

Elmo Luoto

Tietojohtaminen ja raportointikäytännöt organisaation johdon näkökulmasta
Case: Pirkanmaan Voimia Oy

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro Gradu
Maaliskuu 2021

TIIVISTELMÄ

Elmo Luoto: Tietojohtaminen ja raportointikäytännöt organisaation johdon näkökulmasta

Pro gradu

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden maisteriohjelma, Julkinen talousjohtaminen

Jarmo Vakkuri

Huhtikuu 2021

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee tiedolla johtamisen ja raportoinnin käytäntöjä Pirkanmaan Voimian kontekstissa organisaation johdon näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää tietojohtamisen ja raportoinnin nykytilaa, kehityskohteita ja tulevaisuuden näkymiä. Tutkimuskysymyksinä olivat: ”Millaisia raportointitarpeita on organisaation toiminnassa tiedolla johtamisen näkökulmasta?” ja ”Miten hybridisyys ilmenee tiedolla johtamisen käytänteissä ja raportoinnissa?”. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota käytännön tietoa siitä, missä tyyppiorganisaatioiden johdon tiedon tarpeet ovat ja miten raportointikäytäntöjä tulisi kehittää.

Tutkimus on tärkeä, koska tietojohtaminen on jatkuvasti kehittyvä johtamisen osa-alue ja tieteelle on näin keskeistä tuottaa uutta tutkimustietoa, siitä miten tietojohtamisen sovelluksia toteutetaan käytännön organisaatioissa. Tavoitteena on tietää mitkä käytännöt ovat toimivia johdon näkökulmasta, ja mitkä ovat tietojohtamisen keskeisiä haasteita. Tässä tutkielmassa tietojohtamisen näkökulmia haluttiin selvittää nimenomaan organisaation johdon tarpeiden kautta. Tutkittavan kohteen valitsin sen kiinnostavan luonteen vuoksi julkisia tehtäviä toteuttavana yhtiönä, joka tuo hybridisyyden elementtejä mukaan raportointi käytäntöjen näkökulmasta.

Pro gradu -tutkimuksen tutkimuksellisen osan toteutus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja siinä käytettiin toiminta-analyttistä tutkimusotetta. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla Pirkanmaan Voimian johdolta. Aineiston analyysi toteutettiin sisällön analyysinä. Aineisto redusointiin, klusterointiin ja abstrahointiin.

Tutkimuksessa huomattiin, että tiedonjaon ja raportointikäytäntöjen nykytilassa tunnistettiin laajasti samoja asioita siinä, mikä nykykäytännöissä toimii sekä siinä, minkä käytäntöjen kehittämiseen tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Eroavuuksia haastatteluaineistossa aiheuttivat eri vastuualueiden näkökulmat tiedonsaannin tarpeissa, jotka nostivat myös esille tärkeitä kehityskohteita.

Tutkimuksen keskeisenä johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että organisaation vuosi- ja kuukausitason raportoinnin määrään ja laatuun ollaan pitkälti tyytyväisiä, kun taas reaaliaikaisen liiketoimintatiedon, selittävän informaation jakamiseen ja raportointikäytäntöihin vaaditaan kehitystoimenpiteitä, jotta johtamisessa voidaan reagoida ketterästi muutoksiin ja ennustaa muutoksia operatiivisessa johtamisessa. Voidaan siis nähdä, että nykyiset käytännöt tarjoavat hyvät lähtökohdat strategiseen johtamiseen, mutta tehokkaan operatiivisen johtamisen mahdollistamiseksi vaaditaan uusia käytäntöjä. Hybridisyys näkyy tiedolla johtamisessa siten, että raportoinnissa on oltava mahdollisimman avoimia ulospäin, mutta samalla on oltava tarkkana, mitä tietoa annetaan julkiseen jakoon.

Jatkossa olisi hyvä tehdä vertailevaa tutkimusta samantyyppisissä organisaatioissa, jotta tuloksia voitaisiin yleistää. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia myös tiedonjako- ja raportointikäytäntöjen kehittymistä ajassa samassa organisaatiossa.

Avainsanat: Tietojohtaminen, Raportointi, Hybridisyys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	1
2 Aiempi tutkimus ja aiheen perustelu.....	2
3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
4 Tiedolla johtamisen ja raportoinnin teoria.....	9
4.1 Tietojohdamisen osa-alueet.....	10
4.1.1 Tietojohdamisen toiminnalliset osat.....	10
4.2 Tiedon muodostuminen	13
4.3 Johtamisen käytännöt	16
4.3.1 Päätöksenteko	16
4.3.2 Tietotarkastus.....	19
4.3.3 Käytännöt tietojohdamisen edistämiseksi organisaatiossa	20
4.4 Raportoinnin haasteet ja ratkaisut.....	22
4.4.1 Raportointikäytäntöjen kehittäminen.....	22
4.4.2 Raportoinnin työkalut.....	24
4.4.3 Kokonaiskuva raportoinnin syntyprosessista	25
4.5 Raportointikäytännöt hybridiorganisaation arvonluonnin näkökulmasta	26
4.5.1 Arvonluonti.....	26
4.5.2 Vaikuttavuusnäkökulma	27
5 Tutkimusstrategiset valinnat.....	28
5.1 Aineiston keruu	29
5.2 Analyysimenetelmät.....	31
6 Empiirisen kohteen esittely.....	32
6.1 Tiedolla johtamisen lähtötilanne Pirkanmaan Voimiassa	34
7 Analyysin tulokset.....	36
7.1 Johtamiskäytännöt	38
7.2 Raportointi ja tiedonjakaminen.....	51
7.3 Hybridisyys ja ulkoinen raportointi	58

7.5 Analyysin yhteenveto	60
8 Päätelmät	65
9 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	69
Lähteet.....	71
Verkkosivut.....	74
Liitteet	75

Kuvioluettelo

Kuva 1 Tietojohdamisen syntyprosessi.....	3
Kuva 2 Tietojohdamisen osa-alueet.....	12
Kuva 3 Päätöksenteon prosessimalli Barends, Rousseau & Briner mukaan.....	Error! Bookmark not defined.
Kuva 4 Tutkimuksen metodologinen eteneminen.....	31
Taulukko 1: Analyysikehikko.....	37
Taulukko 2: Analyysin tulokset	62

1 JOHDANTO

Tietojohdantamista tarvitaan nykymuotoisessa palveluyhteiskunnassa entistä enemmän. Nykypäivänä suurin osa työstä on asiantuntijatyötä, jonka hoitamiseksi tarvitaan paljon tietoa. Organisaation liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen, kilpailuedun saavuttaminen ja kehittyminen perustuvat pitkälti tietoon ja osaamiseen.

Mitä sitten on tietojohdantaminen? Tietojohdantamista tarvitaan, jotta saatavilla olevasta lukemattomasta tiedon määrästä pystytään poimimaan ja jalostamaan oleellinen tieto päätöksen kannalta. Tietojohdantamisella pyritään vastaamaan asiakkaan odotuksiin entistä paremmin ja tuottamaan näin asiakkaalle lisäarvoa. Yhtiöiden perimmäinen tarkoitus on tuottaa arvoa omistajille, ja usein kun pystytään vastaamaan asiakkaan odotuksiin tehokkaammin, hyötyy myös omistaja. Tässä tutkielmassa tutkimuskohteena on julkisomisteinen yksityisoikeudellinen yhtiö, joka tuottaa palveluita omistajilleen. Näin ollen omistajan ja asiakkaan roolit ovat hieman sekoittuneet, jolla on varmasti oma vaikutuksensa tietojohdantamiseen ja sen osa-alueiden painotuksiin.

Heikko tietojenkäsittely aiheuttaa virheitä ja kun virheet toistuvat jatkuvasti, organisaation osaamisen hallinta vaikeutuu. Vaikka tiedolla johtaminen ja tiedon laatu saattavat tuntua vain epämääräisiltä käsitteiltä, onneksi tiedonhallintaa voi kehittää konkreettisilla keinoilla. Tietojen laatua voidaan laskea määrällisesti, mitata ja kehittää, korkeampaan pääoman tuottoon tähtäävällä tavalla. (Loshin 2001, 1.)

Tiedolla johtaminen ei ole vain tietohallintoa, vaan sen tulisi olla prosessi, joka läpäisee koko organisaation. Tietojohdantaminen on monesti arkipäiväistä toimintaa, joka voi jäädä huomioimatta tietojohdantamiseksi. Tietojohdantaminen voi olla hyvinkin arkisia käytäntöjä ja tuloksellisuuden eteen tehtyjä tekoja, kuten esimerkiksi tietoperusteinen arvonluonti eli esimerkiksi organisaatiossa luodun tiedon hyödyntäminen työssä, toiminnan ja henkilöstön kehittäminen ja koulutus. Tieto jaetaan organisaation ydinprosesseissa ikään kuin huomaamatta, jolloin hiljainen tieto leviää organisaation

yleiseen tietoon. Voidaankin nähdä, että tietojohdamista kehittämään pyrkivän organisaation ei välttämättä tarvitse tehdä isoja tekoja, vaan tiedostaa tietojohdamisen keskeisiä käsitteitä, tunnistaa miten organisaatiossa olemassa olevaa tietoa hyödynnetään, asettaa työntekijöille mitattavissa olevia tavoitteita ja mitata tavoitteissa onnistumista. Keskeistä on kuitenkin pyrkiä rakentamaan tiedolla johtamisen kulttuuria organisaatioon, jolloin toiminnasta saadaan läpinäkyvää ja avointa. (Laihonen ym. 2013, 28-31.) Johtamisessa keskeistä onkin puitteiden luonti tiedon hyödyntämiselle, kuten kanavat tiedon leviämislle, mittaaminen, seuranta, tavoitteenasetanta ja analysointi. Keskeistä on osata myös tehdä päätöksiä näiden keinojen avulla kerättävästä tiedosta.

Tässä tutkielmassa syvennyttään tietojohdamiseen yksittäisen organisaation johdon näkökulmasta ja tarkastellaan tiedon synty- ja käyttömekanismia johdon vaikuttamismahdollisuuksista käsin, sekä tutkitaan tehokkaita raportointikäytäntöjä tiedolla johtamisen näkökulmasta.

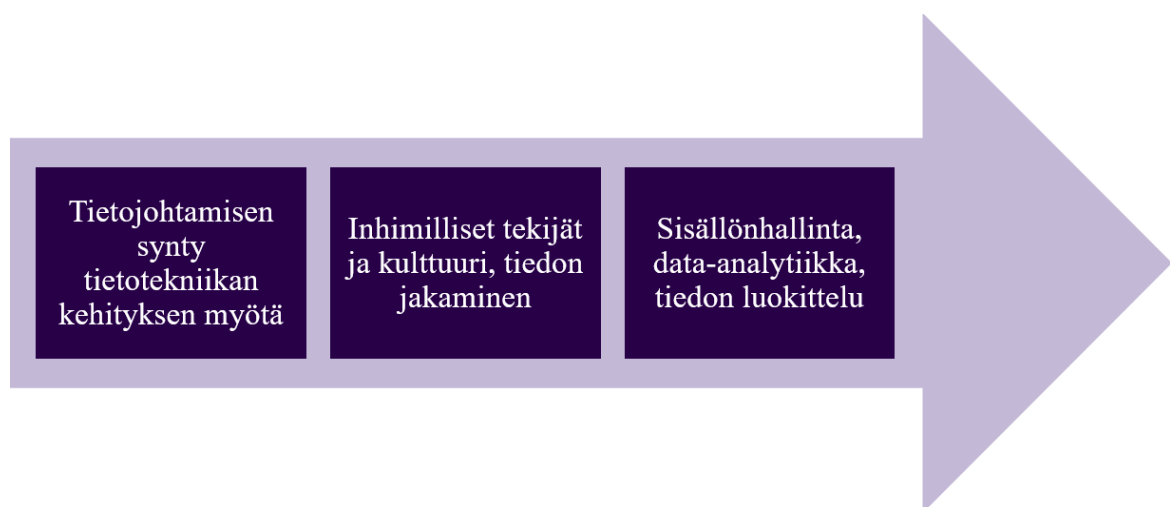
2 AIEMPI TUTKIMUS JA AIHEEN PERUSTELU

Tietojohdamista voidaan hahmottaa myös sen kehityksen avulla, ja tietojohdamisesta onkin tunnistettavissa eri kehityksen vaiheita ja tasoja. Aluksi tietojohdaminen syntyi tietotekniikan kehityksen myötä. Tietojohdaminen syntyi Internetin kehittyessä, kun haluttiin saada internetiä hyödynnettyä tehokkaana voimavarana organisaatioille ja nähdä, mitä internetin avulla voidaan saavuttaa. Konsulttiyhtiöt huomasivat nopeasti, että internet tarjosi työkalun tiedon nopeaan jakamiseen organisaation sisällä, jolloin vältyttiin ”pyörän keksimiseltä uudelleen”. Näin organisaation toimintaa pystyttiin tehostamaan. Myös henkisen pääoman käsitteen kehitys vaikutti tietojohdamisen syntymiseen, kun syntyi ymmärrys siitä, että fyysisten resurssien lisäksi myös organisaation henkisestä pääomasta ja tiedosta voidaan luoda arvoa organisaatiolle. (Koenig 2018.) Tietojohdaminen kehittyi siis tiivistetysti, kun saatiin laajempi ymmärrys siitä, että tiedolla voidaan tehdä tuottoa ja päihittää kilpailijat.

Tietojohdamisen toinen vaihe syntyi, kun ymmärrettiin, että uuden tekniikan käyttöönotto ei mahdollistanut tehokasta tietojen jakamista. Tässä vaiheessa ymmärrettiin, että tietojohdamisessa tulee ottaa myös inhimilliset ja kulttuuriset tekijät huomioon. Yrityskulttuurissa ongelmaksi muodostui, se että ihmiset eivät halunneet jakaa tietoa ja omaa asiantuntemustaan muiden kanssa,

koska tällöin heidän oma osaamisensa ei enää olisi ollut yhtä arvokasta. Tämän takia tietojohdamisen tehokas käyttö vaati suurempia kulttuurimuutoksia ja uudistuksia korvausjärjestelmään, jotta tietojen jakamisesta tulisi yksilön kannalta kannattavaa. Kulttuurin muutoksen myötä vastauksena haasteisiin syntyi tietojohdajan ammattinimike. Tarpeen oli myös luoda käyttäjäystävällisiä järjestelmiä tietojen tehokkaaseen jakamiseen. Inhimillisten tekijöiden tärkeyden tunnustaminen tietojohdamisessa synnyttikin uusia käsitteitä kuten oppiva organisaatio, jossa keskeisiä teemoja on tiedon luominen, jakaminen ja kommunikaatio organisaatiossa. Ennen kaikkea toisessa vaiheessa kommunikaation merkitys tietojohdamisessa kasvoi ja tietojohdaminen tuli suureksi osaksi myös HR- alan ammattilaisten työnkuvaa. (Koenig, 2018.)

Kolmas vaihe tiedolla johtamisen kehityksestä alkoi, kun tiedostettiin aikaisempaa paremmin sisällön merkitys. Erityisesti huomion kohteeksi nousi tiedon haettavuus ja sitä kautta keskiöön nousi tiedon järjestäminen, luokittelu, kuvaaminen ja synteettinen rakenne. Toisessa vaiheessa keskiöön nousivat ihmiset, eli tiedon jakajat ja käyttäjät. Kolmannessa vaiheessa kiinnitettiin huomio siihen, miten nämä tiedon käyttäjät voivat löytää tarvittavan tiedon ja hakea tietoa. Keskeisiksi teemoiksi nousivat taksonomia ja sisällönhallinta. Fokus palasi siis tiedon käyttäjistä enemmän tiedon hallintajärjestelmien sisältöön. Nykypäivänä huomio sisällönhallinnassa on keskittynyt data-analytiikkaan ja koneoppimiseen. Tiedon järjestely ja luokittelu on tärkeää, jotta voidaan erottaa ja jakaa valtavasta tietomäärästä eri segmentteihin kuuluvat tiedot. Tämänkaltainen luokittelu on tärkeää esimerkiksi siksi, että yritys voi halutessaan jakaa muille tiettyjä tietoja luovuttamatta tietoja, jotka haluaa pitää itsellään. Esimerkiksi myyntiin liittyvä tieto voidaan erottaa muista tiedoista, jolloin myös yksittäiseen segmenttiin liittyvää tietoa voidaan hyödyntää tehokkaammin päätöksenteossa sen lisäksi, että tieto voidaan pitää salassa. (Koenig, 2018.)



Kuva 1 Tietojohdamisen syntyprosessi

Nykyään organisaatiolla on valtava määrä tietoa ja dataa käytettävissään päätöksenteon tueksi. On tärkeää tietää, miten tätä tietoa käytetään organisaation johtamisessa. Oleellista onkin tutkia, miten yritykset voivat hyödyntää ja analysoida relevanttia dataa aikaisempaa tehokkaammin ja vaikuttavammin, jotta päätöksiä voidaan tehdä laadukkaasti perustuen päätöksen kannalta relevanttiin informaatioon. Tiedolle on myös yhä kiihtyvä tarve, sillä organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin. Tähän toimintaympäristön nopeaan muutokseen pyritään vastaamaan laadukkaalla tiedolla johtamisella. Myös palveluiden kuluttajilla on yhä korkeampi vaatimustaso kuluttamilleen palveluille, joka osaltaan kasvattaa tiedolla johtamisen tarvetta asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseksi.

Murray (2020) esittää yhtenä sitoutumista, oppimista ja henkistä pääomaa organisaatioissa ja yksilöissä lisäävänä keinona mentoroinnin. Työntekijöiden parempi sitoutuminen edistää oppimista ja näin myös tiedon rakentumista ja jakamista organisaatioissa. Murray rohkaisee organisaatioita luomaan sellaisen kulttuurin, jossa jokaisella henkilöstön jäsenellä on mentoroitava. Esimerkiksi uusin työntekijä voi mentoroida kesäharjoittelijaa ja vanhempi työntekijä voi mentoroida uudempia työntekijöitä ja rohkaista jakamaan ja lisäämään osaamista. Parhaimmillaan mentorointisuhteet toimivat molemminpuolisena jakamisena ja oppimisena. Esimerkiksi kokeneempi työntekijä voi oppia nuoremman johdolla uusista teknologioista, yhteiskunnallisista trendeistä ja tuoreista ideoista.

Tällaisilla mentorointisuhteilla on monia etuja. Mentori oppii esimerkiksi tärkeitä tiedonsiirtotaitoja opettamisen ja valmentamisen kautta. Organisaation tasolla mentorointi ehkäisee virheitä, lisää tuottavuutta ja ennen kaikkea siirtää tietoa, jolloin organisaatioissa ei ole vain yhtä henkilöä, jonka puoleen kääntyä tietyissä ongelmatilanteissa. Kun useampi henkilö omaa saman tiedon, osapuolilla on enemmän aikaa laajentaa tietotaitoaan ja kehittyä. Mentoroitavalle suhde tarjoaa nopeaa kehittymistä työssä, kuuluvuuden tunnetta sekä tuottavuuden kasvua virheiden ja kokeilujen vähentyessä.

Sitoutumista ja mentorointiohjelmaa on hyvä kehittää henkilöstön sitoutumiskyselyillä. Sitoutumiskyselyjen tulisi olla sellaisia, että ne mahdollistavat palautteen käyttämisen sitoutumisen kasvattamiseen tähtääviin toimiin. Tehokkaita ovat yksinkertaiset kysymykset kuten: Mitkä ovat suurimmat turhautumisen lähteet? Ovatko ihmiset haluttomia jakamaan ja jos ovat, miksi? Onko

kommunikaatio puutteellista? Tunnetko olevasi ulkopuolinen? Tuntuuko sinusta, ettei koskaan tiedä, mitä on tekeillä? Onko sinulla vaikeuksia nähdä, mihin sovit kokonaiskuvassa? (Murray 2020.)

Riege (2005) on kerännyt tiedon jakamiselle tyypilliset haasteet yhteen ja esittänyt, mitä vaaditaan siihen, että tiedon jakamisen haasteisiin pystytään vastaamaan paremmin. Ensiksi Riege nostaa esille sen, että eri konteksteissa ja kokoluokissa toimivat organisaatiot eivät voi helpottaa tiedon jakamista yhtenäisellä keinovalikoimalla, vaan tiedon jakamisen keinoissa tulisi ottaa huomioon toimintaympäristö, organisaatiokulttuuri sekä toimintatavat. Eli niin, että tiedolla johtaminen sopeutetaan organisaatiokulttuuriin eikä organisaatiokulttuuria tiedolla johtamisen tarpeisiin. Näin ollen strategiat tiedon jakamisen kehittämiseen muodostuvat uniikkeiksi kunkin organisaation toimintaympäristö huomioiden. Tiedon jakamisen esteitä tulisi kuitenkin kaikkien organisaatioiden pyrkiä poistamaan mahdollisuuksien mukaan ja rohkaista avoimeen jakamisen ilmapiiriin. Tiedon jakamisen käytännöt tulisikin pyrkiä juurruttamaan jokapäiväiseen keskusteluun. Tiedon jakamisen strategian tulisi rakentua nimenomaan jakamiseen rohkaisevan kulttuurin ja käytäntöjen ympärille. Ratkaisuksi strategian luomiseen Riege ehdottaakin kolmea ydinkohtaa:

1. Tietoisesti rohkaista ja motivoida työntekijöitä tarkoituksenmukaisesti tunnistamaan, levittämään, jakamaan ja soveltamaan olemassa olevaa ja vastasyntyntä tietoa, erityisesti hiljaista tietoa.
2. Avoin organisaatorakenne, joka helpottaa tietovirtojen leviämistä organisaation sisällä. Prosesseja ja resursseja, jotka tarjoavat jatkuvan oppimisen organisaatiokulttuurin. Selkeä viestintä organisaation tavoitteista sekä strategian linkittäminen tiedon jakamisen käytäntöihin. Johtajat, jotka antavat selviä ohjeita ja palauteprosesseja.
3. Moderni tekniikka, joka integroi mekanismit ja järjestelmät, sekä ne, jotka tarvitsevat jakamisalustan ulkoisista ja sisäisistä lähteistä tulevalle tiedolle.

Keskeistä on kehittää jo olemassa olevia järjestelmiä tiedon jakamiseen, luoda organisaatiolle sopiva strategia, saada ihmiset omaksumaan tiedon jakamisen käytännöt ja poistaa tiedon jakamisen esteitä.

Tyrväinen ym. (2013) tutkivat, miten suomalaiset liiketoimintatiedon hallinta toteutuu suomalaisissa yrityksissä ja millaisia kehityssuuntia siinä on nähtävissä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että suomalaiset yritykset hyödyntävät liiketoimintatiedon hallintaa toiminnassaan. Suurin osa yrityksistä ei kuitenkaan ollut määritellyt strategiaa liiketoimintatiedonhallinnalle eikä siitä vastaavaa henkilöä ollut nimetty. Vastanneista 61% koki olevansa kehittymistilassa liiketoimintatiedon hallinnassa. Yrityksistä 83% aikoi kasvattaa panostuksia liiketoimintatiedon hallintaan tulevina vuosina.

Keskeinen johtopäätös tutkimuksessa oli, että liiketoimintatiedon hallinta on vakiinnuttanut asemansa suomalaisissa yrityksissä, mutta sen kokonaisuuden hallinnassa on kehitettävää. Usein liiketoimintatiedon hallinta painottui erillisinä osina eri toimintoihin ja kokonaisuuden kehittäminen jäi vähemmälle. Vastaajat olivat havainneet liiketoimintatiedon hallinnassa kehityskohteita ja niitä aiottiin viedä eteenpäin.

