdollisimman seesteiseen vaiheeseen ja viedä se läpi yksi pala ja yksi käytäntö kerrallaan. Tällä tavoin mahdollistetaan onnistumisista ja virheistä oppiminen, joka on erityisen tärkeää, sillä muutos ja siihen liittyvät ilmiöt ovat aina organisaatiokohtaisia.

# Lähteet

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636.
- Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1), 5-18.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier.
- Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308-329.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565.
- Geisler, E., & Wickramasinghe, N. (2015). *Principles of Knowledge Management: Theory, Practice, and Cases*. New York: Routledge.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Huang, J. C., & Newell, S. (2003). Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects. *International Journal of Project Management*, 21(3), 167-176.
- Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Assessing the universality of knowledge management practices. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1596-1621.
- Inkinen, H. T., Kianto, A., & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432-455.
- Inkinen, H. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 230-257.
- Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 112-122.

Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636.

Pfeffer, J. & Sutton, R. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73-85.

# LIITE 1.

## Hankkeen 1. vaiheen haastattelurunko

- **Yleistä:**
  - o Mitä luulette, miksi yrityksenne sijoittui aiemmissa tuloksissamme parhaiden suomalaisten joukkoon tietojohdamisen näkökulmasta tarkasteltuna?
- **Esimiestyö:**
  - o Kuinka yrityksenne esimiehet kannustavat jakamaan tietoa työpaikalla?
  - o Kuinka yrityksenne esimiehet kannustavat kyseenalaistamaan olemassa olevaa tietoa?
  - o Kuinka virheiden salliminen ja niistä oppiminen näkyy yrityksenne esimiesten työssä?
  - o Kuinka yrityksenne esimiehet ottavat huomioon työntekijöiden ideoita ja näkemyksiä?
  - o Kuinka yrityksenne esimiehet kannustavat tasa-arvoiseen keskusteluun työpaikalla?
- **Strategisen (ja pitkän tähtäimen) tiedon ja osaamisen johtaminen:**
  - o Millainen tieto ja osaaminen ovat yrityksellenne strategisesti arvokkaita?
  - o Kuinka strategisesti merkittävä tieto ja osaaminen otetaan huomioon pitkän tähtäimen suunnittelussanne?
  - o Kuinka strategisesti merkittävän tiedon ja osaamisen kehittäminen näkyy pitkän tähtäimen suunnittelussanne?
  - o Kuinka systemaattisesti ja millä keinoin vertailette strategisesti merkittävää tietoa ja osaamistanne suhteessa kilpailijoihin?
  - o Kuinka viestitte strategisesti merkittävistä asioista henkilöstölle?
  - o Kuka tai ketkä vastaavat strategisesti merkittävän tiedon ja osaamisen suunnitteluun ja johtamiseen liittyvistä asioista?
- **Tiedon suojaaminen:**
  - o Suojataanko teillä liiketoimintakriittistä tietoa?
  - o Millaisia muodollisia keinoja (mm. patenteja, sopimuksia, lainsäädäntöä) käytätte suojataksenne strategista tietoa ja osaamista?
  - o Millaisia epämuodollisia keinoja (mm. salassapitosopimukset, henkilöstön ohjeistaminen) käytätte suojataksenne strategista tietoa ja osaamista?
- **Yrityskulttuurin kehittäminen**
  - o Millä käytännön toimilla kehittäte ja muokkaatte yrityskulttuurianne innovatiiviseksi, dynaamiseksi, yrittäjähenkiseksi, uusiutuvaksi ja harkittuja riskejä ottavaksi?
  - o Millä käytännön toimilla pyritte lisäämään organisaationne dynaamisuutta ja yrittäjähenkisyyttä?
  - o Kuinka yrityksenne johtaja osoittaa tekemisillään yrittäjyyttä, innovointia tai riskinottoa?
  - o Kuinka sitoutatte henkilöstön läpi organisaation innovoimiseen ja kehittämiseen?
  - o Millaisina käytännön johtamistoimina näkyy yrityksen kasvun ja uusien voimavarojen hankkimisen tärkeys?

## - Henkilöstöjohtaminen

### o **Rekrytointi:**

- Mitkä käytänteet tekevät rekrytointiprosessistanne paremman kuin muissa organisaatioissa?
- Mitkä käytännön asiat tekevät rekrytointiprosessistanne toimivan?
- Kuinka varmistatte rekrytointiprosessinne kattavuuden täyttäessänne uusia työpaikkoja?
- Kuinka varmistatte kilpailukykyne haluttuna työnantajana?
- Kuinka mittaatte työnhakijoiden oppimiskykyä?
- Kuinka mittaatte työnhakijoiden toimialakohtaista tietämystä ja kokemusta?

### o **Koulutus ja kehittäminen:**

- Mitkä käytänteet tekevät henkilöstön koulutus- ja kehittämistoiminnastanne paremman kuin muissa organisaatioissa?
- Mitkä käytännön asiat tekevät henkilöstön koulutus- ja kehittämistoiminnastanne toimivan?
- Kuinka varmistatte, että pidätte koulutus- ja kehittämistoiminnastanne kilpailijoitanne parempana?
- Kuinka tarjoatte työntekijöillenne jatkuvia mahdollisuuksia kehittyä?
- Millaisia koulutusohjelmia tarjoatte työntekijöillenne?
- Kuinka annatte palautetta työntekijöidenne suoriutumisesta? Mitä painotatte suoriutumisessa?
- Miten ja kuinka aktiivisesti toteutate sisäistä rekrytointia?
- Kuinka palkitsette työntekijöitänne henkilökohtaisten tietojen ja taitojen kehittämistä?
- Kuinka kehittäte työntekijöidenne yritys kohtaista osaamista?
- Kuinka toteutate työntekijöidenne työssäoppimista?