Hybridisyyden ilmentymistä tiedolla johtamisen, tiedon käytön ja raportoinnin käytännöissä ovat aiemmin tutkineet esimerkiksi Laihonen & Kakko (2020), jotka tutkivat kansallisten käytäntöjen, strategioiden ja ohjelmien muodostamaa tietojohdamista kansallisen kilpailukyvyn osatekijänä. Tutkimuksessa analysoitiin projektia, jonka tarkoituksena oli kehittää palveluoperaattoria, joka vastaa Suomen väestön hyvinvointitietojen keräämisestä ja koordinoinnista. Artikkelin osoittaa, kuinka hybridisyys institutionaalisissa logiikoissa ohjaa käsitystä tietojohdamisesta, suoritettavista mittauksista ja käytettävistä tietojohdamisen metodeista ja välineistä. Kirjoittajat näkevät julkisen sektorin tietojohdamisen yhdistelmänä kansallisen tason tietojen hallintaa, jossa julkisen sektorin, yksityisen sektorin sekä kolmannen sektorin toimijat luovat ja tallentavat tietoa sekä käyttävät jaettua tietokantaa, josta syntynyttä tietoa voidaan hyödyntää jokapäiväisessä toiminnassa.

Laihonen ja Huhtamäki (2020) tutkivat tietojohdamisen dynamiikkaa hybridisessä toimintaympäristössä. Tavoitteena oli selvittää, missä määrin tietojohdamista ja sen strategioita tulee muuttaa, jotta ne sopivat hybridiseen kontekstiin. Artikkelissa esitetään, että tietojohdamisen tutkimus on keskittynyt yksittäisiin organisaatioihin, kun tietoperustainen arvonluonti tapahtuu kirjoittajien mukaan organisaatioiden välillä ja tutkimuksessa tarvitaan uusia tapoja käsitteellistää ilmiötä.

Rajala, Laihonen ja Vakkuri (2019) puolestaan tutkivat suorituksen johtamista hybridioorganisaatioissa vastaamalla kysymyksiin siitä, millaisia haasteita rajat ylittävissä suoritusdialogissa on. Tällä dialogilla tarkoitetaan tutkimuksessa yksityisen ja julkisen sektorin välistä keskustelua suorituksen johtamisesta. Haasteita aiheuttivat esimerkiksi organisaatiokulttuurien yhteentörmäys, kyvyttömyys kerätä jäsenorganisaation dataa, jäsenorganisaatioiden risteävät ajattelutavat, jäsenorganisaatiot tietojärjestelmä siiloina, organisaatioiden välinen alueellisuus sekä hallitseva kulttuuri jäsenorganisaatioissa.

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusasetelman kokonaisuutta. Aluksi määritellään tutkimustehtävä ja esitellään tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen tarkastellaan metodeja ja tutkimusstrategiaa tarkemmalla tasolla ja lopuksi esitellään tutkimuksen empiirinen kohde eli Pirkanmaan Voimia Oy.

Tutkielman tarkoituksena on selvittää organisaation johdon näkökulmaa tietojohdamisen raportointikäytäntöihin liittyen. Tavoitteena on kartoittaa organisaation raportoinnin ja oppimisen nykytila sekä selvittää tulevaisuuden kehitystarpeet ja mahdollisuudet organisaation johdon näkökulmasta. Millaisena johto näkee organisaation raportoinnin nykytilan tietojohdamisen näkökulmasta? Millaisia tietotarpeita organisaation johdolla on ja missä nähdään kehitettävää? Millaisista käytännöistä on hyviä kokemuksia ja missä ovat tiedonkulun haasteet? Painotetaanko tietojohdamisen kehittämisessä ulkoisia vai sisäisiä raportointitarpeita? Tarkoituksena on käsitellä raportointia ylätasolla strategisessa mielessä tiedolla johtamisen näkökulmasta, joten suuret linjat ovat keskiössä. Näin ollen yksityiskohtaiset sovellukset ja käytännön sisällönhallinnan käsittely jäävät tutkimuksessa pienemmälle huomiolle. Joitakin käytännön esimerkkejä tiedonhallinnan käytännöistä tullaan kuitenkin esittelemään tietojohdamisen kehittämisen kokonaiskuvan kirkastamiseksi. Tarkoitus tälle pro gradu -tutkielmalle on osaltaan kehittää Pirkanmaan Voimian raportointia tiedolla johtamisen näkökulmasta. Tieteellisestä näkökulmasta tutkielman tarkoitus on osoittaa käytännön tapaustutkimuksen avulla raportointikäytäntöjen haasteita, onnistumisia ja kehityskohteita johdon näkökulmasta katsottuna ja näin tehdä hedelmällisiä löytöjä hybridisessä ympäristössä julkisen ja yksityisen sektorin välissä toimivien yhtiöiden tietojohdamisen prosessien, raportoinnin ja johtamiskäytäntöjen kehittämisen tueksi. Haastattelujen avulla selvitetään tiedolla johtamisen keskeiset raportointitarpeet ja lopputuloksena on yhteenveto raportointitarpeista organisaation kannalta. Haastatteluihin valitaan henkilöstöä ylimmästä johdosta, tietojohdamisen kehittämiseen osallistuvilta johdolta, sekä taloushallinnosta tietojohdamisen strategisen näkökulman riittäväksi huomioimiseksi.

Ongelma on käytännöllinen ja ratkaisuja etsitään yhdistelemällä tiedolla johtamisen kirjallisuutta ja käytännön toimintamalleja. Näitä yhdistelemällä päästään hedelmällisiin löytöihin organisaation tiedolla johtamisen prosessien hyödyistä. Tieteellisesti ongelmaan voidaan vastata käyttämällä tiedolla johtamisen lähteitä hyväksi tutkimuskysymysten muodostamisessa ja löydösten kuvaamisessa. Näin yhdistetään teoria ja empiria sekä luodaan uutta tietoa johtamiskäytäntöjen ja

tietojohdamisen kentälle. Tutkimusongelma on siis käytännöllinen ja tapauskohtainen, johon pyritään löytämään ratkaisuja teoriasta.

Tässä aihepiirissä on paljon kehityspotentiaalia jokaisella organisaatiolla. Onkin kiinnostavaa päästä tutkimaan aihetta käytännössä hybridioorganisaation tietojohdamisen prosesseja. Tieteelle käytännönläheinen tutkimus tuottaa uusia näkökulmia tiedolla johtamisen prosesseista ja osa-alueista erilaisten organisaatioiden erilaisten tarpeiden myötä. Tässä tapauksessa aihetta tutkitaan julkisille omistajille palveluita tuottavan organisaation näkökulmasta, jolloin raportointia voidaan tarkastella myös hybridisyyden kautta. Tietojohdaminen on verrattain uusi ilmiö ja sen käytännön sovellusten tutkiminen tietojohdamista kehittämään pyrkivässä organisaatiossa tarjoaa tieteelle uusia näkökulmia tietojohdamisen käytännön toiminnasta teoreettisten käsitteiden ja ilmiöiden pohjalta analysoituna. Tässä case-tutkielmassa keskitytään tietojohdamisen teemaan yhden organisaation johdon näkökulmasta ja johtamisen käytäntöjä tutkien, jolloin tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä kovin laajasti, mutta tutkielma tarjoaa samankaltaisen organisaatorakenteen omaaville yhtiöille uusia tulokulmia tietojohdamisen ja raportointikäytäntöjen tarkasteluun. Lisäksi erityishuomion kohteena ovat organisaation oppiminen ja raportointikäytännöt. Yksittäisten eri toimialoilla toimivien organisaatioiden tietojohdamisen käytännöt tarjoavat hedelmällisiä esimerkkejä johtamisen ja tietojohdamisen teorialle tuoden informaatiota mallien ja teorioiden käytännön sovelluksista ja näiden toimivuudesta erilaisissa konteksteissa.

Tutkimuksen rajaus tehdään teoriaosiossa jäljempänä esiteltyjen osa-alueiden perusteella, eli tutkielman ulkopuolelle rajataan toiminnallisista osa-alueista esimerkiksi sisällönhallinta eli tietojohdamisen tekninen toteutus, asiantuntijoiden paikantaminen sekä sosiaalinen näkökulma. Huomionarvoista on kuitenkin se, että näitäkin osa-alueita tullaan sivuamaan, kun ne ovat johtamisen käytäntöjen kannalta relevantteja. Esimerkiksi sosiaalista jakamista tarkastellaan nimenomaan siitä näkökulmasta, miten johto pyrkii edistämään sosiaalisen jakamisen kulttuuria ja poistamaan esteitä. Sosiaalista osa-aluetta sivutaan myös organisaation oppimisen näkökulmasta, kun jakamisella on vaikutusta raportointikäytäntöihin ja oppimiseen.

Voidaankin todeta, että tutkielma painottuu johtamisen käytäntöjen, oppimisen ja raportoinnin ympärille, mutta mainittuihin osa-alueisiin keskittyminen vaatii myös muiden osa-alueiden sivuamisen, sillä tietojohdamista tulee näkökulmasta huolimatta käsitellä kokonaisuutena, jotta sen kehittäminen on mahdollista organisaation johdon näkökulmasta. Vaikka tutkielma keskittyy tiettyihin osa-alueisiin, ei kokonaisuudelta voida ummistaa silmiä, sillä muuten tutkielman luotettavuus kärsii. Johtamiskäytäntöjen selvittäminen edellyttää myös tietojohdamisen

kokonaiskuvan hahmottamista. Laajempi perehtyminen tekniseen tai sosiaaliseen elementtiin jätetään kuitenkin tutkielman ulkopuolelle, jotta pystytään syvällisemmin keskittymään valittuihin osa-alueisiin, eikä tutkielma jumitu näin liian yleiselle tasolle.

Tutkimuskysymykset:

Millaisia raportointitarpeita on organisaation toiminnassa tiedolla johtamisen näkökulmasta?

Miten hybridisyys ilmenee tiedolla johtamisen käytänteissä ja raportoinnissa?

Apukysymykset:

Miten tiedolla johtamisen tarpeet näkyvät organisaation raportoinnissa nyt?

Miten raportointia voidaan kehittää, jotta se vastaa johdon tietotarpeita paremmin?

Miten tietoa hyödynnetään sisäisessä raportoinnissa?

Miten tietoa hyödynnetään ulkoisessa raportoinnissa? (asiakkaat, omistajat, julkinen yleisö).

4 TIEDOLLA JOHTAMISEN JA RAPORTOINNIN TEORIA

Teoriaosiossa syvennyttään ensin tiedon synty- ja käyttömekanismeihin, jotta lukija saa kokonaiskuvan tiedon muodostumisesta ja käyttötarkoituksista organisaatioissa. Tämän jälkeen perehdytään tutkielman kannalta oleelliseen teoriaan eli tarkastellaan tietojohdamista johtamisen, raportoinnin sekä oppivan organisaation näkökulmasta. Seuraavaksi perehdytään raportoinnin haasteisiin ja siihen, miten näihin haasteisiin voidaan vastata. Lopuksi sivutaan hybridioorganisaation näkökulmasta raportointia.

Tom Davenport (1994) määritteli tietojohdamisen käsitteen seuraavasti ”Tietojohdaminen on prosessi, jossa tietoa kerätään, jaetaan ja käytetään tehokkaasti.” Lausuma kuvaa tietojohdamisen ytimekkäästi yhteen lauseeseen.

Myöhemmin on kuitenkin tullut kattavampia ja yksityiskohtaisempia kuvauksia tietojohdamisen käsitteestä. Esimerkiksi muutama vuosi Davenportin määritelmän jälkeen julkaistiin Gartner groupin määritelmä, joka on yleisimmin käytetty määritelmä tietojohdamiselle: ”Tietojohdaminen on käytäntö,

joka luo lähestymistavan yrityksen kaiken tietovarannon tunnistamiseen, keräämiseen, arviointiin, hakemiseen ja jakamiseen. Nämä tietovarannot voivat olla tietokantoja, asiakirjoja, käytäntöjä, menettelytapoja, käyttämätöntä asiantuntijuutta tai yksittäisten työntekijöiden kokemusta” (Duhon, 1998).

4.1 Tietojohtamisen osa-alueet

Laihonen ym. esittävät, että tietojohtamisen hahmottamiseksi on tarpeen selittää eri näkökulmia, joilla tietojohtamista voidaan lähestyä. Keskeisiä teemoja on ilmiön ymmärtäminen, eli miten tiedosta luodaan arvoa liiketoiminnalle. Toisena ulottuvuutena hahmotetaan johtamisen käytännöt eli se, miten tietoa käytetään organisaation johtamisessa, Kolmantena ulottuvuutena tunnistetaan tietojohtamisen välineet eli ne työkalut, joita johtamisprosessissa käytetään. Olennaista on tunnistaa työkalut ja se, miten niitä hyödynnetään. Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti toiseen ulottuvuuteen eli siihen, miten tietoa käytetään organisaation johtamisessa.

Tietojohtamisen ytimessä on ymmärrys siitä, että laadukas tietojohtaminen vaatii riittävää ymmärrystä liiketoiminnan prosesseista, johtamisesta sekä tietojärjestelmistä ja tietotekniikasta. (Laihonen ym. 2013). Jotta tietoa voidaan hyödyntää, on oltava ymmärrys kyseessä olevasta liiketoiminnan tai johtamisen osa-alueesta kuten markkinoinnista, henkilöstöhallinnosta, strategisesta johtamisesta tai laskentatoimesta. Näiden osa-alueiden johdolla on oltava riittävä ymmärrys tietojärjestelmien toiminnasta, jotta tietoa osataan hyödyntää päätöksenteossa ja jotta päätökset tehdään riittävän ja asianmukaisen informaation vallitessa. Keskeistä tietojohtamisessa onkin ymmärtää, miksi tietoa kerätään ja mihin sitä käytetään, eikä kerätä tietoa vain tiedon keräämisen vuoksi. Tiedolla johtaminen on johtamisen osa-alue, jonka tulisi läpäistä koko organisaatio ja sen eri prosessit.

4.1.1 Tietojohtamisen toiminnalliset osat

Koenig (2018) määrittelee tietojohtamisen sen toiminnallisten osien perusteella seuraavasti.

1. Sisällönhallinta. Tässä osa-alueessa on kysymys organisaation tuottaman datan ja informaation saamisesta organisaation jäsenten saataville koontinäyttöjen, portaalien ja sisällönhallintajärjestelmien avulla. Sisällönhallintajärjestelmät ovat olennainen ja ilmeisin osa tietojohtamista.

2. Toiseksi osaksi tietojohdantamista määritellään asiantuntemuksen paikantaminen. Usein oleellisen tiedon löytäminen vaatii asiantuntijaa, sillä tieto asuu ihmisissä. Oikeiden asiantuntijoiden löytäminen tiettyyn osa-alueeseen liittyen organisaatiossa perustuu asiantuntijoiden paikannusjärjestelmään. Tyypillisesti asiantuntijoiden paikannus perustuu ansioluetteloihin, työntekijän itsensä tunnistamaan osaamiseen, joka voi perustua esimerkiksi kyselyihin, sekä sähköisen kommunikaation algoritmianalyysiin, joka voi sisältää sähköpostiin ja sosiaalisen median verkostojen viestinnän. Tähän tarkoitukseen on käytössä kaupallisia ohjelmistopaketteja, jotka yhdistävät kysynnän ja käytössä olevan asiantuntemuksen.

3. Kolmas osa-alue liittyy oppimiseen. Tämän osa-alueen tarkoitus on tehdä juurtuneesta henkilökohtaisesta asiantuntijoiden tietämyksestä ikään kuin ohjeita ja käyttöohjeita tiettyjä tarkoituksia varten. Tämän osa-alueen tarkoitus on siis tehdä hiljaisesta tiedosta sekä asiantuntijoiden tiedoista yleistä käyttökelpoista tietoa. Ideana on saada parhaat käytännöt kuvattua opittavaan ja toistettavaan muotoon. Tällaisen oppimisen avulla voidaan välttää toistamasta turhaan samoja virheitä uudestaan. Historiasta voidaan kuitenkin oppia paljon siitä, mikä toimii ja mikä ei. McInerney ja Koenig, (2011) kertovat esimerkkinä, kuinka Yhdysvaltain armeijassa otettiin toisen maailmansodan epäonnistumisten jälkeen kapteenin partiointiraportit käyttöön. Ne oli suunniteltu kannustamaan analyttiseen raportointiin, perustelluilla analyyseillä toiminnan epäonnistumisen ja menestyksen syistä. Raportin tarkoitus oli antaa suosituksia ylimmälle upseerille strategiasta ja taktiikoista, joita muut kipparit ja sukellusveneet voisivat myös hyödyntää. Tämä on hyvä esimerkki oppimisen osa-alueesta. Tarkoituksena on raportoida hyvistä sekä huonoista käytännöistä ja pyrkiä näin monistamaan hyvät käytännöt ja ehkäisemään huonoja käytäntöjä.

Larry Prusak (2004) on tunnistanut syyn sille, miksi tietojohdantaminen usein epäonnistuu työelämässä. Prusakin mukaan työn projektiluontoisuuden vuoksi työntekijät siirtyvät niin nopeasti projektista toiseen, jolloin ei ehditä tekemään edellisestä projektista kunnon jälkiraportointia ja seurantaa. Projekteista oppimisessa keskeistä kuitenkin olisi kattava raportointi projektin onnistumisesta. Prusak nostaakin esille, että kaikissa projektiluonteista työtä toimittavissa organisaatioissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota raportointiin.

4. Neljäs ja viimeinen osa-alue tuo sosiaalisen ulottuvuuden tietojohdantamiseen. Tämä osa-alue on nimeltään käytännön yhteisöt ja se sisältää siis tiedon sosiaalisen jakamisen organisaatiossa sen eri muodoissa. Osa-alue sisältää ne käytännöt, joissa jaetun intressin omaavat henkilöt kokoontuvat keskustelemaan haasteista, onnistumisista, parhaista käytännöistä ja jakamaan informaatiota (Wenger, 1998; Wenger & Snyder, 1999). Tämä voi tapahtua niin kasvokkain kuin virtuaalisesti.

Usein pienissä yrityksissä tämän tyyppinen viestintä toteutuu vaivattomasti, kun ollaan jatkuvassa yhteydessä työyhteisön parissa, mutta suurissa organisaatioissa, jossa organisaation osia voi olla laajalla maantieteellisellä alueella, tehokas jakaminen vaatii usein laadukasta suunnittelua, intranettiä ja verkkoyhteyksiä. Monimutkaisen organisaation sosiaalisen ulottuvuuden hallinta onkin haastava prosessi organisoitavaksi ja se vaatii useita avainrooleja. Durham (2004) on esittänyt, että avainrooleja ovat esimies, moderaattori ja ajatuksen johtaja. Esimies johtaa keskustelua, moderaattori valvoo keskustelua ja ajatuksen johtaja toimii ideoijana. Durham esittää seuraavanlaisia kysymyksiä, jotka on ratkaistava tehokkaaksi käytännön yhteisöjen johtamiseksi:

Kuka täyttää erilaiset roolit: johtaja, moderaattori ja ajattelijat?

Kuinka yhteisöä hallitaan ja kuka hoitaa johtotehtävän?

Kenellä on kokonaisvastuu eri yhteisöiden koordinoinnista ja valvonnasta?

Kuka etsii uusia jäseniä tai tarkastelee yhteisön hyödyllisyyttä?

Kuka tarkistaa yhteisön toiminnan ja aktiivisuuden?

Onko tiedon päivittäminen avointa kaikille vai muokkaako joku päivityksiä?

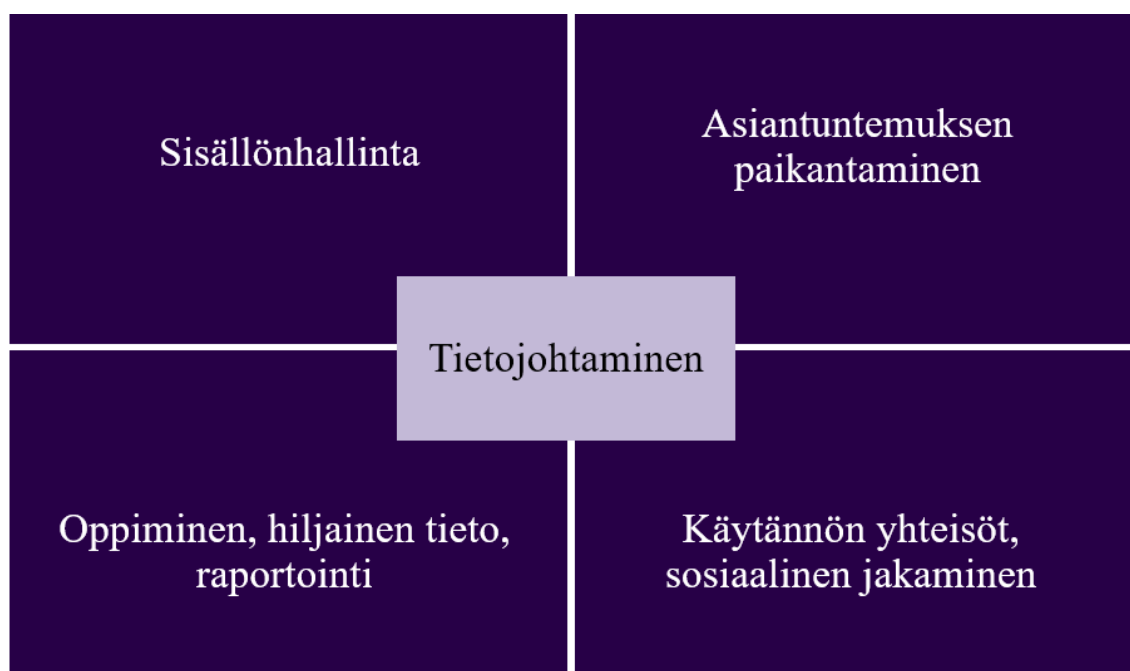
Kuinka yhteisö pidetään tuoreena ja elinvoimaisena?

Milloin ja miten (minkä sääntöjen mukaan) tuotokset poistetaan?

Kuinka nämä kohteet arkistoidaan?

Kuinka käytännön yhteisön tiedostot tehdään saavutettaviksi?

Kuinka kilpailunjohtajat koordinoivat yrityksen haku- ja taksonomiatoimintaa?



Kuva 2 Tietojohdamisen osa-alueet

Kuvio 2 esittää tietojohdamisen neljä osa-aluetta, jotka auttavat hahmottamaan tietojohdamisen kokonaisuutta. Tässä tutkielmassa tietojohdamista lähestytään pääasiassa oppimisen ja raportoinnin osa-alueen kautta. Kuitenkin tutkielmassa sivutaan myös muita osa-alueita, jotta saadaan riittävän laaja kokonaiskuva tutkittavan organisaation tiedolla johtamisen prosesseista.

Edellä esiteltyjen erilaisten tietojohdamisen osa-alueiden pohjalta voidaan rajata myös tämän tutkielman aihealue ja lähestyminen tietojohdamiseen ja tutkimusongelmaan. Laihosen ym. määrittelemistä eri ulottuvuuksista tässä tutkielmassa valitaan toinen ulottuvuus eli hahmotetaan johtamisen käytännöt eli se, miten tietoa käytetään organisaation johtamisessa. Tässä case-tutkimuksessa pyritään siis lähestymään tiedolla johtamista nimenomaan organisaation johdon näkökulmasta.

Toinen rajaus tehdään Koenigin määrittelemien toiminnallisten osa-alueiden perusteella. Tässä tutkielmassa keskitytään kolmanteen osa-alueeseen eli oppimiseen ja raportointiin. Tutkielmassa pyritään siis hahmottamaan tiedolla johtamista organisaation johdon näkökulmasta ja tarkastelemaan tiedolla johtamisen ilmiötä organisaatiossa raportoinnin ja oppimisen kautta.

4.2 Tiedon muodostuminen

Data muodostuu diskriiteistä ja objektiivisesti arvioitavissa olevista faktoista, eikä datalla ole sellaisenaan käyttöä ilman sen käyttökontekstia ja tulkintaa datasta. Datana voidaankin pitää esimerkiksi yksittäistä seikkaa, joka on osana jotakin kokonaisuutta tietokannassa. Se voi olla esimerkiksi jokin hintatieto tai tuotenimike. Informaatio tarkoittaa jalostettua dataa, jolla on jokin tietty tarkoitus ja muoto. Informaatio on näin ollen jalostunutta arvoa tuottavaa dataa. (Davenport & Prusak 1998.) Esimerkiksi hintatiedoista voidaan luoda informaatiota vain antamalla muuta tietoa hintatiedon tueksi, esimerkiksi tuotekuvauksella. Data ja informaatio muutetaan tietämykseksi asiantuntijan mielipiteellä ja tietotaidolla. Näin tiedosta jalostetaan voimavara, jota voidaan käyttää päätöksenteon tukena (Rowley 2007).

Tiedolla johtamisessa on tärkeää huomioida eri tiedon syntymisen muodot. Tietoa voi täsmällisen ja selkeästi mitattavissa olevan organisaation käytössä olevan määrällisen tiedon lisäksi syntyä esimerkiksi hiljaisena tietona ja ulkoisista lähteistä saatavana tietona. Tietoa voidaan luoda eri

keinon, esimerkiksi eri tiedon luomismuotojen välisen vuorovaikutuksen kautta: Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat esitelleet tiedon syntymistä kuvaavan SECI-mallin, jossa hiljaisesta tiedosta luodaan yleistä tietoa ja käyttöohjeita. Hiljainen tieto leviää sosiaalisen kanssakäymisen myötä. Leviämisen seurauksena tiedosta tulee käsitteellistämisen ja mallintamisen avulla yleistä tietoa. Näin hiljaisesta tiedosta tulee käyttökelpoista, kun se on helposti tulkittavissa. Tämä prosessi voidaan nähdä uuden tiedon luomisena.

Viimeisessä vaiheessa tieto yhdistetään vanhaan olemassa olevaan tietoon ja liitetään laajempiin kokonaisuuksiin. Tällöin organisaation ja yksilön kyky järjestellä tietoa korostuu. Lopuksi uusi tieto muuntuu takaisin hiljaiseksi tiedoksi yksilöiden ajatuksissa (Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995.) Organisaation kannalta keskeisiä kysymyksiä onkin, miten hyödynnetään hiljaista tietoa ja ulkoisia tietolähteitä. Miten tämä tieto saadaan valjastettua tehokkaasti organisaation käyttöön? Kuinka järjestellä tietoa? Nämä johtavat tietojohdamisen perimmäisiin kysymyksiin, kuten miten saadaan tieto välitettyä tehokkaasti organisaatiossa ylhäältä alas, alhaalta ylös ja eri yksiköiden välillä. Mitkä ovat tähän tehokkaat keinot ja kanavat?

Choo (2001) on esittänyt, että organisaatiot käyttävät tietoa kolmella tavalla: toiminnan merkityksellistämässä (sense making), tiedon luomisessa, ja päätöksenteossa. Kun nämä kolme tietomuotoa kytkeytyvät toisiinsa prosessimaisesti, syntyy organisaatiotietoa, jonka avulla organisaatio luo yhteisiä merkityksiä sen toiminnan luonteesta sekä identiteetistä. Organisaatiotiedon avulla organisaatiossa löydetään, jaetaan ja sovelletaan tietoa ja synnytetään uusia toimintamalleja etsimisen, arvioinnin sekä vaihtoehtojen vertailun avulla. Tietävä organisaatio omaa erityistä tietämystä, joka antaa etua kilpailijoihin nähden ja sallii organisaation olla älykäs ja luova. Ymmärtämällä toimintaympäristöään ja järkeilyllä älykäs organisaatio voi varautua muutoksiin hyvissä ajoin. Hyödyntämällä ja seuraamalla työntekijöidensä taitoja ja osaamista organisaatio mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja innovoinnin. Soveltamalla opittuja päätöksentekokäytäntöjä organisaation mahdollistaa oikea-aikaisen ja määrätietoisen toiminnan. Informaatioprosessin keskiössä on johto, joka rohkaisee ja tukee jäseniä tiedonluomisprosessin eri osa-alueisiin eli merkityksellistämiseen, tiedon luomiseen ja päätöksentekoon.

Merkityksellistämässä on kyse ihmisten ja organisaation aktiviteettien vuorovaikutuksesta, jossa ihmiset tulkitsevat toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia ja epäjatkuvuuksia. Tästä muodostuu raakadataa, kun ihmiset haarukoivat ja valikoivat tietoa sekä luovat merkityksiä tiedolle. Tiedon luomisprosessi kehittyy, kun ihmiset yhdistävät vanhan kokemuksen ja tiedon uusiin muutoksiin ja

tulkitsevat näitä syy-seuraussuhteita luomalla uusia merkityksiä. Järjestelemällä ja merkitsemällä ylös näitä kokemuksia (raportointi) ihmiset tekevät raakadatasta yksiselitteisesti tulkittavaa tietoa. (Weick 1979;1995.)

Merkityksellistäminen voi lähteä liikkeelle uskomuksista tai aktiviteeteista. Uskomuksien kautta tapahtuva merkityksellistäminen tapahtuu, kun uskomuksien ympärille rakennetaan ympäristön tulkinnan kautta laajempia merkitysten verkostoja. Aktiviteettien kautta tapahtuva merkityksellistäminen puolestaan tapahtuu, kun ihminen antaa selityksiä ja oikeutuksia teoilleen ja ympäristössä tapahtuville asioille. (Weick 1995.)

Tiedon luominen puolestaan syntyy, kun organisaation prosesseissa löytyy tietoaaukkoja liittyen esimerkiksi teknisiin ongelmiin tai tehtävien suorittamiseen. Tämän seurauksena on luotava uutta tietoa. Tieto organisaatiossa voi syntyä hiljaisen tiedon, asiantuntemukseen perustuvan tiedon tai yksilön ja ryhmien kokemuksiin perustuvasta tiedosta. Näitä tietovarantoja hyödynnetään tiedon luomisessa. Organisaation tiedon luomiseen vaikuttaa organisaatiokulttuuri, esimerkiksi yhteisön sääntöjen ja uskomusten kautta, joiden perusteella yhteisön jäsenet arvottavat ja antavat merkityksiä tiedolle. (Choo 2001.) Uusi tieto muodostuukin tiedon rakentamisen ja linkittämisen kautta perustuen edellä esitettyihin lähtökohtiin, jolloin organisaatio luo rakentamisen ja linkittämisen kautta jatkuvasti uutta tietoa rakentaen organisaatiossa jo olemassa olevien tietovarantojen päälle, jotka ovat muodostuneet organisaation yksilölliseksi tiedoksi esimerkiksi hiljaisen tiedon, kokemusten ja asiantuntemuksen kautta.

Tiedon rakentamisessa organisaatio tunnistaa ne aktiviteetit, joissa syntyy tietoa, joka vahvistaa organisaation ydintä ja luo mahdollisuuksia. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi jaettu ongelmanratkaisu, kokeilut, prototyypit, toteutus ja uusien prosessien ja työkalujen integrointi sekä uuden tiedon tuonti ulkoa. Esimerkiksi jaetussa ongelmanratkaisussa uutta tietoa syntyy, kun eri kokemuksen ja asiantuntemuksen omaavat yksilöt työskentelevät yhteisen ongelman parissa ja eri tietoutta jaetaan. Kokeilun, prototyyppien ja uusien asioiden integroinnissa uutta mahdollistavaa tietoutta syntyy oppimisen kautta. Ulkoa tuotu tieto tapahtuu havainnoinnin kautta, kun tehdään havaintoja uudesta tekniikasta ja markkinasta. (Leonard-Parton 1995.)

Tiedon linkittämisessä on kyse ikään kuin oppimisalliansseista, joissa organisaatio oppii yhdessä muiden organisaatioiden ja sidosryhmien, kuten toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Organisaatiot oppivat toistensa toimintatavoista ja linkittävät tietoa oman organisaationsa tietoon, jolloin syntyy

uutta spesiaalia tietoa. Tämänkaltaisen oppiminen on keskeistä läheisten sidosryhmien kanssakäymisessä, jossa tulee ymmärtää toisen osapuolen kulttuuria toimintatapoja ja osaamisalueita. Tieto muuntuu arvoksi niin organisaatiolle itselleen kuin myös keskeisien suhteiden osapuolille. (Badaracco 1991.) Tämän tutkimuksen kannalta tiedon syntymisen muodoista tulee tarkastella sitä, miten syntyneestä tiedosta saadaan seullottua raportointikelpoista tietoa johdon tiedon tarpeisiin, jotta organisaation tieto saadaan paremmin esiin ja hyödynnettäväksi.

4.3 Johtamisen käytännöt

Päätöksiin ja valintatilanteisiin liittyy aina riskejä, jonka vuoksi on tärkeää, että päättäjillä on käytössään tietoa esisri vaihtoehtojen mahdollisuuksista ja riskeistä. Päätöstilanteiden systemaattiseksi hoitamiseksi organisaatiolla tulisi olla sääntöjä ja menettelytapoja siihen, mihin tietoon perustuen päätökset tehdään. Tietojohdaminen auttaa tässä esimerkiksi tekemällä kuvauksia prosesseista ja päätöksistä, tallentamalla tiedot ja käyttämällä niitä uudelleen. Uudelleen käyttämisen johdosta voidaan tehdä systemaattisia päätöksiä ja soveltaa jo olemassa olevaa tietoa uusissa päätöstilanteissa ajan säästämiseksi ja tehokkaamman toiminnan vuoksi. Kun uutta tietoa tulee ilmi, ovat vanhat vaihtoehdot jo olemassa ja uusia toimintavaihtoehtoja voidaan helposti vertailla olemassa olevien kanssa. Päätöksentekotapa voidaan näin toistaa uusissa yhteyksissä, kun on tiedossa millä perusteilla aikaisemmat päätökset on tehty. (Choo 2002, 85-86.)

4.3.1 Päätöksenteko

Barends, Rousseau & Briner esittelivät vuonna 2014 kuusivaiheisen prosessin, jonka tavoitteena on muodostaa ymmärrys siitä, mitä päätöstä ollaan tekemässä ja millä perustein päätös tulee tehdä. Heidän mukaansa prosessia järjestelmällisesti toteutettaessa, onnistumisen mahdollisuus päätöksissä paranee (Barends, Rousseau & Briner 2014, 4).



Kuva 3 Päätöksenteon prosessimalli Barends, Rousseau & Briner mukaan

Kuvion perusteella on helppo todeta, että päätösten tueksi tarvitaan paljon tietoa, jossa raportointi on keskeisessä roolissa. Tulevaisuuteen vaikuttavia päätöksiä pohdittaessa on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää, miten on aikaisemmin toimittu ja miksi näin on toimittu, jotta voidaan arvioida nykyisen päätöksen vaikutuksia. Lisäksi kohta 5 todisteiden lisäämisestä auttaa tulevaisuuden päätösten tekemistä, kun on käytössä tarkkaa tietoa siitä, minkä tiedon varassa aikaisempia päätöksiä on tehty. Näin tulevissa päätöksissä voidaan ottaa huomioon sekä edelliseen päätökseen vaikuttaneet tekijät että edellisen päätöksen jälkeiset muuttujat. Tämä päätöksenteon prosessimalli siis pyrkii tiivistetysti

ehkäisemään vanhojen virheiden toistamista sekä toisaalta muistuttamaan, miksi tiettyihin päätöksiin on päädytty, jotta uusia päätöksiä tehtäessä ei kumota vanhoja päätöksiä puutteellisen tiedon varassa.

Päätöksentekotilanteissa syntyy myös tietoa erilaisten päätöksentekometodien kautta. Täysin rationaalinen päätöksenteko edellyttäisi sitä, että kaikki vaihtoehdot ja niiden vaikutukset voitaisiin arvioida. Lisäksi tulisi osata arvottaa nämä vaikutukset parhaasta huonoimpaan. Tämänkaltainen päätöksenteko on kuitenkin mahdotonta. Niinpä päätöksentekotapa valikoituu Choon mukaan tavoiteltavan tavoitteen sekä siihen pääsemiseksi tarvittavien menetelmien ja menettelyjen epävarmuuden asteen perusteella.

Kun tavoite ja menettelyllinen selkeys ovat korkeita, voidaan valinta yksinkertaisesti toteuttaa suorituskykyohjelmilla ja standardeilla operatiivisilla menettelyillä, jotka suorittavat etsinnän ja päätöksenteon rutiinit ja säännöt, jotka organisaatio on oppinut (March & Simon 1993). Prosessi päätöksentekomuodossa tavoitteet ovat strategisia ja selkeitä, mutta menetelmät ja vaihtoehdot tavoitteen saavuttamiseksi ovat epävarmoja. Tälle päätöksentekomenetelmälle on tyypillistä dynaamisuus. Prosessi alkaa ongelman tunnistamisesta ja etenee sitten valmiiden vaihtoehtojen etsintään sekä uusien ratkaisujen kehittämiseen. Lopuksi vaihtoehtoja ja niiden vaikutuksia arvioidaan ja valitaan sopivin.

Poliittinen päätöksentekotapa soveltuu silloin, kun päätöksenteko politisoituu eli tavoitteesta syntyy kiistaa eri ryhmien välillä. Tällöin päätös ja sen pohjalta toimet syntyvät neuvottelujen kautta, jossa eri ryhmät pyrkivät edistämään omia kantojaan ja vaikuttamaan (Allison 1971). Anarkistinen päätöstilanne tapahtuu yleensä yllättävien tapahtumien kautta, jolloin tavoite eivätkä menetelmät ole kumpikaan selkeitä ja valintatilanne tulee yllättäen. Tällöin on luotettava vaistoihin ja tehtävä päätös kykenemättä suuremmin ennustamaan lopputulosta.

Organisaation laadukkaan päätöksenteon tueksi tarvitaan niin organisaation sisäistä kuin ulkoista informaatiota. Sisäistä informaatiota tarvitaan, jotta tiedetään organisaation tila, ja ulkoista informaatiota toimintaympäristön analyysia varten. Mitä laadukkaampaa tieto on, sen helpompaa on esimerkiksi organisaation tavoitteen asetanta ja vaihtoehtojen vertailu. Sisäistä tietoa saadaan esimerkiksi taloushallinnon, tuotannon henkilöstöhallinnon ja asiakkuudenhallinnan järjestelmistä. (Hovi ym. 2009.) Ulkoista tietoa taas saadaan esimerkiksi internetistä tai muista organisaation ulkopuolisista lähteistä sekä havainnoimalla (Howson 2007).

Eri päätöksentekotasolla tarvitaan päätöksenteon tueksi erilaista tietoa. Ulkoisen ja sisäisen tiedon merkitys vaihtelee. Operatiivisella tasolla eli toiminnan tasolla sisäinen tieto on keskeisessä asemassa päätöksenteon tukena ja päätöksenteolla pyritään vaikuttamaan jo olemassa olevaan liiketoimintaan. Tällä tasolla tarvitaan reaaliaikaista ja yksityiskohtiin keskittyvää tietoa. Taktisen päätöksenteon näkökulmasta taas ulkoisen tiedon tarve kasvaa, mutta sisäisen tiedon tarve on keskeisempi. Strategisessa päätöksenteossa painopiste on puolestaan ulkoisen tiedon hyödyntämisessä. Tämän johdosta tiedon laatuun tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä strategisten päätösten vaikutukset ulottuvat pitkälle. Strategisessa päätöksenteossa pyritään ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia ja tulevia liiketoiminta mahdollisuuksia. (Harwood 1994.) Uusi-Rauva (1994) kuitenkin huomauttaa, että sisäisen tiedon merkitystä ei voi unohtaa myöskään strategisessa päätöksenteossa. Thierauf (2004) muistuttaa, että päätöksenteossa tulee kiinnittää huomiota myös tiedon laatuun eli tarkkuuteen ja käytettävyyteen. Strategisessa päätöksenteossa tarvitaan laadukasta sisäistä ja ulkoista informaatiota.

Strategista päätöksentekoa ohjaamaan tarvitaan tietoa 1) tilanteista ja faktoista, yritykseen tai sen toimintaympäristöön liittyen, 2) tavoitteista, sekä määrällisessä, että laadullisessa muodossa, 3) Tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavista menetelmistä, välineistä ja osatekijöistä (Uusi-Rauva, 1994).

4.3.2 Tietotarkastus

Tietojohdamisen aloittamiseksi tai kehittämiseksi organisaatiossa on hyvä tehdä niin sanottu tietotarkastus, jossa katsastetaan ja selvitetään esimerkiksi organisaation tietovirtoja, tietovarantoja sekä mahdollisia haasteita ja esteitä tiedonkululle. Ylipäätään on tärkeää selvittää, mitä tietoa organisaatiossa on ja missä se sijaitsee. Näin tietojohdamista voidaan tietoisesti lähteä kehittämään, kun ensin tunnistetaan tieto ja sen sijainti. Tärkeää on myös päästä selville siitä, kuka tietokannoista vastaa, keillä on pääsy niihin, millaisia tietoja kerätään ja minkä sääntöjen mukaan tieto on järjestetty. Tarkastuksessa tulisi myös selvittää, onko olemassa päällekkäisiä tietokantoja ja keskittää ne tiedon selkeyttämiseksi ja kustannusten säästämiseksi. Kustannusten säästämiseksi ja tietovarantojen selkeyttämiseksi voidaan myös tarkastaa, ylläpidetäänkö ja kerätäänkö sellaisia tietoja, jotka ovat muuttuneet merkityksettömiksi eivätkä ole enää relevantteja. Kuten tarkastustoiminnassa yleensä, myös tietotarkastuksessa on olennaista kyseenalaistaa ja kysyä kysymyksiä, kuten tarvitaanko näitä

tietoja, voitaisiinko tietojen kerääminen hoitaa tehokkaammalla tavalla, ja niin edelleen. (McInrley & Koenig 2011, 38.)

Moulton (2008) korostaa tietotarkastuksessa inhimillisempää puolta eli ihmisten hallussa olevaa tietoa, sekä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvää tietoa. Moulton esittää kolmivaiheisen tarkastusprosessin ihmisissä olevien tietovarantojen hyödyntämiseksi., Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään ihmisten tietämystä, asiantuntemusta ja yhteyksiä. Tuloksena tässä vaiheessa tulisi olla kartta, josta selviää:

- Kuka on yhteydessä ja kehen, virallisesti ja epävirallisesti.
- Ihmisten roolit ja työnkuvat, sekä epäviralliset suhteet ja roolit.
- Missä asiantuntemus, metodit ja eri näkökulmat organisaatiosta sijaitsevat.
- Mistä tiedonjakokäytännöistä on saatu hyviä kokemuksia.
- Mitkä tekijät estävät tehokasta tiedonjakoa.
- Mitkä ovat ne organisaatiokulttuuriset tekijät, jotka myötävaikuttavat tiedon jakamisen ja hyödyntämisen onnistumisiin tai epäonnistumisiin. (Moulton 2008, 80).

Toisessa vaiheessa keskitytään organisaation käytännön toimintaan eli projekteihin, ohjelmiin ja tuotteisiin sekä tietoihin, jotka liikkuvat näiden ympärillä. Kolmas vaihe keskittyy tietojen dokumentointiin ja tallentamiseen, mikä vastaa ylempänä esiteltyä perinteistä tietotarkastusta eli kerättyjen tietojen ajantasaisuuden, tarpeellisuuden, sijainnin ynnä muiden sellaisten tarkastamista.

4.3.3 Käytännöt tietojohdamisen edistämiseksi organisaatiossa

Kun organisaatiossa mietitään, miten tietojohdaminen saadaan osaksi työntekijöiden jokapäiväistä toimintaa, tulee pohtia, miten henkilöstö saadaan kokemaan, että tietojohdamisen käytännöt ovat osa heidän työtään eivätkä vain irrallinen ylimääräinen elementti. Lisäksi keskeistä on saada henkilöstö näkemään tietojohdaminen hyödyllisenä osana toimintaa, joka vastaa ongelmiin ja nopeuttaa sekä helpottaa heidän työtään. Näin ollen tietojohdamisen ratkaisujen tulisi olla sellaisia, että henkilöstön on helppo päästä tietoihin käsiksi ja helppo jakaa tietoa. Tämä kannustaa käyttämään tiedonjakamisen ja löytämisen alustoina helppokäyttöisiä alustoja, jotka voidaan integroida yrityksen käyttämiin kommunikointikanaviin. Työntekijä kokee tietovarantojen käytön hyödylliseksi, jos sen löytäminen ei vie liian kauan aikaa ja jos se on helpoin tapa ratkaista ongelma. (Trees 2019.)

Aika onkin keskiössä tietojohdamisen käytännöissä, joten jakamisen keinojen tulee olla nopeita ja tehokkaita. Ideaalitilanne on, että tieto olisi nopeammin saatavilla sekä vaikuttavampi hakemalla sitä itse kuin kysymällä kollegalta. Kun tiedon tallentaminen ja etsiminen on saatu helpoksi, seuraavaksi tietojohdaminen tulee kytkeä nimenomaisesti organisaation liiketoimintaprosesseihin niin, että siitä tulee luonnollinen osa työtä. Tämä osuus on aina tapauskohtaista liiketoiminnan luonne huomioon ottaen, mutta esimerkiksi uuden projektin tai prosessin alkaessa tulisi alkuun ottaa huomioon, mitä aiheesta jo tiedetään aikaisempien prosessien perusteella esimerkiksi samantyyppisen prosessin aiemmasta kulusta. (Trees 2019.)

Organisaatiossa voidaan myös toteuttaa aivoriihi, joka alkaa tiedon määrittelystä, jotta organisaatiossa tunnistetaan tiedonhallinnan prosessin lähtökohtia ja raportoinnin painopisteitä. Tiedon määrittelyssä auttaa Davenportin ja Harrisin (2007) esittämät kysymykset:

1. Mitä tarvittava tieto on?
2. Mitä tietoa on saatavilla?
3. Kuinka paljon vaaditaan tietoa?
4. Miten tiedosta tehdään täsmällisempää ja merkityksellisempää?
5. Mitä metodeja tulee käyttää, että tietoa pystytään hallitsemaan sen elinkaaren ajan?

Choo (2002) toteaa, että määriteltäessä todella tarvitsemaamme tietoa tulee kysyä: mitä halutaan tietää. Tulee myös esittää jatkokysymykset: miksi se halutaan tietää, mikä on ongelma, joka halutaan ratkaista, mitä jo tiedetään, mitä arvioidaan löydettävän, mitä apua siitä on, kuinka ja missä muodossa halutaan tietää. Choo esittää, että tiedontarpeet ovat satunnaisia ja monitahoisia ja yritys pystyy määrittelemään tarkasti tiedontarpeensa vain, jos sillä hyvä käsitys toimintaympäristöstään. Lisäksi laadukas päätöksenteko vaatii myös hyvää käsitystä yrityksestä itsestään. Oikeanlainen tieto auttaa yrityksiä tavoitteiden asettamisessa sekä vaihtoehtoisten päätöksien vaikutusten arvioinnissa. Toiminnan kannalta oikea tieto auttaa yritystä myös tunnistamaan ja ehkäisemään riskejä. Eri asemissa olevat henkilöt tarvitsevat erilaisia työkaluja liiketoimintatiedon hyödyntämiseen. Yrityksen johto saattaa käyttää esimerkiksi työpöytiä, interaktiivisia raportteja sekä mittaristoja. Työpöydät työväliseen toimivat johdolle, sillä niillä voi saada kaiken tarvittavan tiedon yhdellä silmäyksellä näkyviin. (Howson 2007.)

4.4 Raportoinnin haasteet ja ratkaisut

Kuten aikaisemmin tekstissä on esille jo tullut, tietoa on saatavilla valtavia määriä, eivätkä tiedon käytön haasteet johdukaan tiedon puutteesta. Ongelmat liittyvätkin usein tiedon käyttöön ja nimenomaan kunkin ongelman kannalta oleellisen tiedon löytämiseen ja käyttöön. Laihonen ym. (2013) huomauttavatkin, että usein haasteita aiheuttaa se, että tietoa kerätään organisaatioissa ilman päämäärää ja käyttötarkoitusta. Oleellista olisikin löytää oikea tieto käyttötarkoitusta varten. Jo olemassa olevaa tietoa ei aina osata hyödyntää, ja työntekijät eivät sisäistä riittävän monipuolisesti organisaatiossa olemassa olevaa tietoa. Haasteita voi aiheuttaa myös esimerkiksi negatiivinen yrityskulttuuri, jossa tietoa pantataan tarkoituksenmukaisesti.