### o **Reiluuden, oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden edistäminen:**

- Millä tavoin pyritte poistamaan ja minimoimaan statussymbolit (merkit eriarvoisesta asemasta)?
- Kuinka pyritte pitämään organisaation rakenteen matalana (minimoimaan hierarkian)?
- Kuinka rohkaisette itsenäiseen päätöksentekoon ja osallistumiseen?
- Kuinka säilytätte tasa-arvoisen palkkarakenteen?
- Kuinka ratkaisette konfliktitilanteet?

### o **Yhteistyön ja yhteenkuuluvuuden tunteen edistäminen:**

- Kuinka työnhakijoiden sosiaaliset taidot vaikuttavat heidän mahdolliseen valintaansa?
- Kuinka varmistatte työntekijöidenne yhteistyö- ja tiimityötaitojen riittävyyden?
- Kuinka koulutus- ja kehittämistoimintanne tukee tiimien rakentamista?
- Miltä eri tahoilta keräätte palautetta työntekijöidenne suoriutumisen arvioimiseksi?
- Minkä tasoista palkitsemista hyödynnätte (esim. ryhmän suoriutumiseen perustuvat bonukset, jne.)?
- Kuinka varmistatte, että tehtävät sisältävät tarpeeksi tiimityötä?
- Kuinka ohjaatte työntekijänne yrityksen sisäisiin eri alojen osaajista muodostettuihin tiimeihin ja verkostoihin?

- Kuinka pidätte huolen, että työntekijänne ja ulkoiset sidosryhmät osallistuvat erilaisiin yhteisiin tiimeihin ja verkostoihin?
- Kuinka huomioitte työntekijöiden yhteistyökyvykkyyden heidän suoriutumisen arvioinnissa?
- Kuinka palkitsette työntekijöitä heidän panoksestaan muiden työntekijöiden oppimisen edistämiseen (esim. opettaminen, valmentaminen, mento- rointi, jne.)?
- **Työntekijöiden tiedon ja kokemuksen taltiointi:**
  - Kuinka taltioitte työntekijöidenne tietoa ja kokemuksia (esim. aloitejärjes- telmä, oma-aloitteinen tietokantojen päivittäminen, oppimiskokemusten ja- kaminen)?
  - Kuinka tätä tietoa hyödynnetään ja jaetaan?
  - Kuinka rohkaisette työntekijöitä ehdottamaan ja jakamaan ideoita työsken- telyn kehittämiseksi?
- **Tietojärjestelmien hyödyntäminen:**
  - Mitkä teknologiset työkalut ovat välttämättömiä työsi kannalta?
  - Anna esimerkkejä siitä, millä tavoin teknologian käyttöönottoaminen tai hyö- dyntäminen on parantanut toimintaanne?
  - Kuinka edistätte tietojärjestelmienne käyttäjäystävällisyyttä?
  - Kuinka teette tietojärjestelmänne kaikkien työntekijöidenne saataville?
  - Kuinka olette hoitaneet tietojärjestelmienne integroinnit?
  - Kuinka varmistatte järjestelmänne riittävyyden liiketoiminnan tarpeisiin?
  - Kuinka hyödynnätte käyttäjäpalautetta tietojärjestelmienne kehittämiseksi?
  - Kuinka tietojärjestelmien tehokas hyödyntäminen näkyy osana koulutus- ja kehittämistoimintaanne?
  - Kuinka tietojärjestelmänne mahdollistavat datan jakamisen eri liiketoimin- tayksiköiden ja osastojen välillä?
- **Tiedolla johtaminen:**
  - **Analysoituun tietoon perustuva päätöksenteko**
    - Kuinka organisaationne on hyödyntänyt dataa ja siitä jalostettua tietoa päätöksenteossa?
    - Kuinka pidätte huolen siitä, että tärkeät päätökset tehdään datan ja siitä jalostetun tiedon, eikä intuition ja olettamusten perusteella?
    - Kuinka olette hyödyntäneet datasta jalostettua tietoa toimintatapojanne ke- hittämiseksi?
    - Kuinka valmennatte työntekijöitänne tekemään päätöksiä datan perus- teella?
  - **Datan riittävyys:**
    - Millä tavoin varmistatte, että käytettävissänne on tarpeeksi laadukasta ja monimuotoista dataa analysoitavaksi?
    - Yhdistätekö dataa useista eri lähteistä analyysijä varten?
  - **Teknologian riittävyys:**
    - Kuvaile tarkemmin mitkä teknologiat ovat olleet erityisen hyödyllisiä datan käsittelemiseen ja analysointiin, ja kuinka niitä hyödynnetään käytännön tasolla?
      - Datan käsittelyyn
      - Datan visualisointiin
      - Pilvipalvelut datan käsittelyyn ja analysointiin
      - Avoimen lähdekoodin ohjelmistot datan analysointiin



- Moderni teknologia datan tallentamiseen ja säilömiseen
- **Analytiikkaosaaminen:**
  - Kuinka varmistatte tarpeeksi korkean tason data-analytiikkaosaamisen?
  - Onko data-analytikoillanne tarvittavat taidot suoriutua tehtävistään menestyksekkäästi?