Kehittyneet tietotekniikan välineet ovat mahdollistaneet aiempaa paremman raportoinnin ja valvonnan, mutta tämä on aiheuttanut ongelmia ns. epäoleellisen tiedon keräämisen muodossa. Tiedon keruu vie aikaa ja energiaa ja voi näin aiheuttaa asiantuntijoiden motivaation laskua. Oleellista olisikin välttää turhaa raportointia ja keskittyä hyödyllisiin kohteisiin ja oleellisen tiedon tehokkaaseen jakamiseen. Jakamiseenkin liittyy omat haasteensa, jotka voivat näyttäytyä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla sekä teknologiaan liittyvinä haasteina. (Laihonen ym. 2013.)

Yksilötason haasteet voivat liittyä esimerkiksi ajanpuutteeseen tai luottamuspulaan. Organisaatiotasolla haasteita aiheuttaa esimerkiksi kilpailuasetelma, jolloin hyödyllistä tietoa ei haluta jakaa kilpailijan kanssa. Organisaatiotasolla haasteita voi aiheuttaa myös puutteellinen johdon tuki, sekä ongelmat organisaation tiedon jakamisen käytännöissä. (Laihonen ym. 2013.)

Teknologia luo omat haasteensa, sillä sitä ei aina osata hyödyntää, esimerkiksi viestinnässä (Laihonen ym. 2013). Vertailuasetelma eri yksikköjen välillä onkin omiaan haastamaan tehokasta tiedonjakoa organisaation sisällä. Johtamisessa keskeistä tietojohtamisen näkökulmasta on löytää keinot tiedon jakamisesta palkitsemiseen ja poistaa tietoisesti kilpailuasetelmaa tulosyksikköjen välillä. Talon sisällä olevien yksikköjen ei kuitenkaan ensisijaisesti tulisi kilpailla keskenään vaan tuottaa tietoa, joka hyödyttää kaikkia yksiköitä kehittymään yhdessä.

4.4.1 Raportointikäytäntöjen kehittäminen

Menestystarinoiden, projektikokemusten, opittujen kokemusten jakaminen sekä parhaiden käytäntöjen kerääminen ovat keskeisiä tapoja jakaa tietoa organisaatiossa. Näin voidaan luoda organisaatiolle yhteistä tapaa toimia ja kehittyä kokonaisuutena. Oleellista on löytää jakamiseen oikeat kanavat sekä keinot luokitella tietoja esimerkiksi parhaista käytännöistä. Tämän johdosta olisi hyvä löytää tarkoituksenmukaiset alustat, joilla alayksiköt voivat jakaa informaatiota keskenään. Tietojen syöttämiseen yksiköissä olisi hyvä myös nimetä henkilöt, jotka voivat tämän tehdä. (O'Dell & Jackson 1998.) Trendinä on ollut, että uutta tietosisältöä voidaan lisätä asiaankuuluvien käsitteiden kohdalle reaaliajassa uuden tiedon luomisen kanssa ja näin tietovarannot kasvavat ja ne saadaan nopeasti muiden saataville. Tiedosta on tärkeää tehdä ajantasaista, täsmällistä ja tarkkaa. Tämän takia tarvitaan tuotteita, jotka auttavat tietopohjien luomisessa ja avustavat näin päätöksenteossa. (McInerney & Koenig 2011.)

Raportoinnin kehittämisessä organisaatiossa oleelliseksi asiaksi nousee myös liiketoimintatiedonhallinta, joka on sisäisen raportoinnin kannalta keskeistä, kun organisaation päätöksentekoa halutaan kehittää. Liiketoimintatiedon hallinta vastaa pääosin englannin kielistä termiä business intelligence, jolla tarkoitetaan teknologiaa, välineitä ja metodeja, joiden avustuksella kootaan, yhdistetään ja eritellään liiketoiminnassa arvokasta tietoa. (Dayal ym. 2009.) Raportointi on olennainen osa liiketoimintatiedon hallintaa ja näin sisäisen raportoinnin ja liiketoimintatiedonhallinta kulkevat käsi kädessä. Sisäisen raportoinnin kehittämisellä tähdätäänkin tehokkaampaan päätöksentekoon. Liiketoimintatiedosta eli eri lähteistä kerätyistä tiedoista tehdään liiketoimintatiedonhallinnassa esimerkiksi raportteja ja analyysseja, jotka helpottavat informaation tulkintaa ja näin päätöksentekoa.

Liiketoimintatiedon hallinnan ratkaisuilla tavoitellaan organisaation päätöksentekokyvyn laadun ja nopeuden kehittämistä, käyttäjien tietotarpeisiin vastaamista ajantasaisesti, organisaation strategian tukemista ja tavoitteiden saavuttamista ja käyttäjien omatoimisuutta tietotarpeiden ratkaisun suhteen. Sen tavoitteena on vähentää IT-infrastruktuurin kustannuksia tehostamalla tiedonhallinnan prosesseja. (Hovi ym. 2009.)

Lönnqvist ja Pirttimäki (2006) määrittelevät liiketoimintatiedon hallinnan prosessien näkökulmasta seuraavasti: neljässä vaiheessa tapahtuva systemaattinen prosessi;

- 1) Tiedon tarpeen tunnistaminen
- 2) Tiedonhankinta
- 3) Tiedon analysoiminen

4) Tiedon säilöminen ja käyttö.

Vitt ym. (2002) näkevät, liiketoimintatiedon olevan jatkuva prosessi, jolla hallitaan kilpailukykyä, asetetaan toiminnan tavoitteet, analysoidaan kehittymistä, toimitaan, mitataan toimintaa ja aloitetaan prosessi sitten alusta.

Yrityksen tiedonhallinnan tarkoitus on kerätä tärkeä tieto, käsitellä, jalostaa ja jakaa sitä tarvitsijoille ja seurata prosessin vaikutuksia. Tämä tehdään yrityksen johdon toiminnan tarkoituksiin. Tietoprosesseja ylläpidetään päätöksenteon tueksi. (Hannula & Pirrtimäki 2003.) Liiketoimintatiedon hallinnan tarkoitus on, että johtajat pystyisivät ajoissa havaitsemaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja pystyisivät arvioimaan muutosten vaikutuksia liiketoimintaan. Liiketoimintatiedonhallinnalla pyritäänkin havainnoimaan mahdollisuuksia, riskejä ja heikkoja signaaleja liiketoiminnan jatkuvuuden ja kehityksen tueksi (Pirrtimäki 2007).

4.4.2 Raportoinnin työkalut

Kimball ja Ross (2002) ovat esitelleet liiketoimintatiedon hallinnassa tarvittavia työkaluja. Työkaluja ovat perusraportit, kyselyiden ja raportoinnin välineet, datan louhiminen, analyysisovellukset, operationaaliset sovellukset, sekä mittaristot ja työpöydät. Kysely ja raportointivälineet ovat työkaluja, joilla käyttäjät voivat tehdä omia raporttejaan. Tällaiset välineet ovat tärkeitä muuntuvassa toimintaympäristössä, koska informaation nopea saatavuus on tärkeää, eikä sitä ole aikaa odotella. Kysely- ja raportointivälineitä hyödynnetään organisaation johdossa ja päätöksenteossa. Niiden käyttö vaatii ymmärrystä liiketoiminnasta ja tekniikasta.

Datan louhinnassa analysoidaan tietovaraston dataa ja pyritään löytämään datasta suhteita datojen välillä. Tavallinen käyttäjä harvoin suorittaa louhintaa, mutta sen nähdään kuitenkin yleistyvän osana muita sovelluksia helppokäyttöisyyden lisääntyessä. Louhinnalla pyritään ennustamaan liiketoiminnan muuttujia.

Perusraportit ovat yleisin tiedon jakotapa organisaatioissa. Perusraporteissa tietoa jaetaan liiketoiminnan eri osa-alueista. Raportit ovat valmiiksi määriteltyjä ja muotoiltuja, minkä johdosta ne ovat helppokäyttöisiä, eivätkä vaadi suurta teknistä osaamista. Perusraporttien hyöty perustuukin siihen, että tarvittava tieto saadaan käyttöön helposti.

Analysointisovellukset on kohdistettu liiketoiminnan prosesseihin ja ne ovat monimutkaisempia kuin perusraportit. Niitä käyttävät yleensä osa-alueeseen perehtyneet asiantuntijat. Esimerkiksi

myyntijohtaja voi käyttää myyntiin liittyviä sovelluksia. Howson (2007) on jakanut analyysisovellusten ominaisuudet seuraavasti:

1. Ne toimivat itsenäisesti suhteessa lähdejärjestelmiin.
2. Ne erottelevat, siirtävät ja integroivat dataa eri lähteistä, ja aikakohtainen analyysi on mahdollinen.
3. Ne automatisoivat liiketoimintaprosessiin kuuluvia tehtäviä.

Johtajat käyttävät työpöytiä ja mittaristoja, joiden tarkoitus on esittää tärkeä tieto visuaalisesti, tähtäimenään tavoitteiden saavuttaminen (Howson 2007). Niiden on tarkoitus olla helppokäyttöisiä ja näiden tehtäviä ovat esimerkiksi tietojen yhdistely ja poikkeamien nostaminen esille (Kimball & Ross 2002). Työpöydillä esitetään ylätasoon dataa eri lähteistä, ja tarvittaessa voidaan mennä syvemmälle tiettyyn dataan. Tärkein työpöytien tehtävä on nostaa johtajille esiin ongelmakohtia liiketoiminnassa, jotta näihin päästään ajoissa tarttumaan kiinni.

Mittaristot eroavat työpöydistä siten, että ne keskittyvät tiettyyn mittauskohteeseen ja vertaavat tuloksia tavoitetilaan, kun työpöydät keskittyvät useihin eri lukuihin (Howson 2007).

Mittaristot ovat oiva työkalu suorituskyvyn mittaamiseen. Jokainen mittari asetetaan eri tavoitteiden kohdalle, jolloin voidaan helposti vertailla tavoitetilaa tämänhetkiseen todelliseen suoritukseen (Kimball & Ross 2002). Operationaalisilla sovelluksilla halutaan niiden nimen mukaisesti tehostaa operationaalisissa tehtävissä työskentelevien työn tekoa. Esimerkiksi myynnin työntekijät hyötyvät asiakasdatan laajentamisesta. Asiakkaan historiallinen ostodata ja asiakastyypien vertailu mahdollistaa tehokkaan tarjousten tekemisen (Kimball & Ross 2002). Työkaluja on tarpeen esitellä, sillä keskeistä työkalujen käytössä on yhdistää oikea työkalu oikeaan käyttötarkoitukseen. Yhdistämistä helpottavat portaalit ja työkalupankit, joiden kautta saadaan ymmärrys organisaation työkaluvalikoimasta.

4.4.3 Kokonaiskuva raportoinnin syntyprosessista

Liiketoimintatiedon hallinta ja tätä kautta raportoinnin syntyprosessi lähtevät edellä mainittujen lähteiden mukaan tietotarpeiden tunnistamisesta, josta edetään tiedon hankintaan. Tieto hankitaan organisaation operatiivisista järjestelmistä, toiminnan seurauksena kirjatusta datasta sekä ulkoisista lähteistä. Tämän jälkeen lähdejärjestelmistä etsitään dataa ja se, muovataan yhtenäiseen muotoon (Hovi ym. 2009) ja varastoidaan. Yhdenmukaiseen muotoon muuttaminen helpottaa tiedon analysointia ja raportointia. Lähdejärjestelmien tieto voidaan myös hyödyntää ilman tietovarastoa,

mutta tietovarasto tarjoaa useita hyötyjä. Tietovarasto auttaa tietoon käsiksi pääsemiseen, minkä tarkoituksena on parantaa päätöksenteon laatua, pienentää kuluja, parantaa asiakaspalvelua sekä auttaa kohdistamaan strategisia tavoitteita (Howson 2007). Tietovaraston avulla tietoja voidaan verrata myös vuositasolla, jolloin kehityskulkujen seuranta helpottuu. Tietovarastoihin tarvittavat tiedot voidaan kerätä eri järjestelmistä yhtä aikaa, jotta tarvittavat tiedot ovat ajankohtaisia (Hovi ym. 2009). Tietovarastoissa tietoa voidaan ryhmitellä ja jaksottaa, ja dataa voidaan analysoida esimerkiksi ajan, asiakkaan, tai tuotteen perusteella. Tämä helpottaa analyysien ja raporttien tekemistä. Tiedon varastoinnissa datasta muodostetaan informaatiota ja tietoa voidaan jakaa käytettäväksi. Tietovarastosta haetaan tietoa eri käyttötarkoituksiin ja siitä voidaan muodostaa raportteja, kaavioita, kyselyitä ja analyyseja. Näiden tutkimisen jälkeen syntyy käyttäjille uutta tietoa.

4.5 Raportointikäytännöt hybridioorganisaation arvonluonnin näkökulmasta

Hybridioorganisaatiot ovat organisaatioita, jotka yhdistelevät erilaisia toimintalogiikoita. Yleinen muoto hybridille on sellainen, jossa tavoitellaan, sekä julkista yleistä hyödyllisyyttä, että yrityksille tyypillistä voitontavoittelua. (Johansson & Vakkuri 2017.)

Hybridioorganisaatiot pyrkivät luomaan arvoa eri muodoissa niiden tarkoitusperien ja toiminnan luonteen vuoksi. Arvoa voidaan pyrkiä luomaan samanaikaisesti yhteiskunnalle, veronmaksajille, julkiselle puolelle, asiakkaille sekä omistajille (Witesman ja Walters 2015). Tämä näkökulma on myös tärkeää ottaa huomioon tässä tutkimuksessa, kun tarkastelun kohteena ovat raportointikäytännöt hybridisessä toimintaympäristössä toimivan organisaation johdon näkökulmasta. Miten erilaiset arvonluonnin muodot näkyvät raportoinnissa? Miten esimerkiksi julkisen arvon luonti, tai arvonluonti omistajille näkyy raportoinnin luonteessa ja siinä minkälaista dataa organisaatio haluaa tuottaa prosesseistaan? Millaista tietoa halutaan tuottaa esimerkiksi asiakkaille, omistajille ja veronmaksajille? Näiden eri arvonluontimekanismien ymmärtäminen on keskeistä ennen kaikkea sen vuoksi, että nämä eri logiikat heijastuvat organisaatioiden tavoitteissa ja toiminnan organisoimisessa, jolloin myös mittaamisessa ja raportoinnissa nämä eri logiikat ovat esillä. Raportoinnin ja mittaamisen tulisi perustua organisaation tavoitteisiin ja näin itse tavoitteiden saavuttamista kohti pyrkivään toimintaan.

4.5.1 Arvonluonti

Arvo näyttäytyy erilaisena eri organisaatioiden ja ihmisten näkökulmista, tässä tutkimuksessa heijastuukin keskeisten raportointipainopisteiden avulla myös se, millaisia arvoja organisaation johto näkee keskeisinä organisaation menestyksen kannalta. Hybridiorganisaatioissa liikemaailman arvon luonti ja julkisen yhteiskunnallisen arvon luonti saattavat olla ristiriidassa keskenään, mutta ne saattavat myös sekoittua ja muodostaa uudenlaisen arvonluontitavan. Hybridien mittaamiskäytännöt ja raportointi muodostavat kiinnostavan ilmiön tutkittavaksi, sillä hybridien erilaisten arvojen luonti on monimutkainen prosessi ja tuotettujen arvojen mittaaminen on hankalaa, sillä suorituskyvyn mittaamisessa tulisi ottaa huomioon laadullisesti hyvin erilaisia arvoja. Hybridit voivat myös helpommin tuoda esiin niitä arvoja raportoinnissa, joita ne haluavat korostaa eri yleisölle ja raportoinnin tulkitsijoille. Hybridisyys antaa myös mahdollisuuden luoda arvoa uusilla tavoilla ja luoda oikeutuksia toiminnalle uudenlaisten reittien avulla. (Vakkuri & Johansson, 2020.) Tutkimuksessa onkin kiinnostavaa nähdä, millaisia arvoja raportoinnissa korostetaan ja mitkä arvot nousevat raportoinnissa keskiöön.

Hybridisyys monimutkaistaa siis arvonluontilogiikoita, kun samaan aikaan tulee ottaa huomioon organisaation taloudellinen menestys ja organisaation tuottama hyöty. Näin ollen suorituksen mittaamisessa ja raportoinnissa tulee ottaa huomioon eri yleisöjen odotukset, sillä erilaiset mittaukset ja informaatiot miellyttävät eri kohdeyleisöjä ja informaation tulkitsijoita. Organisaation raportointi onkin tärkeässä osassa, kun se hakee oikeutusta toiminnalleen ulkopuoliselta yleisöltä (Vakkuri & Johansson, 2020). Tämän vuoksi hybridiorganisaatio on mielenkiintoinen tutkittava raportoinnin näkökulmasta. Millaista raportointia organisaatio haluaa tuottaa ja tuoda näkyväksi? Johdon intresseissä voisi olettaa olevan ensisijaisesti taloudellinen menestys ja sen mittaaminen, mutta suorituksen arvioinnissa tämän tyyppisessä organisaatiossa myös julkinen hyöty on keskeistä. Tavoitteena tutkimuksen kohteen tyyppisissä yrityksissä on kuitenkin tehdä hyvää tulosta, tekemällä hyvää, jolloin sen suorituksen arvioinnissa kohtaavat hyvä taloudellinen tulos, sekä saavutettu hyöty yhteiskunnalle. Informaation tuotanto ulospäin voikin olla keskeinen tekijä organisaation menestyksen kannalta, kun se hakee oikeutusta toimintaympäristöstään. Hybridiorganisaatiossa monesti myös julkisen arvon luonti voi olla keskeinen tekijä taloudellisen menestyksen kannalta.

4.5.2 Vaikuttavuusnäkökulma

Julkisen arvon luontiin tarvitaan erilaisia raportointikäytäntöjä kuin perinteisen liiketoimintatiedon kannalta. Tällöin myös julkiseen arvonluontiin tähtäävät raportointikäytännöt esimerkiksi toimien

vaikuttavuudesta tulevat kysymykseen, eli millaisia vaikutuksia tuotetuilla hyödykkeillä on saatu aikaan. Näin voidaan tehdä esimerkiksi kustannus-hyötyanalyysillä, joka on päätöksenteon tueksi suunniteltu väline, jonka tarkoitus on tuottaa informaatiota päätöksentekijän tueksi vaihtoehtoja vertailla. Sen tarkoituksena ei ole viedä tilaa poliittiselta päätöksenteolta, vaan olla tukena päätöksenteossa. Kustannus-hyötyanalyysin on tarkoitus tuottaa numerollista tietoa, jonka avulla päätöksentekijät voivat priorisoida vaihtoehtojen välillä (Fuguitt & Wilcox 1999, 15-16). Kustannus-hyötyanalyysin tarkoituksena on valita vaihtoehtoista se, joka tuottaa kustannusten ja hyötyjen väliin suurimman erotuksen ennalta määriteltyjen rajoitusten ja ehtojen puitteissa. Kustannuksia ja hyötyjä tulee analysoida valittujen tavoitteiden kautta (Pellinen 2006, 58). Tutkimuksessa yksi kiinnostuksen kohteeni onkin, onko valittuihin tavoitteisiin pääsyä analysoitu kustannusten ja hyötyjen välisen suhteen kannalta ja onko käytössä tätä tukevia mittareita. Kustannus-hyötyanalyysi on vaikuttavuuden yksi olomuoto ja se voidaan nähdä vaikuttavuusmittarina.

Kustannus-vaikuttavuusanalyysi eroaa kustannus- hyötyanalyysistä siten, että siinä hyötyjä pyritään arvioimaan ei-rahamääräisinä hyötyinä ja vaikutuksina. Keskeistä kustannus-vaikuttavuusanalyysissä on, että tavoitteet ja vaihtoehdot on määritelty, vaikuttavuuden mittarit valittu, ennakoitujen kustannukset otettu huomioon ja valintamalli määritelty. (Pellinen 2006, 58.) Vaikuttavuusanalyysissä siis taloudelliset hyödyt ovat monesti toissijaisia, ja siinä arvioidaan ympäröivään yhteiskuntaan tuotettua hyvää.

5 TUTKIMUSSTRATEGISET VALINNAT

Tutkimuksessani voidaan luonnehtia käytettävän toiminta-analyyttistä tutkimusotetta, sillä tavoitteena on ymmärtää ja tehdä ymmärrettäväksi raportointikäytäntöjä tietojohdamisen näkökulmasta ja saada ymmärrys siitä, mitä kerätty aineisto käytännössä tarkoittaa. Tavoite eli yksittäisten tapausten, tilanteiden ja toiminnan kuvaus, tulkinta ja ymmärrettäväksi tekeminen, sopii myös tutkimuksen luonteeseen, sillä tutkittavana on yksittäinen organisaatio, eivätkä tulokset näin ole laajemmin yleistettävissä koskemaan kaikkia samankaltaisia organisaatioita. Selitysmalli tutkimuksessa on teleologinen: inhimillinen toiminta nähdään tavoitteellisena; otetaan huomioon

historia ja konteksti. Tietojohtaminen ja raportointi nähdään tutkimuksessa tavoitteellisena toimintana, johon sen kehittäminen liittyy olennaisesti. Tutkimuksessa pyritään myös havainnollistamaan organisaation historia ja konteksti, sekä havainnoimaan toimintaympäristöä, joka on olennainen osa tulosten tulkintaa. Lisäksi tutkijan subjektiiviset valinnat tutkimuslinjoissa ja esimerkiksi käsitteiden määrittelyssä ovat olennainen osa tutkimusta. Teoria sekä empiria ovat kietoutuneet toisiinsa vahvasti empiiristen tulosten analysoinnissa käytettävän teoriasta johdetun käsitteistön pohjalta. Empiirinen työskentely on myös vahvasti mukana dokumenttien tutkimisen ja haastattelujen johdosta.

Hirsjärvi, Remeksen & Sajavaaran (1997, 137) mukaan tutkimuksella on aina jokin tarkoitus, jonka mukaan tutkimuksen strategiset valinnat tehdään. Tutkimuksen tarkoitus määrittyy pitkälti tutkimuskysymysten pohjalta (Hirsjärvi ym. 1997, 137–138).

Tämä pro gradu toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä tietojohtamisen kokonaisuutta organisaatiossa on tarkoitus hahmottaa syvällisesti ja kuvailevasti. Tarkoituksena on löytää oleelliset tiedonkeruutarpeet, joten tarkoituksenmukaista on käyttää laadullisia menetelmiä tarpeiden määrittämiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena lähestyä tutkimusongelmaa tutkittavan näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa lähestynkin tutkimusongelmaa vahvasti tutkittavan näkökulmasta, enkä objektiivisesti, jolloin määrällinen tutkimus olisi osuvampi lähestymistapa. Tutkimus toteutetaan perehtymällä kohdeorganisaation dokumentointiin ja tekemällä sen pohjalta haastattelut, joiden avulla tunnistetaan tietojohtamisen olennaiset tarpeet organisaatiossa, teorian pohjalta muodostettujen kysymysten avulla.

Tavoitteena on siis löytää ratkaisuja kohdeorganisaation tiedolla kehittämiseksi, sekä tutkia teorian pohjalta tietojohtamisen käytäntöjä ja niiden toimivuutta kohdeorganisaation kontekstissa. Kyseessä on siis tapaustutkimus. Analyysi ja sen pohjalta tehtävät johtopäätökset eivät ole näin yleistettävissä, vaan tarkoituksena on löytää kohdeorganisaation kannalta olennaisia raportointitarpeita, sekä tehdä tiedolla johtamisen suunnitelmaa kohdeorganisaation näkökulmasta.

5.1 Aineiston keruu

Aineisto tutkimukseen kerättiin haastattelemalla kohdeorganisaation johtohenkilöstöä. Haastatteluihin valittiin yhdeksän eri vastualueista vastaavaa johtajaa, jotta tietojohtamisen tarpeista saadaan kattava, koko organisaation läpäisevä kuva. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään

tietojohdamisen nykytilaa ja tarpeita niin vastuualueiden, organisaation kuin ulkoisen raportoinninkin kannalta. Haastateltavina henkilöinä oli organisaation toimitusjohtaja, talousjohtoa, liiketoimintajohtoa, henkilöstöjohtoa, palvelualueiden johtoa, tuotantojohtoa ja kehitysjohtoa.

Haastattelujen vahvuus metodina on joustavuus. Haastattelut aineistonkeruumetodina mahdollistavat kysymysten sisällön muokkaamisen haastattelussa tutkimuksen tarpeiden mukaan. Kysymyksiä on mahdollista myös taustoittaa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelu metodina korostaa haastateltavan aktiivista roolia tutkimuksessa ja haastattelutilanteessa. Tällöin on mahdollista esittää taustoittavia, syventäviä ja kehystäviä kysymyksiä, sekä pyytää perusteluja (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35). Haastattelujen pohjalta syntyvän analyysin ja johtopäätösten tarkoituksena on kehittää ja jäsentää organisaation tiedolla johtamisen painopistealueita, sekä tarjota tieteele uusia näkökulmia tutkimalla teoriasta nousseiden tietojohdamisen käytäntöjen toimivuutta tutkimuksen kohteena olevan hybridisiä piirteitä omaavan yhtiön kontekstissa.

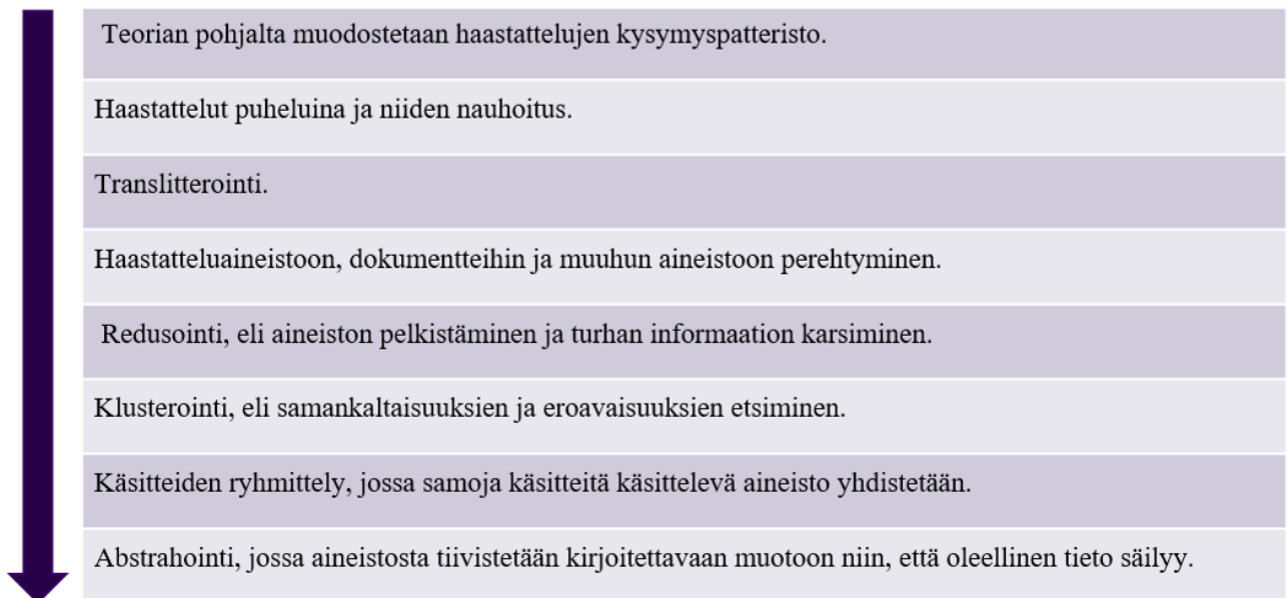
Haastattelujen kysymyksille on löydyttävä perustelut teoriaosiosta, jonka ansiosta varmistuu, että tutkimus pohjautuu jo olemassa olevaan teoriaan ja tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-85). Haastattelujen tavoite on saada aineistoa, joka vastaa tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset ja haastattelukysymykset perustuvatkin teoriasta esiin nousseisiin tietojohdamisen ja raportoinnin käytäntöihin, jotta teorian ja empirian välinen yhteys säilyy läpi tutkielman ja tulokset on mahdollista perustella teorian ja haastattelujen avulla. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, jotta saadaan kattava kuva tietojohdamisen, raportoinnin ja johtamiskäytäntöjen nykytilasta ja tulevaisuuden kehityssuunnista kohdeorganisaation konteksteissa. Lisäksi näin saadaan organisaation johdon näkökulmasta kartoitettua tiedontarpeita tämän tyyppisissä organisaatioissa. Kysymyspatteristo on tutkielman liitteenä ja sen tarkoituksena on vastata kattavasti tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelumenetelmää käytetään, sillä teemat ovat selkeät ja haastatteluissa voidaan näin muuten edetä tilanteen mukaan. Teemahaastattelu onkin yleinen menetelmä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208-209.) Teemahaastattelun kysymykset on annettu luettavaksi haastateltaville ennen haastattelua, jotta vältetään asiavirheitä ja väärinymmärryksiltä, sekä muilta epäselvyyksiltä kysymyksiin liittyen. Haastattelut toteutetaan puhelin- ja videohaastatteluina koronarajoitusten vuoksi. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstimuotoon.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä ei ole kuitenkaan täysin ongelmaton. Haasteita voi aiheuttaa esimerkiksi se, että analysointiin ja raportointiin ei ole olemassa valmiita malleja tai kaavoja. Tämän

vuoksi on keskeistä, että analyysin vaiheet kuvataan tutkielmassa tarkasti, jotta tutkielman läpinäkyvyys ja uskottavuus säilyvät. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

5.2 Analyysimenetelmät

Aineiston analyysi tehtiin aineistolähtöisesti, sillä tutkimus on vahvasti käytännönläheinen. Aineistolähtöinen laadullinen analyysi voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäinen prosessin vaiheista on redusointi eli aineiston pelkistäminen. Tässä vaiheessa aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäoleellinen aineisto pois. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Jäljelle jää näin vain tutkimuskysymysten kannalta aiheellinen informaatio eli tietojohtamisen kehittämiseen tähtäävä aineisto. Analyysin seuraava vaihe on klusterointi, jossa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia käsitteiden muodossa. Tämän jälkeen käsitteet ryhmitellään luokiksi ja alaluokiksi, joissa samaa käsitettä käsittelevä aineisto yhdistyy. Alaluokat nimetään luokan sisältöä vastaavalla käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Viimeinen vaihe on abstrahointi, jossa aineistosta poimitaan oleellinen tieto. Abstrahoinnissa aineistoa on tarkoitus tiivistää kirjoitettavaan muotoon etenemällä aina alkuperäisaineiston kielellisistä ilmauksista teoreettisesti määriteltäviin käsitteisiin. Abstrahoinnissa eri luokkia on tarkoitus yhdistellä niin pitkälle kuin se tutkielman sisällön raameissa on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125.) Tutkimuksessa voidaan kuitenkin tunnistaa myös teoriaohjaavan sisällönanalyysin piirteitä, sillä tiedolla johtamisen teoriaa on hyödynnetty analyysiä tehdessä.



Kuva 4 Tutkimuksen metodologinen eteneminen

Tutkimuksen sisällön analyysi eteni käytännössä seuraavalla tavalla. Haastattelut kuunneltiin jälkikäteen ja kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan. Näin aineistosta jäi tutkijalle kattava kokonaiskuva. Puhtaaksi kirjoitetusta aineistosta tulikin noin 46 sivua tekstiä. Tämän jälkeen aineistosta alleviivattiin tutkimuskysymyksiini vastaavat lainaukset. Alkuperäisessä muodossa olevat lainaukset liitettiin word-tiedoston taulukkoon. Lainaukset ryhmiteltiin eri ryhmiin värikoodein maalaamalla. Maalattujen lainausten avulla pystyttiin tekemää pelkistyksiä ja luokittelua. Samankaltaiset pelkistykset ryhmiteltiin omiin word-tiedostoihin. Samanlaisista pelkistyksistä syntyi yhteisiä käsitteitä, ja näistä muodostettiin alaluokkia ja yhdisteltiin jälleen yläluokiksi. Analyysin tulokset -osiossa haastattelujen lainauksia ei ole eritelty erilaisin koodein haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi. Haastatteluista pyrittiin nostamaan keskeinen sisältö tekstikappaleisiin.

6 EMPIIRISEN KOHTEEN ESITTELY

Pirkanmaan Voimia Oy on ateria- ja puhtaanapitopalveluun erikoistunut yritys, joka tarjoaa vuosittain 12 miljoonaa ateriaa esimerkiksi päiväkodeissa, kouluissa, sairaaloissa ja ikäihmisten asumispalveluissa. Voimia pitää huolta tilojen puhtaudesta ja viihtyvyydestä yli 400 kiinteistössä. Yhtiön palveluksessa on 700 työntekijää. Strategian kehityksen keskiössä ovat liiketoimintamallin uudistaminen, vastuullisuus sekä Pirkanmaan alueella kasvaminen. Strategian uudistuminen näkyy lähivuosina muun muassa tuotantorakenteen tehostumisena, digitaalisten palvelukanavien modernisoimisessa, uusina liiketoiminta-avauksina, toiminnan eettisyyden ja yhteiskuntavastuun entistä paremmassa huomioimisessa sekä henkilöstön hyvinvointiin panostamisessa. Voimia tuottaa palveluitaan esimerkiksi Tampereen kaupungille. (Pirkanmaan Voimian toimintakertomus 2019.)

Voimia on Tampereen kaupungin, Pirkanmaan sairaanhoitopiirin, Nokian kaupungin ja Ylöjärven kaupungin omistama yhtiö, joka huolehtii noin 38 000 asiakkaansa hyvinvoinnista ruoka- ja puhtauspalveluilla. Voimia on siis julkisomisteinen yksityisoikeudellinen yhtiö, joka tuottaa palveluita julkisen sektorin tarpeisiin. Tämän kaltainen yhtiö on äärimmäisen mielenkiintoinen tutkittava julkisen talousjohtamisen näkökulmasta, sillä toimintalogiikka noudattaa pääosin yksityisen sektorin käytäntöjä, mutta julkiselle sektorille palveluja tuottavan yhtiön on tarpeen huomioida myös julkisen sektorin toimintalogiikkaa. Tämä hybridisyys toimintalogiikoissa on

tarpeen huomioida myös tietojohtamisen tarpeita kartoitettaessa erityisesti ulkoisen raportoinnin osalta. Voimialla on kokonaisvastuu Tampereen kaupungin ateria- ja puhtauspalveluiden järjestämisestä monituottajamallilla sekä Pirkanmaan sairaanhoitopiirin ateriapalveluiden järjestämisestä. Voimia vastaa päivittäin asiakkaidensa toiveisiin heidän toimintaansa tukevilla palveluilla. (Pirkanmaan Voimian toimintakertomus 2019.)

Palvelutoiminta on organisoitu liiketoiminta-alueille asiakaslähtöisesti. Liiketoiminnan alueita ovat lasten ja nuorten palveluiden tuki, hoitoalan ja ikäihmisten palveluiden tuki sekä virastojen ja vapaa-ajan palveluiden tuki, johon kuuluvat muun muassa virastojen, terveysasemien ja museoiden siivous. Liiketoiminta-alueiden vastuulla on palveluiden tuottaminen palvelukonseptien mukaan, päivittäisestä asiakaspalvelusta sekä toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta. (Pirkanmaan Voimian toimintakertomus 2019.)

Voimiassa arvostetaan korkealaatuisia ja kotimaisia raaka-aineita ruoan tuotannossa. Ateriat valmistetaan Valtion ravitsemusneuvottelukunnan ravitsemus- ja ruokailusuositukset huomioiden. Ruoassa ei käytetä muuntogeenisiä aineita. Hankintakriteereissä huomioidaan elintarvikkeiden jäljitettävyyttä, turvallisuus ja eläinten hyvinvointi. Vuonna 2019 Voimian ostamien elintarvikkeiden kotimaisten raaka-aineiden osuus oli 72 prosenttia ostetuista elintarvikkeista. (Pirkanmaan Voimian toimintakertomus 2019.)

Voimia pyrkii toiminnallaan ilmastoystävällisyyteen ja hallitsemaan ruokahävikkiä. Voimia pyrkii lisäämään kasvisruoan houkuttelevuutta asiakkaiden silmissä ja lisäämään ilmastoystävällisen ruoan osuutta myös muissa ruokalajeissa. Tavoitteena on, että puolet lasten ja nuorten aterioista on ilmastoystävällisiä vuoteen 2023 mennessä. Lisäksi Voimia tukee Tampereen kaupungin tavoitetta hiilineutraaliudesta ja tätä varten päästötase on laskettu luonnonvarakeskuksen kanssa ja tehdään vaiheistettu tiekartta päästöjen vähentämiseksi. Kasvisruoan osuutta Voimia on lisännyt vaiheittain niin, että vuonna 2020 kasvisruoka on toisena pääruokalajivaihtoehtona jokaisessa oppilaitoksessa, päiväkodissa ja koulussa. Lisäksi lapsia ja nuoria ohjataan tekemään ilmaston kannalta positiivisia valintoja ruokakasvatuksen keinoin ja esimerkiksi asettamalla kasvisruoka ensimmäiseksi linjastossa. Myös tuotekehityksellä pyritään lisäämään kasvisruoan houkuttelevuutta. Ruokahävikkiä pyritään vähentämään mm. antamalla talojen henkilökunnille mahdollisuus ostaa ylijäämäruokaa mukaan kotiin. Osa keittiöistä luovuttaa ylijäämäruokaa ruoka-apuun. Voimia pyrkii myös ostamaan valikoimiinsa reilun kaupan tuotteita, sekä luomutuotteita. Vastuullisia tuotteita ostettiin vuonna 2019

liki 120 000 kiloa, joka oli 50 000 kiloa enemmän kuin vuonna 2018. (Pirkanmaan Voimian toimintakertomus 2019.)

Voimian kaikissa toimipaikoissa käytetään luomutuotteita ja kaikki keittiöt ovat saaneet Portaat luomuun -diplomin. Luomutuotteiden käytöllä pyritään edistämään kestävä kehitystä toiminnassa, sekä vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveisiin. Voimia on ensimmäinen julkisen sektorin toimija, joka on saanut joutsenmerkin käyttöoikeuden. Oikeus myönnettiin Voimian puhtaanapalveluille. Joutsenmerkin saa täyttämällä tiukkoihin elinkaarivaatimuksiin perustuvat ympäristökriteerit. Joutsenmerkki on yksi pohjoismaiden arvostetuimmista ympäristöbrändeistä. Merkin saamiseksi tuotteesta tai palvelusta arvioidaan materiaalien alkuperää, tuotannon ja käytön energiankulutus ja jätteiden syntyminen tuotanto- ja kulutusketjun aikana. (Pirkanmaan Voimian toimintakertomus 2019.)

Voimian arjessa merkin kriteerit näkyvät ympäristömerkittyjen aineiden ja välineiden käyttönä, mutta kriteerit määrittävät myös koko siivoustoimintaa. Joutsenmerkin saamisen myötä Voimia on sitoutunut laskemaan käytettyjen siivousaineiden määrää, jotta niiden tuottama kemikaalikuorma vähenee. Ammattitaito ja laadunhallintajärjestelmä auttavat myös siivouksessa käytettävien tuotteiden tehokkaassa ja taloudellisessa käytössä, esimerkkinä siivousaineiden oikea annostelu. (Pirkanmaan Voimian toimintakertomus 2019.)

Tutkimusaineisto hankintaan kohdeorganisaatiosta Voimia Oy:stä, tiedolla johtamisen prosessien johtamiseen käytettävistä järjestelmistä, sekä johdon haastatteluista prosessien kulusta, kehittämistarpeista ja selvittämällä raportointitarpeita. Lopputulemana kerätyn aineiston pohjalta on priorisoida yhteenvedona tärkeimmät raportointikohteet johdon haastattelujen pohjalta. Voimia panostaa tietoisesti tietojohdamiseen, joten tämä tutkielma tulee hyvään paikkaan tietojohdamisen tarpeiden selvitykseksi ja tueksi.

6.1 Tiedolla johtamisen lähtötilanne Pirkanmaan Voimiassa

Voimian tiedolla johtamisen järjestelmät koostuvat verkkopalveluista, tukisovelluksista, toiminnanohjausjärjestelmistä (ERP eli Enterprise Resource Planning) ja talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmistä. Näihin järjestelmiin keskittyy organisaation raportointi. Verkkopalveluihin kuuluvat esimerkiksi yhtiön intranet, verkkosivut, reklamaatio- ja asiakaspalautteet, tuotetiedot ja sopimukset. Tukisovelluksiin kuuluvat turvallisuushavainnot,

työvuorosunnittelu, mitoitus tiedoista, kiinteistötiedoista, omavalvonnasta ja laiterekisteristä. Talous ja henkilöstöhallinto koostuvat esimerkiksi kirjanpidosta, laskutuksesta, kuluvalvonnasta, toimintolaskennasta, palkanlaskennasta ja kassajärjestelmistä. (Pirkanmaan Voimian tietohallinnan strategia, 2021.)

Asiakas- ja toimittajatiedot saadaan Aromi-järjestelmästä, josta saadaan tietoa esimerkiksi asiakasmääristä ja tilauksista, sekä vastavuoroisesti toimittajista ja heille tehdyistä tilauksista. Aromista tiedot saadaan vietyä talouden järjestelmiin kuten laskuliittymään ja kirjanpitoliihtymään ja edelleen kassajärjestelmään. Kaikki Aromista ja talouden järjestelmistä saatava tieto keskitetään tietovarastoon ja saadaan Power BI -raportointiin. (Pirkanmaan Voimian tietohallinnan strategia, 2021.)

Tiedolla johtamisen suunnitelmassa tuleville vuosille Voimian keskeisenä tavoitteena on saada datasta apuväline, joka mahdollistaa tehokkaan strategisen ja operatiivisen johtamisen laadukkaiden raportointiratkaisujen avulla. Organisaatiossa nähdään, että tietojohdaminen tukee yhtiön kasvua ja kannattavuutta. Tätä ylätasoa tavoitetta tukevat tavoitteet siitä, että Power BI -osaamista lisätään organisaatiossa, datan laatu on hyvää ja mahdollisimman reaaliaikaista, raportointiprosessit automatisoidaan ja raportointisovellukset integroidaan. Keskeisenä nähdään se, että käyttöön otetaan tietovarasto, johon kaikki tieto saadaan kootusti. Tavoitteena on myös, että prosessit ja sovellukset tukevat tiedonkeruun painopisteitä ja mittarit tukevat tavoitteita. Lisäksi tavoitteena on, että tiedon tulee olla kaikkien sitä tarvitsevien saatavissa. Tulevaisuuden tavoitteeksi asetetaan koneoppimisen hyödyntäminen. (Pirkanmaan Voimian tietohallinnan strategia, 2021.)

Tiedolla johtamisen kehittämisessä keskeisenä nähdään tietovaraston hyödyntäminen siten, että siihen tuodaan dataa eri lähdejärjestelmistä. Myös lisääntyvä koneälyn hyödyntäminen sekä hallittu kehitys ja data-arkkitehtuuri nähdään tulevaisuuden kehityksessä keskeisinä. Olennaista tulevaisuuden suunnittelussa on kokonaiskuvan ymmärtäminen ja tiedolla johtamisen kokonaisuuden hallinta sekä nimenomaan tiedolla johtaminen eli halutaan tehdä ero siihen, että johdetaan tiedolla, eikä johdeta tietoa. Tämä näkyy tiedon tehokkaassa hyödyntämisessä. Olennaiseksi tulevassa kehityksessä nähdään myös käyttäjän roolin ja käyttäjän sekä käyttäjän tarvitseman tiedon yhdistäminen. Keskeistä on siis saada välitettyä oikea tieto oikealle käyttäjälle. (Pirkanmaan Voimian tietohallinnan strategia, 2021.)

Tiedolla johtamisen kehittäminen tapahtuu neljässä vaiheessa. Vaiheessa 1 otetaan tietovarasto käyttöön. Ensin suunnitellaan tietovaraston arkkitehtuuri ja tekninen toteutus. Seuraavaksi tehdään datan integraatio ja jalostus yhteiseen muotoon ja ladataan tietolähteet automaattisesti. Lopuksi pyritään lisäämään yhtiön omaa osaamista tietovarastosta konsultointia hyödyntäen. (Pirkanmaan Voimian tietohallinnan strategia, 2021.)

Vaiheessa 2 pyritään selvittämään raportointitarpeet. Tässä vaiheessa tehdään liiketoiminnan kanssa tarpeiden keruuta ja selvitystä ja määritellään tarpeet. Seuraavaksi selvitetään datan saatavuus ja selvitetään kustannukset. Lopuksi arvioidaan eri raportointitarpeiden tarpeellisuutta ja painoarvoa, sekä tehdään näiden pohjalta kehityslista. (Pirkanmaan Voimian tietohallinnan strategia, 2021.)

Vaihe 3 alkaa Power BI -raportin määrittelyllä. Sitten Power BI -raporttia rakennetaan ja testataan, ja lopulta se hyväksytään. Lopuksi Power BI -raportti julkaistaan ja sen käytöstä viestitään koko organisaatiolle. (Pirkanmaan Voimian tietohallinnan strategia, 2021.)

Vaihe 4 liittyy tiedolla johtamisen kokonaisuuden kehittämiseen ja ymmärryksen lisäämiseen. Tässä vaiheessa on tarve suuremmalle kulttuurin muutokselle tiedonjako- ja raportointikäytäntöihin liittyen. Tavoitteen on jalkauttaa tiedolla johtaminen koko organisaatioon, jossa tietoa hyödynnetään laajasti päätöksenteossa. Johtamista ohjaa täysin oikea tieto. Tavoitteena on, että laaja data-aineisto mahdollistaa prosessien kattavan tarkastelun eri näkökulmista ja antaa näin mahdollisuuden johtaa liiketoimintaa tehokkaasti. Tavoitteena on myös mahdollistaa ennakoitavuus, jolloin muutoksiin voidaan reagoida jo ennen niiden tapahtumista. Laadukkaan datan avulla on tarkoitus myös hyödyntää lopulta koneoppimista. (Pirkanmaan Voimian tietohallinnan strategia, 2021.)

7 ANALYYSIN TULOKSET

Seuraavaksi esitellään haastatteluissa esiin tulleita vastauksia haastattelukysymyksiin ja niiden analyysiä. Haastatteluissa tarkasteltiin johdon näkökulmia johtamis-, tiedonjako- ja raportointikäytäntöihin, niiden nykytilan ja kehityskohteiden kautta. Haastatteluista haettiin vastausta

tutkimuskysymyksiin: *millaisia raportointitarpeita organisaation toiminnassa on tiedolla johtamisen näkökulmasta ja miten hybridisyys ilmenee tiedolla johtamisen käytänteissä ja raportoinnissa?*

Haastatteluiden perusteella tarkastellaan ensin vastauksia johtamiskäytäntöihin liittyen, sitten raportointi- ja tiedonjakokäytäntöjen kautta ja lopuksi hybridisyyden ja ulkoisen raportoinnin näkökulmasta. Keskeisenä tarkastellaan, mikä nykytilassa toimii, mihin vaaditaan kehitystoimenpiteitä ja millaisia näiden kehitystoimien tulisi olla sekä mihin suuntaan kehitystoimet organisaation tiedonjakoa vievät. Vastauksissa nousi esiin selvästi samantyyppisiä näkemyksiä siitä mihin käytäntöihin ollaan tyytyväisiä ja mitkä ovat keskeiset kehityskohteet ja toimenpiteet. Eroavaisuuksia vastauksista löytyi myös, ja vastauksista oli tunnistettavissa eri vastuualueiden erilaiset näkemykset raportoinnin ja tiedonjaon tarpeista.

Analyysin tulokset on jaettu tarkastelun helpottamiseksi kolmeen osa-alueeseen:

1. johtamiskäytännöt,
2. tiedonjako ja raportointi,
3. hybridisyys ja ulkoinen raportointi.

Näistä kolmesta luokasta tulokset jaotellaan lopuksi esiteltävässä taulukossa vielä kahteen luokkaan, jotka ovat nykytilan analyysi ja kehityskohteet.

Teemoissa käsitellään eri aiheita, joita ovat

1. johtamiskäytännöissä tiedon saanti ja tiedon käyttö, käytännöt, foorumit, mittarit, visio ja oppimisen kehittäminen,
2. raportoinnissa ja tiedonjaossa aiheina ovat tiedon löytäminen, tiedonjaon esteet ja välineet,
3. hybridisyyden ja ulkoisen raportoinnin aiheita ovat: hybridisyyden vaikutus tiedolla johtamiseen ja ulkoisen raportoinnin kehityskohteet.

Alla olevassa taulukossa on hahmoteltu analyysikehikko eri teemojen ja niiden osa-alueiden pohjalta. Analyysin lopuksi taulukkoa täydennetään analyysin pohjalta nousseiden huomioiden pohjalta.

	Nykytila	Kehityskohteet
1. Johtamiskäytännöt		
- Tiedon saaminen ja käyttö - Tiedolla johtamisen käytännöt ja foorumit		

- Mittarit - Visio - Oppimisen käytännöt		
2. Raportointi ja tiedonjako		
- Tiedon löytäminen - Raportointi, tiedonjako- käytännöt ja -kanavat - Tiedonjaon esteet - Välineet		
3. Hybridisyys ja ulkoinen raportointi		
- Hybridisyyden vaikutus tiedolla johtamiseen - Ulkoinen raportointi		

Taulukko 1: Analyysikehikko

7.1 Johtamiskäytännöt

Johtamiskäytäntöjen näkökulmasta käsitellään ensiksi *tiedon saamista ja sen käyttöä*. Käsittelen tässä aineistosta nostettuja kommentteja liittyen siihen, miten johto kokee tiedon saamisen laadun ja määrän sekä mihin he tietoa käyttävät. Pääsääntöisesti haastatteluista kävi ilmi, että kuukausitasolla tietoa tulee riittävästi ja oikeista asioista. Kuukausitason raportointiin oltiin pääosin tyytyväisiä. Huomionarvoista oli kuitenkin se, että saatavan tiedon tunnistettiin olevan pitkälti mennyttä tietoa ja tulevaisuudessa kaivattiinkin operatiivisen johtamisen ja muutoksiin reagoimisen mahdollistavaa päivätason tietoa sekä ennusteita tulevasta kehityksestä.

”Riittävä tieto on saatavissa, mutta se aikasykli on sellainen, että se on pitkälti mennyttä tietoa. Haaste on siinä, että pitäisi saada ennakoivaa tietoa, jotta pystyisi tekemään riittävän aikaisin tarvittavia toimenpiteitä.”

” Saan kuukausitason tietoa niin että katsotaan peräpeiliin, että se on tosiaan kuukausitason tietoa. Hirveästi ei ole saatavilla tietoa kesken kuukauden.”

Tiedon käytössä tunnistettiin keskeiseksi käyttökohteeksi tietenkin toiminnan johtaminen omalla vastualueella. Johtamisen osa-alueista tietoa käytetään esimerkiksi toiminnan kehittämiseen,

tavoitteiden toteutumisen seurantaan ja tämän pohjalta muutostarpeiden arviointiin, lähijohtamiseen, tiedon jatkojalostamiseen sekä välitykseen eteenpäin organisaatiossa. Tiedon käytössä tunnistettiin laajalti sekä lyhyen että pitkän aikavälin tarpeet johtamisessa.

Ennen lainauksia tekstissä esitetyt käyttötarkoitukset näkyivät lähes kaikissa vastauksissa ja eri vastuualueilla, mutta eri vastuualueet vaikuttavat tiedon tarpeisiin ja käyttökohteisiin. Esimerkiksi talousosasto toimii sekä tiedon tuottajana että välittäjänä, jolloin tarkoituksena on pyrkiä välittämään tarpeellista tietoa jalostettuna eri puolille organisaatiota tarpeiden mukaan, käyttötarkoitus huomioiden. Tietoa tarvitaan ja käytetään organisaatiossa myös esimerkiksi sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja kumppanuuksien, johtamiseen.

Selittävä tieto nähtiin myös tarpeellisena, mikä myös esiintyi vastauksissa kehitettävänä tekijänä tiedon saamiseen ja käyttöön liittyen. Ylätason mittareiksi tarvitaan selittäviä mittareita, jotka antavat tarkentavaa informaatiota ylätason mittareiden muutoksista sekä tarvittavaa tietoa toimenpiteiden suunnittelua varten, jotta ylätason mittarin tasoon voidaan vaikuttaa pienemmillä toimenpiteillä. Alla oleva lainaus puolestaan tuo ilmi sen, että organisaatiossa tietoa koetaan olevan monin paikoin riittävästi, mutta tiedon saavutettavuudessa, luotettavuudessa ja ajantasaisuudessa on parantamisen varaa. Panostuksia tuleekin tehdä tiedon helppokäyttöisyyden, löydettävyyden sekä avoimuuden lisäämiseksi.

”Sanoisin että meiltä ei varmaan puutu tietoa, mutta onko se helposti saavutettavissa ja voidaanko siihen luottaa, että se on ajantasaista. Uskoisin että tietoa on, mutta se ei välttämättä ole helposti saavutettavissa.”

Lopuksi vielä lainausten avulla koonti keskeisistä kehityskohteista tiedon saannin parantamiseksi, jotta tiedon käyttö olisi helpompaa. Lainauksista voidaankin tulkita, että keskeiset kehityssuunnat ovat tiedon ennakoitavuus, jäsentäminen, saavutettavuus, reaaliaikaisuus, ajantasaisuus sekä kohdistettavuus toimipaikoille ja toiminnoille. Toimenpiteillä tulisikin tähdätä siihen, että tiedon hyödyntäminen tarkoituksenmukaisesti olisi helpompaa. reaaliaikainen tieto mahdollistaa nopean reagoinnin muuttuviin tilanteisiin, tiedon paremmalla jäsentämisellä saadaan oleellinen tieto käyttäjille ymmärrettävässä muodossa ja näin ollen tiedon pohjalta voidaan tehdä nopeammin päätöksiä, kun oleellisen tiedon kaivamiseen kuluu vähemmän aikaa. Kohdistettavuus toimipaikoille helpottaa toiminnan analysointia pienempinä kokonaisuuksina, jolloin tietoa voidaan hyödyntää

entistä paremmin myös tiettyjen toimipaikkojen eriyttämiseen päätöksenteossa toimipaikkojen ominaispiirteiden mukaisesti, jolloin yksittäisten toimipaikkojen kehittäminen on mahdollista. Kaikkiin edellä mainittuihin haasteisiin voidaan ainakin osittain vastata järjestelmien kehittämisellä ja muilla tietojohdamisen ratkaisuilla, joita Voimiassa aktiivisesti tehdäänkin.

”Pitäisi siirtyä reaaliaikaisempaan datan käyttöön ja analysointiin.”

”Pitäisi pystyä tuottamaan ennakoivaa tietoa ja siitä laivan ohjaamisen suunnasta parantamaan sitä kautta, että se on ehkä se oleellisin asia.”

”Tietoa on ok, mutta tiedon jäsentäminen ja se, että sitä tietoa pitää kaivaa käsin, jolloin päästään siihen järjestelmä puoleen, että vois se olla helpommin ja nopeamminkin saatavilla.”

”Sen pitäisi olla helposti saavutettavissa, sen pitäisi olla kohdistettava riittävän tarkalle tasolle esimerkiksi toimipaikkatasolle ja sen tulisi olla ajantasaista.”

Vastauksina tiedon saamisen ja käytön haasteisiin nähdään tietovaraston käyttöönotto. Tietovarastossa kaikki tieto on samassa paikassa ja saavutettavissa helposti. Tietoa voidaan Power BI:n kautta yhdistellä ja luokitella kätevästi. Tietovaraston ja Power BI:n käyttöönotto ja kehittäminen onkin avain asemassa juuri tiedon saavutettavuuden, kohdistettavuuden, helppokäyttöisyyden ja ennakoivuuden haasteisiin vastaamisessa. Tietovaraston ja Power BI:n käyttöönotto mahdollistaakin tehokkaan tiedon etsimisen, jossa tietoa voidaan nopeasti yhdistellä käyttötarkoituksen mukaan. Kun tiedon käyttö helpottuu, jää päätöksenteolle enemmän aikaa ja päätöksenteon perustuminen kaikkeen käytössä olevaan tietoon on mahdollista.

”Sanon että toi sähköinen tulokortti on se, että se on kaikille avoin, kaikki näkee ja mikään ei ole salaisuus.”

”Tiedon tarvitsijan näkökulmasta kysymys on siitä, että se on mahdollisimman helposti saatavilla. meillä on loistava kehityshanke tämä Power BI ja ajatus siitä, että se tietovarasto, mihin se kaikki tieto kerätään ja saadaan jalostettuna sen Power BI:n kautta, ja vielä kun päästään siihen päivätason tietoon, niin kyllähän se merkittävästi helpottaa sitä jakamista ja informaation perille menoa”.

”Power BI, sen mahdollisuudet on äärimmäisen hyvät ja sinne saa yhdisteltyä hyvin monella eri tavalla tietoa, haastavaa on, että pystyy sitä hallitsemaan tehokkaasti, mutta se on väylänä tosi hyvä ja nyt vapaasti päästävä, että pääsee koontiin silloin kun itse tarvitsee.”

7.1.1 Käytännöt ja foorumit

Seuraavaksi käsittelyyn otetaan *käytännöt ja foorumit*. Tässä käsitellään sitä millaisilla eri käytännöillä tiedon kulkua ja käsittelyä edistetään, ja mitkä ovat ne foorumit, joissa tietoa käsitellään. Lisäksi tarkastellaan, millaisilla käytännöillä tiedon kulkua ja käsittelyä voitaisiin jatkossa sujuvoittaa. Tiedolla johtamiselle ja tiedolle ylipäätään nähdään organisaatiossa suuri tarve, ja tiedon kysyntä eri tasoilla on kova. Organisaatiossa nähdään, että tietoa käsitellään, jalostetaan ja hyödynnetään toimenpiteissä läpi organisaation johtoryhmistä toimipaikkatasolle. Tiedolla johtamisen prosessien nähdään kuitenkin olevan vasta alkumetreillä ja raportointi on edelleen pitkälti hyvin perinteistä menneen tarkastelua. Nyt kuitenkin perusteita laadukkaalle tiedolla johtamiselle on laitettu kuntoon järjestelmistä ja datan keruusta lähtien. Seuraavaksi vaaditaan kulttuurimuutosta ja koulutusta, jotta voidaan ottaa seuraavat askeleet kohti reaaliaikaisempaa tiedolla johtamista.

”Nyt meillä alkaa olemaan edellytykset sen tekemiseen ja toisaalta sitten taas se, että meillä on ne taustajärjestelmät siellä. Aromista rupeaa olemaan dataa päivätasolla.”

”Tiedolla johtaminen on hyvin strukturoitu, että tietoa tuotetaan ja viedään hyvin kaavamaisesti foorumista toiseen. Esimerkiksi kun raportti valmistuu, se käsitellään liiketoiminnan johtotiimissä, josta se tuodaan johtoryhmään ja viedään sieltä hallitukseen, kun se on hiottu ja tiivistetty.”

”Pohjautuu laskettuun tietoon ja tavallaan ei välttämättä aina olla käytetty sitä ajantasaisinta tietoa mitä on, mutta riittävässä määrin ne on oikeelliset.”

Yllä esitetyt lainaukset osoittavat vahvuustekijöitä ja hahmottavat nykytilannetta tiedolla johtamisen käytännöissä. Selkeänä vahvuutena nähdään tiedon käsittely eri foorumeissa ja se, kuinka tietoa viedään järjestelmällisesti foorumista toiseen ja jalostetaan näissä foorumeissa. Eri foorumeissa tietoa

käsitellään tehokkaasti ja oleellinen tieto jalostuu näin seuraavan tason käsiteltäväksi. Tämä nähdään organisaatiossa laajalti voimavarana. Tiedolla johtamisen kehittämisen edellytyksien nähdään myös olevan kunnossa ja järjestelmät alkavat tuottaa päivätason tietoa. Seuraava askel onkin luonnollisesti, että järjestelmiä opitaan hyödyntämään tehokkaasti ja tämä tietotaito informaation tulkinnasta jalkautetaan ympäri organisaatiota. Vielä ei olla kuitenkaan siinä pisteessä, että päätöksiä voitaisiin tehdä ajantasaisimman tiedon perusteella.

”Ollaan vasta alkumetreillä, ei ole ollut mahdollisuuksia kehittää ja kulttuurimuutos vaaditaan. Tuotetaan myös turhaa dataa ja tehdään se vielä manuaalisesti exceleissä.”

”Se, että sitä tietoa saadaan niin kaikki hommat pitää löytyä koneella ja valitettavasti ne ei sinne ihan automaattisesti mene.”

”Nyt on ollut haasteena se, että ei olla saatu kaikkea tietoa mitä oltaisiin toivottu, kun se oli aikaisemmin niin haastavaa se tiedon tuottaminen. Ei vaan aika riittänyt, eikä ollut resursseja sen takia hirveästi lisätä. Sen jälkeen on tullut järjestelmiä.”

”Tällä hetkellä tietoa on paljon. Tietoa toteutetaan manuaalisesti ja ne ovat ehkä joltakin alueelta hiukan irrallisia ja vaativat paljon työtä ja esimerkiksi tulosseurantaa ei välttämättä saada ihan sillä tasolla, kun mitä olisi tarpeen.”

Yllä esitettyjen lainausten perusteella voidaan päätellä tiedolla johtamisen käytäntöjen kehityskohteet. Organisaatiossa vaaditaan kulttuurin muutosta, joka läpäisee koko organisaation. Koko organisaation on opetettava tiedolla johtamisen käytäntöjä ja tiedonjaon uutta kulttuuria. Tähän vaaditaan luonnollisesti koulutusta sekä johdon aktiivista otetta tiedonjaon kulttuurin levittämiseen. Lisäksi haasteena nähdään manuaalisesti tuotettu tieto, johon kuluu paljon aikaa. Järjestelmien kehittyessä manuaalisuutta pyritään asteittain vähentämään tiedon tuotannossa. Tiedon tuottaminen on nähty organisaatiossa haastavaksi ja aikaa vieväksi, kun lisäksi tietoa tuotetaan paljon ja nähdään myös, että turhaakin tietoa tuotetaan. Vaadittaisiin tietotarkastusta, jossa perehdytään seikkaperäisesti siihen, mikä on sellaista tietoa, jota oikeasti tarvitaan. Tietoa ei tule tuottaa organisaatiossa tiedon itsensä vuoksi vaan tuotettavan tiedon tulee olla hyödyllistä, jolloin myös oleellisen tiedon löytäminen on helpompaa. Tiedon tuotanto organisaatiossa on myös mielekkäämpää, kun tiedetään, että syntyvää tietoa hyödynnetään aktiivisesti. Tulisikin tarkastaa, mitkä tuotettavat tiedot ovat

sellaisia joita ei toiminnassa tarvita. Tämän lisäksi tiedon tuotanto tehostuu, kun tehokkaammilla järjestelmillä saadaan korvattua manuaalisia prosesseja.

”Runsaasti kokouksia, runsaasti sähköpostia, intranetissä levitetään tällaista yleistä tietoa, sitten meillä on toimarin kuukausittaiset infotilaisuudet, mitkä on viime vuoden lopulla otettu käyttöön niin että sinne pääsee koko henkilökunta kuulemaan.”

”Meillä on tulokortteja, yhtiötasolta tiimitasolle asti, joita seurataan ja sitten meillä on tulospalkkio, ja toimintasuunnitelma, jonka toteutumista seurataan, että paljonko on mittareita, eri mittareita ja paljonko niitä seurataan.”

” Palaverikäytännöt mitä on henkilöstön kanssa, niin tiedostahan siellä on kysymys ja aina arvioidaan sitä, että miten siellä kussakin toimintapisteessä menee.”

”Meillähän on Y-aseamalla kaikenlaista eli just tämä raportointi. Löytyy kaikenlaista raporttia, melkoisesti on palavereja mistä tulee sitä tietoa ja sitten on intranetti.”

”Tiedotuskanavina maili, Teamsissä on enemmän tietoa kun aikaisemmin, eli tavallaan Teams-työtila on mallina nyt lyömässä läpi, mutta siihenkin tarvittaisiin Voimia-tasolle vähän pelisääntöjä siitä, että missä pidetään.”

”Aikaisemmin on omalla verkkolevyllä ollut tietoa ja sinne on aika hyvin toimistoltakin päässyt hakemaan sitä tietoa, mutta nyt sitten toi Teams kun on vähän suljetumpia ryhmiä, niin sinne ei ole ihan samanlailla pääsyä.”

Yllä olevat lainaukset esittelevät tiedolla johtamisen eri nykykäytäntöjä. Aineistosta ilmenee, että organisaation eri tasoilla on paljon kokouksia, joissa tietoa jaetaan. Erilaisia tiedonjaon kanavia on myös paljon kuten toimitusjohtajan infotilaisuudet, sähköposti, intranet, Teams, Y-asema ja tulokortit. Aineisto saakin pohtimaan, onko eri tiedonjakokanavia jopa liikaa ja onko aina selvää missä kanavassa mikäkin tieto jaetaan? Viimeinen lainaus antaa kanavian mahdollisten päällekkäisyyksien karsimisen lisäksi aihetta pohtia tiedon avoimuutta ja pääsyä tietoon. Onko kaikilla tietoa tarvitsevilla pääsy tietoon? Selkeyttä kaivattaisiinkin siihen mitä kautta mihinkin tietoon pääsee käsiksi ja ketkä ovat oikeutettuja tietoon. Kanavien selkeyttäminen ja mahdollinen karsiminen voisi olla aiheellista.

”Hiljainen tieto, eli mikä on hiljaisen tiedon tahtotila, halutaanko sitä säilöä vai sitten vaan uudistetaan johto kerralla, kun vanhat lähtee.”

Haastatteluissa nousee esiin myös pohdintaa hiljaisen tiedon säilyttämisestä ja hyödyntämisestä organisaatiossa. Organisaatiossa tulisikin tulevaisuudessa miettiä ratkaisuja myös siihen, miten arvokas hiljainen tieto organisaatiossa säilytetään. Onko tietoa mahdollista dokumentoida jollakin tapaa vai voisivatko mentorointisuhteet nykyisten ja tulevien tekijöiden välillä ennen nykyisten työntekijöiden eläköitymistä varmistaa hiljaisen tiedon muuntumista organisaatitiedoksi.

7.1.2 Mittarit

Keskeisistä *mittareista* puhuttaessa vastaukset vaihtelevat osittain eri vastualueiden näkökulmasta riippuen, mutta keskeisinä aineistosta esiin nousevat keskeiset talouden mittarit, kuten liikevaihto ja kannattavuus, sekä erilaiset henkilöstöön liittyvät mittarit ja asiakastytyväisyyden mittarit.

”Yhtiön talouteen liittyvät mittaristot, ja sitten kun me ollaan iso työllistäjä. Meillä on yli 700 ihmistä töissä, niin henkilöstöön liittyvät mittarit on tärkeitä. Henkilöstömittareiden sisällä puhutaan sairaspoissaoloista tai työturvallisuuteen liittyvästä mittaamisesta.”

”Liikevaihto, kannattavuus ja työn tuottavuus. Liikevaihto pitäisi olla vielä korostetummassa asemassa kun nyt, että meidän olemassaolon edellytys tietyllä tavalla on se et me kasvetaan.”

”Keskeisenä on myynti. Työn tuottavuus on erittäin tärkeä ja kaikki mikä liittyy henkilöstöön. Mittarit, mitkä ollaan luotu sinne, ne on pohjana ja asiakaspalautteet on tärkeä.”

”Liikelyljäämä, asiakastytyväisyys, laatu ja henkilöstökuluprosentti, eli ihan perinteiset talouden mittarit ovat tärkeitä.”

”Asiakastyytyväisyys, se varmaan korostuu aika pitkälti ja sitten henkilöstön liittyvät sairaspöissaoloprosentti, sillä säästää kyllä tosi paljon, jos niitä lukuja saa pienemmäksi ja toi liikevaihto per henkilötyövuosi on myös tärkeä.”

Yleisesti mittareilta odotetaan, kuten alla olevista lainauksista käy ilmi, että mittari on selkeästi määriteltävissä suhteessa tavoitteeseen, eikä se jätä tulkinnanvaraa. Mittareista tulee kyetä havaitsemaan oman toiminnan vaikutus niihin, ja mittarit tulee voida kohdistaa vastuualueille ja toimipaikoille. Lisäksi keskeisenä nähdään se, että mittaamisessa keskitytään rajattuun joukkoon valittuja tavoitteita ja vähennetään ylimääräisiä mittareita ja keskeisistä tavoitteista irrallisten mittareiden seuranta. Mittauksissa tärkeintä koetaan olevan tiivistetysti se, että mittarit ovat vahvasti yhteydessä strategian keskeisiin tavoitteisiin. Mittareiden tulisi tukea strategiaa niin, että niiden avulla pystyttäisiin seuraamaan, ovatko strategian tavoitteet toteutumassa. Erityisesti kaivataan selittäviä mittareita siihen, miksi tavoitteet ovat tai eivät ole toteutumassa. Mittareiden pohjalta kaivataankin tarkempaa analyysiä siitä, mitä mittarit kertovat strategian toteutumisesta.

”Se riippuu siitä, että mitkä tavoitteet on organisaatiolle asetettu ja kun on otettu tavoite, niin sitä pitää pystyä mittaamaan, ja sitä kautta sitten haetaan sellainen mittari, mikä kuvaa sitä tavoitetta hyvin.”

”Yrityksen strategiatasolle asetettuihin tavoitteisiin sopivat mittarit ja muu mittarointi pitäisi olla vähäisempää.”

” On tärkeää, että mittarit ovat sellaisia, jossa se mittaustulos ei ole tulkinnanvarainen, se on selkeästi määriteltävissä, se on tasapuolinen ja oikeudenmukainen, ja kertoo siitä toiminnan luonteesta. Mittarit pitää olla sellaiset, että niihin pitää pystyä itse vaikuttamaan.”

”Ehkä sellainen analyysi näistä mittareista, että johtaako ne meidän strategiaan tavoitteisiin, että sieltähän se pitää lähteä, että mitkä on ne mittarit, jotka osoittavat sitä, että olemme etenemässä kohti meidän strategia tavoitteita.”

”Siellä voi olla useampi kerros matkaa osoittavia missä mennään -mittareita, mutta sitten ne, että millä asioilla niihin päästään. Mitkä on ne keskeiset mittarit, mitä täytyy tapahtua että päästään sinne tavoitteisiin.”

Mittareiden laadussa ei pääasiassa nähdä suurempia ongelmia, mutta joitakin yksittäisiä nostoja puuttuvista mittauskohteista nousee esille. Näihin pääseminen vaatii kuitenkin uudenlaista ajattelua, teknologisia ratkaisuja, sekä resursseja. Uusien mittauskohteiden valitsemisessa tuleekin tehdä tarkkaa analyysiä, siitä mikä mittaamisen hyötyjen ja kulujen suhde on. Onko mittauskohde aidosti toimintaa edistävä ja hyödyttävä lisäys vai enemmän uusi resursseja kuluttava rasite.

”Hävikkidatan seuraaminen, kannattavuuden analysointi, varastojen seuranta, kassajärjestelmien datan seuranta ja analysointi.”

Tulevaisuuden mittaustarpeista aineisto ei tunnista suuria puutteita sinänsä mittareiden laadussa eikä määrässäkään, kuten edellä mainittiin. Mittausten määrä puolestaan nousee esiin, kun mittauksista halutaan tuloksia näkyviin useammin, ja jälleen kaivataan mittareista reaaliaikaisempaa ja tuoreempaa tietoa, kuten seuraavat lainaukset osoittavat. Esimerkiksi toiminnan kannalta keskeistä asiakastytyväisyysdataa voisi olla hedelmällistä mitata jopa päivätasolla, jotta päästään nopeasti kiinni asiakastytyväisyyden muutoksen syihin. Vuositason muutokset eivät vielä kerro riittävän kattavasti asiakastytyväisyydestä. Mittaukseen kaivataan myös pitkäjänteisyyttä ja selkeyttä niin, että pitkän aikavälin tavoitteet olisivat pysyviä, niihin keskityttäisiin selkeästi ja ne olisivat jaettavissa osatavoitemittareihin ja edelleen kohdistettavissa toimipaikkatason mittareihin. Mittareissa olisi näin selkeä polku ylhäältä alas, mikä helpottaa toimenpiteiden seurattavuutta.

”Hyvät mittarit, mutta pitäisi päästä kuukausitasolle, vuosi on liian pitkä aika.”

”No varmasti tarvittaisiin reaali-aikaisempia ja nopeasti päivittyviä mittareita, jotta pystyttäisiin reagoimaan nopeasti ja ketterästi.”

”Ne keskeiset asiat pitäisi saada lukittua pidemmällä aikavälillä ja sitten katsoa miten se vaikuttaisi sinne alaspäin niitä tavoitteita. Uskoisin, että vuoden kahden sisällä ollaan sellaisessa tilanteessa, että me nähdään alatason pienempiä mittareita selkeästi ja ehkä ajantasaisesti, mutta ne on irrallaan.”

7.1.3 Visio

Kysyttäessä johdon *visiota* ja ihannetilaa tiedolla johtamiseen vastauksissa korostuu toive, että koko ajan näkisi reaaliaikaisesti, helposti ja nopeasti nappia painamalla miten liiketoiminnan eri osaluilla menee. Lisäksi johto haluaisi nähdä järjestelmiä, joissa eri tietoja, mahdollista koneälyä ja skenaariotietoja pystytään kätevästi ja nopeasti yhdistelemään tarpeen mukaan. Järjestelmä voisi avustaa myös päätösten teossa tarjoamalla valmiita ratkaisumalleja ja vaihtoehtoskenaarioita eri tietojen pohjalta sekä automaattisesti ennusteita tulevasta kehityksestä menneen tiedon perusteella. Myös visiossa siis korostuu tarpeet toiminnan ennustettavuudesta ja reaaliaikaisuudesta nopean reagoinnin mahdollistamiseksi.

”Se olisi varmaan sellainen, että kun menisi Power BI:hin, pääsisi ihan mihin vaan tietoon käsiksi ja sitten jos mietitään ihannetilaa, niin sehän olisi mahtavaa, että siellä olisi koneälyä sen tiedon rinnalla, joka sitten olisi jo vähän ehkä pureskellut sitä omien johtopäätösten tekemiseen.”

”Se olisi varmaan se, että koko ajan näkisi reaali-aikaisesti, miten liiketoiminnalla menee, ei välttämättä miten tuloslaskelma elää, vaan miten siellä liiketoiminnassa menee, että paljonko on ihmisiä saikulla ja kuinka paljon jäi hävikkiä ja mistä ruokalajista sitä jäi.”

”No kyllä mitä reaaliaikaisempia, sellainen missä saisi sitä ennustetta, että jos asiat jatkuu tähän malliin, niin mitä sieltä sitten seuraa”.

”Tuloskorttityyppinen, kuvataulu, josta nappia painamalla löytäisi erilaisia tietoja ja niistä löytäisi erilaisia yhdistelmiä, vaikka jos haettaisiin tietoa eri aikakausilta ja vuosikvartaaleilta, niin se tietojen yhdistäminen olisi mahdollista. Sen tuottaminen olisi helppoa ja sitä voitaisiin käyttää siinä ennustamisessa ja toimenpiteiden laatimisessa.”

Kun visiota vertaillaan mahdolliseen realistiseen tiedolla johtamisen tavoitelaan, aineistosta näkee, että oikeaan suuntaan ollaan menossa koskien ennustettavuutta ja reaaliaikaisuutta sekä tiedon helppokäyttöisyyttä. Aivan ihannetiloihin ei kuitenkaan vielä lähitulevaisuudessa tulla pääsemään. Kuitenkin Power BI:n ja tietovaraston käyttöönotto selkeyttää tiedon hakua ja saantia, kun tieto löytyy keskitetysti yhdestä paikasta. Tämän myötä tiedon hakukanavien päällekkäisyyksiä poistuu ja tiedon luonnin manuaalisuus saadaan minimiin. Lähitulevaisuudessa päästään myös enemmän käsiksi päivätason tietoon. Kulttuurinmuutoksen uusien toimintatapojen opettelussa ja tiedon ymmärryksen

ja saannin lisäämisessä myös organisaation alemmilla tasoilla nähdään menevän selkeästi eteenpäin. Kulttuurinmuutoksen nähdään tapahtuvan myös siinä, että päätöksenteossa päästään katsomaan enemmän tulevaan, eikä päätöksenteko keskity vain menneen tiedon perusteella päättelyyn.

”Tietovaraston käyttöönotto vie asiaa isolla askeleella eteenpäin. Kaikista järjestelmistä saadaan dataa ja manuaaliprosessit häviää, kun siirretään kaikki järjestelmiin, myös kulttuurimuutos etenee.”

”Me päästään aika pitkälle päivätason tilannetietoon. Mahdollisimman alas organisaatiossa pitää pystyä viemään sitä tietoa.”

”Päätöksiä tehtäisiin tulevaisuuteen katsomalla, eikä niinkään sen menneen tiedon perusteella.”

”Power BI on aktiivisesti käytössä tietojärjestelmänä organisaation joka tasolla, että nyt kun sinne on ruvettu saamaan sitä tietoa ja ihan kaikkia siellä ei vielä ole, niin sitä vielä viilataan, parannellaan ja opitaan hyödyntämään, kun vanhasta muistista menee vielä niihin eri järjestelmiin.”

7.1.4 Oppiminen

Seuraavana käsittelyssä on organisaation *oppiminen*. Keskiössä tässä teemassa on se, pystytäänkö lisääntyvää tietomäärää käyttämään täysimääräisesti johtamisen tukena. Oppimisen kehittäminen nähdään haastavana. Sitä vaikeuttavat muun muassa muutosvastarinnan kulttuuri organisaatiossa ja tietotulva, josta pitäisi pystyä poimimaan oleellinen tieto johdon yhteisillä linjanvedoilla, sekä puutteellinen ymmärrys tiedon käytöstä. Organisaatiossa nähdäänkin, että ymmärrystä tulisi saada mahdollisimman laajalle koko organisaatioon, sillä nykyään ymmärrys keskittyy liian harvoille tekijöille. Myös olemassa olevan tiedon hyödyntäminen nähdään osin puutteellisena. Huolta herättää myös käynnissä oleva muutos menneen tiedon tarkastelusta suhteessa tulevaisuutta koskevaan tietoon. Kuinka nopeasti murros tiedon käytössä pystytään omaksumaan ja toteuttamaan organisaatiossa. Tiedon käytön kokonaisuus nähdään myös keskeisenä asiana. Organisaatiossa tulee keskittyä siihen, että kerättävästä tiedosta pystytään muodostamaan liiketoimintaa palvelevia kokonaisuuksia, eikä kerätä tiedon murusia ikään kuin tiedon keräämisen vuoksi.

”Tieto jää joskus tuottamisesta huolimatta hyödyntämättä, että voi olla että sitä kaikkea lisääntyvää tietomäärää mitä nyt esimerkiksi se Power BI tuo, niin sitä ei heti pystytä sulattaa.”

”Mietitään mikä tämä sokeripalan sisältö on, mutta me ei katsota sitä koko sokeripakettia ollenkaan, että tavallaan pohjaudutaan siihen, että saadaan tämä pieni nyanssi kuntoon, mutta se ei ole sitten koko yrityksen kannalta niin merkittävää.”

”Pitää ymmärtää, että mitä me edes halutaan ja sekin tahtotila on vielä ehkä kokonaisuutena hahmottumatta, eli täytyy ensiksi tietää, että mitä me halutaan saada tästä irti ja sitten ruvetaan rakentamaan jäsentyneesti tätä kokonaisuutta”.

”Ihan sieltä perusasioista lähtee se ymmärryksen lisääminen ja se ymmärrys pitäisi saada tasaisesti ympäri organisaatiota, jopa johdonkin näkökulmasta, että nyt se on keskittynyt muutamille harteille vähän liikaa ja osa ei kykene sitä niinkään miettimään tai käyttämään.”

Tiedon hyödyntämisessä päätöksenteon tukena nähdään myös positiivista kehitystä. Halu saada tietoa ja ymmärtää sitä on jo kehittynyt organisaatiossa. Tämä on keskeinen tekijä oppimisen näkökulmasta. Uusien tiedon käytön tapojen jalkauttaminen on huomattavasti helpompaa, kun ihmisillä on halua oppia uutta ja hyödyntää lisääntyvää tietomäärää toiminnan tukena. Tiedon ennustettavuuden lisääntyminen nähdään myös tiedon hyödyntämiseen positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Myös uusien tekijöiden tulon taloon nähdään lisäävän tiedon hyödyntämistä ja tuovan uusia näkökulmia. Oppimisen kannalta onkin keskeistä, että vanhoja toiminta tapoja uskalletaan haastaa ja rohkeasti antaa uusille ideoille mahdollisuus. Oppimisen kannalta onkin tärkeää huomata antaa mahdollisuus epäonnistumisille.

”Kiinnostusta koko organisaatiossa on aina ollut siihen, että miten meillä menee laajasti, että sitä tietoa on janottu ja aina on ollut kiinnostusta jopa enemmän, kun sitten mitä näillä työkaluilla on voinut saada aikaan.”

”Se tieto kääntyisi sinne ennusteelle jollakin tietoteknisellä menetelmällä. Silloinhan se herättäisi enemmän sitä tiedon analysoijaa ja päätöksentekijää siellä.”

”Sanoisin, että oppimisen nykytila Voimiassa on kyllä hyvä, että yhtiön viimeisen kahden vuoden aikana ollaan kyllä edetty jo paljon, ja ehkä se tieto on pystytty jäsentämään vähän paremmin kun aikaisemmin, eli tulee uutta verta tuolta kentältä töihin, niin niillä on vähä erilaisia näkökantoja.”

Organisaation oppimisen ja lisääntyvän tietomäärän hyödyntämisen kehittämisessä nähdään selkeästi, että koulutus ja kouluttautuminen ovat keskeisiä tekijöitä ymmärryksen lisäämisessä. Kouluttaminen vaatii kuitenkin suunnitelmallista työtä ja resursseja, erityisesti aikaa kouluttautumiseen. Nämä ovatkin kehitystyön kannalta oleellisia. Keskiöön nousee myös tietohallinnon ja talouden ammattilaisten kyky myydä ymmärrystä ja osaamista, ylimmän johdon kyky jalkauttaa tiedolla johtamisen kulttuuria alaspäin organisaatiossa sekä järjestelmäkehitys ja tiedon ymmärrettävään muotoon saaminen, joka tukee oppimisen prosesseja ja auttaa tiedon jäsentämisessä. Organisaatiossa uskotaan myös kokeilukulttuurin lisäämisen tehostavan oppimista. Voimiassa voitaisiin esimerkiksi kokeilla erilaisia oppimisympäristöjä ja uusia tiedon jakamisen tapoja sopivien keinojen löytämisessä. Kokeilut vievät kuitenkin myös resursseja, sillä kokeilut eivät aina onnistu. Lisäksi kasvavan integraation nähdään olevan hyödyllistä oppimisen ja ymmärryksen lisäämisen kannalta. Integraatiota voidaankin tehdä organisaatiossa niin järjestelmien, tiedon yhdistämisen, kuin eri organisaation osien ja henkilöiden yhteistyön osalta. Myös jonkinlaisen tietokartan suunnittelu voisi olla hyödyllistä. Tiekartta näyttäisi esimerkiksi mitä tietoa on saatavilla eri tarpeisiin ja missä tieto sijaitsee organisaatiossa, mitä tietoa mikäkin organisaation osa tarvitsee, ynnä muuta sellaista.

”Datan ymmärrystä, koulutusta ja integraatioita lisää.”

”Kouluttaa niitten käytössä olevien järjestelmien tiedon hyödyntämiseen ja mahdollistaa sitten niille henkilöille, jotka sitä tietoa saa, se että heillä on aikaa myös analysoida sitä tietoa ja tehdä siitä johtopäätöksiä.”

”Innovatiivisesti myös koko organisaatiossa haastaa uuden tyyppisten mittareiden kokeiluun, missä yhdisteltäisiin näitä tietoja.”

”Talouden näkökulmasta mietin niitä ihmisiä, jotka on töissä tuolla taloushallinnossa niin heidän sitä kykyään myydä johtajilla ja päälliköillä sitä tiedolla johtamisen kulttuuria ja mitä luvut kertoo.”

”Se lähtee kuitenkin sieltä alatasoilta nousemaan ylemmäs koko ajan se tieto. Koulutuksella ja osaamisen näkymillä niin se on ehkä se, että tiedetään mitä tietoa on saatavilla mihinkin tarpeeseen ja sitten ymmärretään se kaikilla tasoilla, että miten sitä tietoa pystyy hyödyntämään.”

”Tavallaan tieto itsessään ei muutu, mutta sen ymmärrettävyyttä voidaan parantaa, kun se kirjataan riittävän yksinkertaiseen muotoon.”

7.2 Raportointi ja tiedonjakaminen

Seuraavaksi käsitteeseen otetaan raportoinnin ja tiedonjaon kokonaisuus, jossa tarkastellaan tiedon löytämistä sekä raportoinnin ja tiedonjaon onnistumisia ja epäonnistumisia. Osa-alueet on jaettu tiedon *löytämiseen, raportointi- ja tiedonjakokäytäntöihin, tiedonjaon esteisiin ja raportoinnin välineisiin*. Ensiksi käsitteeseen otetaan tiedon löytäminen.

7.2.1 Tiedon löytäminen

Tiedon löytämisessä yleisesti ottaen haastateltavat kokevat löytävänsä tiedon, mutta tieto on toisinaan vaikeiden polkujen päässä ja jakautunut useisiin eri lähteisiin ja kanaviin. Tiedon löytämiseen kaivataankin selkeyttä ja helppoutta, jossa tieto on nopeasti saatavilla, polut ovat selkeitä ja keskitetty tiettyihin paikkoihin. Tiedon löytämisessä nähdään kuitenkin tehostamismahdollisuuksia esimerkiksi järjestelmien näkökulmasta. Lisäksi nostetaan esiin se, että tieto, jonka vastaajat tietävät tarvitsevansa, on löydettävissä, mutta onko sellaista tietoa olemassa, jota vastaajat eivät tiedä tarvitsevansa, mutta voisivat hyödyntää työssään. Organisaatiossa uskotaan siis olevan paljon sellaista hyödyllistä päätöksenteon kannalta relevanttia informaatiota, joka jää hyödyntämättä. Organisaatiossa tulisikin tehdä selväksi esimerkiksi tietokartan avulla se, mitä tietoa on kenenkin hyödynnettävissä ja missä tämä tieto sijaitsee. Vastauksissa nousee esiin myös yhteistyön merkitys

tiedon löytämisessä. Esimerkiksi taloustiimi saa kiitosta siitä, että se auttaa tiedon saavutettavuudessa.

”Tarvitsemani tieto sijaitsee enimmäkseen verkkolevyllä ja löydän sen hyvin. Osa tiedosta täytyy kaivella itse. Sitä en löydä tehokkaasti.”

”Ihan perustiedon löydän tosi tehokkaasti, kun käyn siellä niin paljon kun mahdollista, mutta sitten on sellaista tietoa, joka on jossain pitkän polun takana tai sitten joku ei ole käynyt laittamassa rastia sinne exceliin, niin se ei päivity eli kaikki mikä on tavallaan tallennettu eri tiedostoihin, niin sen hakeminen on hankalaa.”

”No tällä hetkellä se tieto on eri järjestelmissä tai yhteisellä levyasemalla ja sen tiedon mitä ensi sijaisesti tarvitsen, niin löydän tällä hetkellä suhteellisen helposti, mutta varmasti on olemassa paljon tietoa, jonka olemassaolosta en itse asiassa tiedä ja siihen liittyen raportointi ei välttämättä ole yksinkertaista.”

Tiedon tallentamista ja löytämistä voidaan vastausten perusteella helpottaa ainakin juuri selkeyttämällä polkujen monimutkaisuutta ja sillä, että on olemassa selkeät säännöt siitä, mihin mikäkin tieto tallennetaan. Tiedon löytäminen on erityisen vaikeaa, jos samankaltaista tietoa tallennetaan eri paikkoihin. Samaan asiaan liittyvä tieto olisi hyvä olla samassa paikassa ja helposti löydettävissä. Y-asetalle tiedon tallennus tuntuu aiheuttavan monimutkaisia polkuja, ja vaihtoehtoisia tallennustapoja onkin hyvä miettiä. Tietojen tuominen yhteen paikkaan nähdään myös ratkaisuna tiedon löytämisen haasteisiin. Järjestelmien ja työkalujen kehitys kuten Power BI:n ja pilvipalveluiden hyödyntäminen nähdään myös oleellisena tekijänä tiedon löytämisessä.

”Jos se on siellä Y-asetalla, niin ne polut ei olisi niin mahdottoman pitkiä eli kun tallennan sinne jotain, niin mulla on ajatus siitä mihin se liittyy ja tallennan sen sinne ja jollain toisella on oma ajatuksensa.”

”Se on se yhteinen alusta eli se sähköinen tulokortti, eli se tiedon tuominen yhteen paikkaan.”

”Nimenomaan esimerkiksi idulla oleva Power BI -raportointi, niin onhan se sellaista mitä kohti pitää mennä, ja jos jostain saadaan nyt jo ajantasaista tietoa, niin sitä kohti pitää mennä.”

Lisäksi tietojen sijainnin kokonaiskuvan hahmottamiseksi tarpeelliseksi nähdään juuri jonkinlainen tiekartta siitä, missä mikäkin tieto sijaitsee ja mitä tietoa on saatavilla sekä kenellä on käyttötarve ja oikeudet tietoon. Ongelmana nähdään myös, että organisaatiossa tuotetaan tietoa, joka jää hyödyntämättä, mikä tarkoittaa sitä, että kyseinen informaatio tulisi hyödyntää tai sitten tietoa tuotetaan turhaan, jolloin resursseja kuluu hukkaan. Tarpeen olisikin laatia selkeät aineistot siitä kuka tuottaa mitään tietoa? Kenelle? Mitä? Miksi? Kaikilla organisaation toimijoilla tulee olla selkeä kuva siitä mitä tietoa he tarvitsevat, mihin tarkoitukseen sitä tarvitaan, mitä tietoa on saatavilla ja mistä se on saatavilla. Tiedonhallinnan kokonaiskuvan hahmottaminen onkin yksi organisaation keskeisiä toimenpiteitä tiedonhallinnan kehittämisessä. Kulttuurinmuutos organisaation tiedonhallinnassa on helpompi toteuttaa kun kokonaiskuva on riittävän hyvin selvillä.

”Mietin sellaisen tietokartan luomista tai ylipäätään että olisi yhteisesti ajateltu, että millä sitä tietoa ylläpidetään ja kaikkien tiedon lisäämiseksi, mutta joka tapauksessa et sellaistaakin tietoa on olemassa, niin sen vois ottaa omassakin päätöksenteossa huomioon, että jos sellaista tietokarttaa ylipäätään on tiedossa, että millaisia tietoja mikäkin tiimi meillä tuottaa ja mihinkä se tallennetaan.”

7.2.2 Tiedonjakokäytännöt ja tiedonjaon esteet

Organisaation *tiedonjakokäytännöistä* puhuttaessa käy ilmi, että kokouskäytännöt nähdään laajalti tehokkaana tapana jakaa tietoa. Näissä kokouksissa tieto jalostuu, se tehdään ymmärrettäväksi ja tieto muuttuu ikään kuin toiminnaksi. Ennen kaikkea näissä kokouksissa tieto saadaan jaettua tehokkaasti ymmärrettävässä muodossa sinne missä tietoa tarvitaan. Tieto myös jalostuu sellaiseen muotoon keskustelujen pohjalta, että sen pohjalta voidaan tehdä päätöksiä. Palaverikäytännöissä epäselvyydet on mahdollista välttää ja keskustelujen pohjalta luoda tiedolle ja sen käytölle merkitys ja raamit. Palavereissa voidaan myös esimerkiksi yhdessä määritellä tiedon käyttöä ja sitä mikä tieto on merkityksellistä käsiteltävän asian kannalta. Tiivistettynä siis palavereissa tieto jalostuu keskustelujen pohjalta ja tietoa määritellään ja tiivistetään oleelliseen tietoon rajaten. Myös Power BI ja sähköinen tiedonjako nähdään keskeisessä asemassa tiedonjaon tehokkuudessa.

”Palaverikäytännöthän on hyviä, et se muuttuu lihaksi ja tekemiseksi, sitten ne tulokset ja korjaavat toimenpiteet, tai se että mitä toimenpiteitä tämä vaatii, niin kyllä se aina edellyttää keskustelua.”

”Kyllä se on varmasti se sähköinen tuloskortti. Ne kurkistukset, joita on päästy seuraamaan, että mitä se tuo tullessaan, niin sieltä tulee positiivista viestiä ja se tuo paljon apua. Eli yhteinen alusta useille eri järjestelmille.”

Tiedonjaon haasteina eli tehokkaan *tiedonjaon esteinä* organisaatiossa puolestaan nähdään tiedon hajanaisuus eli tiedon jakaantuminen moniin eri järjestelmiin ja tiedon saavutettavuus eli se, että tietoa tarvitsevalla ei välttämättä ole siihen pääsyä. Lisäksi esteinä tunnistetaan manuaalisen raportoinnin aiheuttamat virheet. Sähköposti sisäisen tiedonjaon kanavana nähdään myös huonona kanavana.

”Tiedon luottamuksellisuus on tietyille tasoille erilainen, niin ehkä siinä on sellainen, että kuinka pystytään ylläpitämään sitä tiedon tarpeen ja tiedonsaantioikeuksien kokonaisuutta.”

”Sähköposti on minun mielestäni tosi huono. Ensinnäkin siihen sähköpostitulvaan hukkuu ja toiseksi sähköpostissa on hirvittävä väärinymmärryksen mahdollisuus, että yks sähköposti saattaa aiheuttaa sellaisen sähköpostimyrskyn, ihan sen takia, että on vaikka kirjottanut huonosti jonkun asian, ja ihmiset ymmärtää sen väärin.”

”Haasteena on se että on excel, missä on ihan mahdoton määrä kaavoja ja sitten joku on klikannut siellä jotain sellaista, ettei se enää toiminnallisesti ole oikein ja sitten luotat siihen tietoa, mikä tulee, kunnes joku huomaa et siellä on kaavavirhe.”

”No ehkä se on se moninaisuus, että kun on tietoa esimerkiksi yhteisellä levyasemalla, eri kansioissa ja tallennettuna eri toiminnoittain eri paikossa tai sitten, että tieto sijaitsee eri järjestelmissä ja erityisesti, jos se tieto tulee organisaation ulkopuolelta ja vaatii salasanaa tai erillistä tunnusta, niin sehän on aina hankalaa. ”

”Mitä useampia erilaisia toimintotapoja tai tiedon tallentamisen paikkoja on, niin aina se tekee siitä hankalampaa. Erityisesti, jos siellä vielä vaaditaan jotain erillisiä tunnuslukuja tai salasanoja.”

”Ehkä sellainen kulttuurinen tiedon omistajuus. Kuka omistaa tiedon, miksi sen pitää yksin omistaa se tieto, kun yhtiössä tarvitaan johtamisen tueksi hyvin monenlaista tietoa. Tiedon omistaa yhtiö, ei kukaan yksittäinen johtaja ja vastaava.”

Tarpeellista olisikin näiden lainausten pohjalta miettiä, miten tiedosta saadaan avointa niin, että tiedon käyttäjälle varmistetaan käyttöoikeudet. Miten varmistetaan siitä, että kaikilla tietoa tarvitsevilla on siihen pääsy. Tiedosta tulisikin saada mahdollisimman avointa, mutta kaikki tieto ei kuitenkaan voi olla kaikille saatavilla. Tulisikin tarkkaan määritellä, mikä tieto tulee salata ja mikä voidaan avata käytettäväksi laajemmalle joukolle. Tähänkin haasteeseen vastaamiseen voisi auttaa selkeä tietokartta, jossa hahmotetaan organisaation tiedonhallinnan kokonaisuutta ja määritellään vastuuta ja niiden pohjalta tiedon tarpeita ja tiedonsaantioikeuksia. Lisäksi kaivataan keskeisen tiedon keskittämistä tietylle alustalle ja tärkeän informaation jakoa tiiviisti ja keskitetysti. Manuaalisen raportoinnin virheet saadaan minimiin minimoimalla manuaalisen raportoinnin tarvetta. Voisi myös miettiä sähköpostin käytön korvaamista jollain toisella tiedonvälitystavalla sisäisessä viestinnässä. Sisäisen viestinnän voisi esimerkiksi siirtää toiminnoiltaan tehokkaampaan Teamsiin tai johonkin muuhun tarkoituksenmukaisempaan tiedonjakokanavaan. Tällöin sähköpostin käytön voisi keskittää koskemaan vain ulkoista viestintää, jolloin jako olisi selkeä.

Kuten seuraavista lainauksista käy ilmi, tiedonjaon esteitä voitaisiin poistaa myös tietojenhallinnan kokonaisuuden jäsentämisellä ja hahmottamisella, niin että tiedonjaon prosessit, tarpeet ja kanavat, vastuut ynnä muut ovat selvillä kaikille. Esteitä voidaan poistaa myös järjestelmäkehityksellä ja ymmärryksen lisäämisellä, koulutuksella sekä tiedonjaon kulttuurin aktiivisella jalkauttamisella koko organisaatioon. Keskeistä onkin varmistua siitä, että tiedonhallinnan kokonaisuus on selkeä ja sen jälkeen pitää huoli, siitä, että ihmisillä on riittävä osaaminen hyödyntää tätä kokonaisuutta tarkoituksenmukaisella tavalla.

”Olisiko se juurikin tietokartta siitä, että millä sitä tietoa mikäkin organisaation osa ajantasaisesti tallentaa ja mistä se olisi löydettävissä ja sen kokoaminen käytettävämpään muotoon, että päästään jatkotyöstään, mutta ylipäätään, että olisi tunnistettu niitä asioita, mitä me tarvitaan toimintaan esille.”

”Esteitä voitaisiin poistaa järjestelmiä kehittämällä ja myöskin sellaisella kokonaisajattelulla eli kun tehdään kehittämistä, niin huomioidaan esimerkiksi johtamisen kokonaisuuksia eli kokonaisvastuut. Eli mitä laajempi näkemys on ja se jos

yhdistetään siihen tekniseen ymmärrykseen, että miten esimerkiksi sähköstä tulokorttia voidaan kehittää, niin sen parempia tuloksia saadaan.”

”Paitsi että tässä on tullut kaikki nämä järjestelmä- ja työkaluasiat sellaisenaan, niin tällainen ymmärryksen lisääminen, kulttuurinen muutoshalukkuus siihen, että ollaan aidosti valmiita ajattelemaan asioita vähän uudesta näkökulmasta ja luopumaan sellaisesta yksinomistuksesta ajattelusta.”

Haastatteluista käy ilmi, että tarve ymmärryksen ja yhteistyön lisäämiselle itse liiketoiminnan ja talousosaston välillä on kasvava. Haastatteluissa käy ilmi, että talousosasto kaipaisi liiketoiminnasta enemmän selittävää informaatiota, esimerkiksi poikkeamista luvuissa tai miksi jokin mittari näyttää siltä miltä se näyttää. Liiketoiminta puolestaan vastavuoroisesti kaipaisi enemmän ymmärrystä talouden luvuista, jotta he ymmärtäisivät paremmin, miten toiminta vaikuttaa eri lukuihin ja siitä, mitkä ovat keskeisiä seurattavia mittareita heidän toiminnassaan. Yhteistyötä eri organisaation osien välillä on siis tarpeen lisätä.

Positiivisena uutena asiana yhteistyön edistämiseksi nähdään business partner -toimintamalli, joka tuo talousihmisiä liiketoiminnan johtotiimeihin ja auttaa näin eri osapuolia ymmärtämään toisiaan paremmin. Juuri tällaista organisaation eri osien yhteistyötä täytyy syventää, jotta ymmärrys eri liiketoimintaan vaikuttavista osa-alueista kasvaa koko organisaatiossa, jolloin eri osien henkilökohtainen tieto muuttuu organisaatitiedoksi ja on hyödynnettävissä laajemmin, osaaminen ja tietotaito lisääntyvät ja toiminta tulee sujuvammaksi.

”Meillähän lanseerattiin nyt vuoden alusta vai viime vuoden lopusta sellainen business partner -toimintamalli, että taloudesta on business partnereita siellä liiketoiminnan johtotiimeissä ja kokouksissa paikan päällä osallistumassa siihen keskusteluun. Toivon, että se parantaisi tiedonkulkua talouden ja liiketoiminnan palvelutuotannon välillä.”

”Tämä on kyllä todella hyvä systeemi, että meillä on nyt nämä business partnerit ja taloudesta vastaava johtaja käy sitten liiketoiminnan johtotiimeissä kerran kuukaudessa kertoon silloin Voimian tason taloustilanteen.”

7.2.3 Raportoinnin välineet

Seuraavaksi käsitellään raportoinnin *välineitä*. Välineinä hyödynnetään pääasiassa johdon tarpeisiin tyypillisiä mittaristoja ja työpöytäsovelluksia, joista voidaan nopeilla silmäyksillä tarkistaa liiketoiminnan muutoksia ja kehitystä. Lisäksi hyödynnetään erilaisia raportteja ja laskentasovelluksia kuten Exceliä. Ne ovat helppokäyttöisiä ja niillä pystytään tuottamaan ja jakamaan tietoa liiketoiminnan eri osa-alueille ja muokkaamaan raportteja tarpeeseen sopiviksi.

”Raportointiväline tulee valmiiden PowerPoint-raporttien ja muiden kautta, mutta kyllä minä käytän tätä Power BI -ratkaisua selkeästi eniten. Johtuen pitkälti siitä, että siellä on keskitetysti saatavissa se tieto.”

”Meillä niitä järjestelmiä ja mittareita on paljon, mutta nyt on se, että on ollut ne erilliset raportointityökalut tähän mennessä ja nyt sitten se kaikki löytyy sieltä Power BI:stä.”

Tulevaisuudessa välineiltä ja työkaluilta odotetaan ennen kaikkea helppokäyttöisyyttä ja sitä, että tieto olisi saatavilla missä vain ja milloin vain. Esimerkiksi, että tietoja pystyisi tarkastelemaan kännykällä. Lisäksi nähdään, että nyt jo käytössä olevista järjestelmistä ja työkaluista on hyödynnetty vasta murto-osa. Tulevaisuuden fokus on, että työkaluja voitaisiin hyödyntää täysimääräisesti. Kuitenkin myös uusia järjestelmiä kaivataan ja järjestelmien kehittyminen nähdään laajalti tarpeellisenä. Esimerkiksi laadunhallintajärjestelmälle ja uudelle HR-järjestelmälle on haastattelujen pohjalta tilausta.

”Kyllä meillä välineet on, jos mietin sitä Power BI:tä niin siitähän on hyödynnetty vasta osa siitä kokonaisuudesta, ja sitten tällaiset power apsit ja muuta, mitä tässä pystyy rakentamaan niin sillä saa yksilöllisiä raportteja sinne rakennettua, niin ne tulevaisuudessa kyllä täyttää näiden yksittäisten tietojen tarpeen.”

”Sanoisin, että mahdollisimman yksinkertaista sähköstä, että saan sen puhelimesta auki ollessani tuolla asiakkaan luona, eli miten se tieto sitten liikkuu, mistä saan sen napattua.”

7.3 Hybridisyys ja ulkoinen raportointi

Tässä osiossa tarkastellaan hybridisyyden piirteiden eli yksityisen ja julkisen sektorin välimaastossa toimimisen vaikutusta organisaation tiedolla johtamiseen sekä ulkoiseen raportointiin. Keskiössä on, miten organisaatio haluaa viestiä itsestään ulospäin ja miten ulkoiseen raportointiin voidaan vaikuttaa tiedolla johtamisen keinoin. Tämä osa-alue jää tarkoituksella tutkimuksessa melko suppeaksi, mutta sitä nähdään tarpeelliseksi sivuta organisaation luonteen vuoksi.

7.3.1 Hybridisyyden vaikutus tiedolla johtamiseen

Ensiksi tarkasteluun otetaan *hybridisyyden vaikutus tiedolla johtamiseen*. Vastauksista voidaan huomata, että organisaation hybridisen luonteen nähdään vaikuttavan niin, että organisaation on oltava viestinnässään ja tiedon välityksessään normaalia yksityistä yhtiötä avoimempi ulospäin organisaation julkista tehtävää hoitavan luonteen vuoksi. Organisaatiossa tiedostetaan, että toiminnan tulee olla mahdollisimman läpinäkyvää, mikä näkyy laajempina raportointina asiakkaille, omistajille ja julkiselle yleisölle. Tämä velvollisuus läpinäkyvyyteen tulee osin jo lainsäädännöllisten seikkojen kautta, sillä organisaatiota koskee osin yksityisen osakeyhtiön lainsäädäntö, mutta myös julkista tehtävää hoitavien yhtiöiden lainsäädäntö. Organisaatiossa nähdään vallitsevan myös avoin kulttuuri; tietoa mieluummin välitetään kuin pantataan. Avoin tiedonvälitys nähdään keskeisenä myös organisaation julkisuuskuvan kannalta, minkä toivotaan vaikuttavan positiivisesti myös organisaation laajentumis- pyrkimyksiin.

”Meidän tilinpäätöksen käsittely on vähän avoimempaa kuin mitä se olisi puhtaasti yksityisen yrityksen tapauksessa, koska vaikka me ollaan osakeyhtiö, niin meillä on tietynlainen velvollisuus, kun ollaan tässä verorahoilla tuotettavan palvelun palveluntuottaja, niin se tarkoittaa käytännössä sitä, että sitä raportointia ja muuta pitää ymmärtää pitää sellaisella tasolla, ettei tule vaikutelmaa, että salailtaisiin jotain.”

”Kyllähän se vaikuttaa merkittävästi. Meillä on tavoitteena yhtiössä laajentua Pirkanmaalle, ja sitä kautta meidän pitää saada ulkoinen raportointi sillain, jos nyt ajatellaan, että laajennutaan, niin raportoinnin pitää olla läpinäkyvää ja pystyä yhtiökumppaneille raportoimaan sektoreittain.”

Toisaalta Voimian aseman julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnassa nähdään vaikuttavan siten, että julkisen ja yksityisen tiedon raja hämärtyy. Haastatteluissa tunnistetaan, että organisaatiossa tulee

olla tarkkana sen suhteen mitä tietoa raportoidaan ulospäin, koska silloin tieto muuttuu julkiseksi. Organisaatiossa tulisikin olla tarkkaan määritelty, mikä tieto on julkista ja minkä tiedon tulee säilyä organisaation sisällä. Voimian erityisaseman nähdään myös aiheuttavan tiedolla johtamiseen haasteita julkisen ja yksityisen sektorin risteävien toimintalogiikoiden vuoksi. Esimerkiksi erilaisissa laskentatavoissa nähdään haasteita. Lisäksi vertailtavuus muiden alan toimijoihin nähdään haasteellisena erityisaseman vuoksi. Vertailukelpoisuusionkin tiedolla johtamiselle keskeinen haaste eri toimintalogiikoiden näkökulmasta eli kuinka tieto saadaan muutettua vertailukelpoiseen muotoon.

”Se että mikä tieto on julkista ja mikä sitten yrityksen omaa ja mitenkä se jaetaan eteenpäin, niin näkisin, että on iso merkitys tällä omistajapohjalla siihen, että mitenkä me nyt toimitaan ja millaisia avoimuuteen liittyviä asioita siinä muuten olisi.”

”Sitä omaa toimintaa voidaan kehittää paljonkin, sitä tiedonhallintaa ja raportointia ja muuta sellaista, mutta tietenkin sitten se vertailtavuus muiden toimijoiden tiedoista ja sen tiedon yhdistäminen.”

”Kun toimitaan laajemmalti, niin pitäisi tietää myöskin enemmän niistä toimialan tärkeistä tunnusluvuista, eli miten sen oman toiminnan tunnusluvut ja toimialan yleisten tunnuslukujen vertailtavuus saadaan toteutettua.”

7.3.2 Ulkoinen raportointi

Lopuksi käsitellään vielä tiedolla johtamista *ulkoisen raportoinnin* näkökulmasta. Ulkoisen raportoinnin kehittämisesä nähdään myös järjestelmäkehityksellä keskeinen rooli. Järjestelmiä kehittämällä pystytään tarjoamaan asiakkaille tarkempaa ja ajantasaisempaa tietoa, mikä helpottaa näin yhteistyön syventymistä ja kehittämistä. Asiakkaalle halutaan pystyä välittämään tulevaisuudessa paremmin ajantasaisesti tietoa siitä, mitä työtä on tehty ja mihin aikaan, jotta osapuolet ovat koko ajan kartalla toiminnasta ja näin esimerkiksi toiminnan laadun seuranta helpottuu. Ylipäätään nähdään, että tulevaisuudessa ulospäin tulisi raportoida enemmän ja ajantasaisemmin Voimian tekemästä työstä itsessään sekä tätä kautta tavoitteiden saavuttamisesta. Lisäksi nähdään, että järjestelmäkehityksellä voidaan säästää asiakasraportointiin kuluvia resursseja, kun järjestelmien integraatio mahdollistaa asiakkaan aktiivisen roolin tiedon saannissa. Ulkoisen raportoinnin keskeisinä kehityskohteina nähdään myös ulospäin suuntautuva viestintä.

Organisaatiossa nähdään esimerkiksi, että organisaatio voisi tuoda itseään vielä aktiivisemmin esille julkiselle yleisölle ulkoisella raportoinnillaan. Lisäksi nähdään, että ulospäin suuntautuvaan viestintään voisi kiinnittää huomiota jäsentämisessä.

”Meillä ei esimerkiksi ole tuolla puhtauspalvelujen puolella toiminnan ohjausjärjestelmää ja jos olisi tällainen nykyaikainen järjestelmä, niin siitähän voisi antaa asiakkaalle esimerkiksi tilannetietoa.”

”No pois Exceleistä ja käsin koostettavista raporteista, jota me lähetetään asiakkaille ja kehitettäisiin sitä asiakkaan omatoimisuutta, että voitaisiin tarjota sellaista raportointiportaalia mihin asiakas itse pääsisi kaivamaan sitä tarvittavaa tietoonsa.”

”Voisi aktiivisemminkin näkyä tuonne ulkopuolelle ja luotaisiin sitten sitä mielikuvaa yrityksestä ja siitä, että mitenkä meidät nähdään julkisomisteisena yhtiönä.”

”Niin tässä tulee ehkä ensimmäisenä mieleen se asiakasraportointi ja ehkä Voimian näkökulmasta se, että miten se tieto viestitään, miten se tieto tiivistetään ja miten löydetään ne olennaiset tekijät ja miten pystytään mahdollisimman tiiviisti ja selkeästi tuomaan niitä keskeisiä tunnuslukuja tietoisuuteen asiakkaille, kumppaneille ja omistajille.”

”Muusta raportointinäkökulmasta niin kyllä siellä pitäisi olla vielä enemmän sellaista meidän tekemistä ja ainakin hyödyntäen niitä hyviä mittareita.”

7.5 Analyysin yhteenveto

Seuraavassa taulukossa on koottu analyysin keskeiset tulokset yhteen kaavioon kokonaisuuden hahmottamiseksi. Taulukko on jatkoa analyysin alussa esitellylle analyysikehikolle, jossa tutkielman eri teemat ja niiden osa-alueet on esitelty nykytilanteen ja keskeisten kehityskohteiden pohjalta. Tämä kuvio toimii tiivistelmänä tuloksista ja sen avulla lukija voi siirtyä analyysin eri osiin tarkastelemaan tuloksia tarkemmin eri osa-alueista.

1. Johtamiskäytännöt		
Tiedon saaminen ja käyttö	Kuukausitason tiedon laatu ja määrä hyvä.	Ajantasaisuus, reaaliaikaisuus, ennustettavuus, selittävä informaatio.
Tiedolla johtamisen käytännöt ja foorumit	Järjestelmät alkavat olla kunnossa. Foorumeissa tietoa jalostetaan ja käsitellään järjestelmällisesti.	Kulttuurimuutos, manuaalisen raportoinnin vähentäminen, turhan tiedon tuotannon karsiminen, hiljaisen tiedon muuntaminen organisaatitiedoksi.
Mittarit	Mittareiden laatu ja määrä hyvä.	Mittausten määrä, tarkentavat ja selittävät mittarit, kohdistettavuus toimintaan ja yhteys strategiaan.
Visio		Helppokäyttöisyys, kulttuurimuutos, ennustettavuus, reaaliaikaisuus, koneäly, tiedon keskittäminen.
Oppimisen käytännöt	Halu saada ja hyödyntää tietoa, sekä oppia vahva.	Ymmärryksen ja tietotaidon jalkauttaminen ympäri organisaatiota. Muutosvastarinnan kitkeminen ja kulttuurin muutoksen läpivieminen. Tiedon hyödyntäminen.
2. Raportointi ja tiedonjako		
Tiedon löytäminen	Tieto löydetään, mutta se on vaikeiden polkujen päässä ja monissa eri lähteissä ja kanavissa. Olemassa hyödyllistä tietoa, jota ei hyödynnetä.	Tietokartta ja tiedon hallinnan kokonaisuuden ymmärrys koko organisaatioon. Tiedon keskittäminen yhteen paikkaan, tietovarasto.
Käytännöt ja kanavat	Kokouskäytännöt tehokkaita, business partner -malli hyvä, Power BI hyvä.	Power BI:n ja muiden järjestelmien täysimääräinen hyödyntäminen. Liiketoiminnan ja talouden integroitumisen vahvistaminen.
Esteet ja haasteet	Sähköposti nähdään huonona kanavana sisäisessä viestinnässä. Tiedon hajanaisuus ja saavutettavuus, manuaalisuuden aiheuttamat virheet.	Järjestelmäkehitys, tiedon keskittäminen ja tiivistäminen, integrointi, kulttuurimuutos, koulutus, tiedon avoimuus. Vaihtoehtoiset kanavat sisäiseen viestintään.
Välineet	Mittaristoja, työpöytiä, raportteja. Täyttävät pääasiassa johdon tietotarpeet.	Välineiden täysimääräinen hyödyntäminen, helppokäyttöisyys, tieto saatavilla missä ja milloin vain, uudet järjestelmät.

3. Hybridisyys ja ulkoinen raportointi		
Hybridisyyden vaikutus tiedolla johtamiseen	Avoimuuden kulttuuri viestinnässä ulospäin, laki vaikuttaa raportointiin, riski julkisen ja yksityisen tiedon rajapinnassa. Vertailtavuus muihin toimijoihin haaste.	Tarkka määrittely siitä, mikä tieto on julkista ja mikä yksityistä, vertailtavuuden mahdollistaminen.
Ulkoinen raportointi		Aktiivisemmin voisi tuoda Voimian tekemää työtä julki, asiakasraportointiin reaaliaikaisuutta ja tarkempaa informaatiota, järjestelmäkehitys niin, että manuaalisuus vähentyy ja asiakas voi itse hakea tietoa toiminnasta.

Taulukko 2: Analyysin tulokset

Pro gradu -tutkielmani tarkoitus oli kerätä aineistoa haastattelemalla tietojohdamista kehittämään pyrkivän organisaation johtohenkilöstöä ja selvittää näin tietotojohtamisen ja raportointikäytäntöjen nykytilaa sekä kehityskohteita. Tavoitteena oli saada tietoa käytännön organisaation tietojohdamisen tilasta sekä siitä mitkä asiat vaativat kehitystä ja mihin suuntaan raportointia ja tietojohdamista halutaan viedä, jotta ne palvelisivat johdon tiedon tarpeita paremmin. Pyrin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiini: *millaisia raportointitarpeita on organisaation toiminnassa tiedolla johtamisen näkökulmasta ja miten hybridisyys ilmenee tiedolla johtamisen käytänteissä ja raportoinnissa?* Vastauksien saamisessa näihin kysymyksiin auttoivat alla luetellut apukysymykset.

Miten tiedolla johtamisen tarpeet näkyvät organisaation raportoinnissa nyt?

Miten raportointia voidaan kehittää jotta, se vastaa johdon tietotarpeita paremmin?

Miten tietoa hyödynnetään sisäisessä raportoinnissa?

Miten tietoa hyödynnetään ulkoisessa raportoinnissa (asiakkaat, omistajat, julkinen yleisö)?

Vastauksista ilmeni, että organisaation vuositason ja kuukausitason raportointiin ja tiedon saantiin ollaan laajalti tyytyväisiä. Vastaajat olivat tyytyväisiä niin saamansa tiedon laatuun kuin määräänkin. Eri osa-alueiden kuten esimerkiksi talouden raportointiin, henkilöstötietoon ja tietomäärään oltiin näiltä osin tyytyväisiä.

Tulevaisuuden tarpeina ja kehityskohteina esiin nousi se, että johto kaipaa reaaliaikaista sekä ennustettavuuden mahdollistavaa tietoa, jotta pystytään reagoimaan ajoissa liiketoiminnassa tapahtuviin muutoksiin. Ennustetieto ja skenaariotieto ovat ensiarvoisen tärkeitä juuri nopean reagoinnin kannalta. Haasteita aiheuttaa kuitenkin se, miten tiedolla johtamisella voidaan vastata siihen, että ennustetiedosta saadaan riittävän luotettavaa, jotta sitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Ennustetiedossa on kuitenkin aina se riski, että tieto ei toteudu. Keskeistä on löytää tasapaino siten, että ennusteen toteutuminen on riittävässä määrin todennäköistä, jotta tietoon voidaan päätöksenteossa tukeutua. Tiedon ajantasaisuus on keskeinen kehityskohde, lisäksi informaatiotarpeissa korostui selittävän informaation tarve. Esimerkiksi talousjohto kaipaisi liiketoiminnasta selittävää informaatiota, joka toisi esiin esimerkiksi yllättävät kulut siinä hetkessä, kun ne syntyvät, jottei resursseja kuluisi jälkikäteen selvitystyöhön. Tämäkin on selkeä, helposti korjattavissa oleva toimenpide, jolla toimintaa voidaan tehostaa.

Sisäisen raportoinnin keskeisenä kehityskohteena voidaan nähdä tiedon välitys ylhäältä-alas organisaatiossa ja vastaavasti alhaalta-ylös. Tieto olisi oleellista saada mahdollisimman lähelle päivittäistä toimintaa, jotta asiakkaita voitaisiin palvella entistä paremmin. Kaikki liiketoiminnan kannalta olennainen tieto tulisi olla asiakkaita kohtaavien työntekijöiden käytössä. Henkilöstöä olisi myös tarpeen kouluttaa tiedolla johtamisen prosesseista, jotta tiedonkulku tehostuisi. Tarpeen on myös kehittää prosesseja, joiden avulla palvelualueen työntekijät pystyvät raportoimaan kattavasti ja nopeasti tehdyistä toimenpiteistä organisaation ylätasolle. Näin saataisiin johdon kaipaamaa päivittäistä dataa toiminnasta. Tässä henkilöstön kyvykkyys raportoida tietoa ylöspäin on keskeistä, ja tähän voidaan vaikuttaa kouluttamalla henkilöstöä tiedonvälitykseen.

Myös asiakkaiden kanssa tapahtuvasta tiedonvälityksessä ja raportoinnissa nähdään kehityspotentiaalia. Voisi olla tarpeen suunnitella yhdessä asiakkaiden kanssa raportointi- ja tiedonvälitysmalleja ja mahdollisesti yhteneväisiä alustoja ja järjestelmiä tiedon välitykseen, jolloin molemminpuolinen viestintä esimerkiksi tehdystä työstä, työn laadusta ja asiakkaan toiveista saavuttavat osapuolet nopeasti.

Oleennaista on saada tieto koottua tietovarastoon, josta se on helposti löydettävissä. Lisäksi tiedonjakokanavien tulee olla selkeitä, jotta ihmisillä on tieto siitä mistä järjestelmästä ja paikasta tieto tulee hakea. On haastavaa, jos ihmiset jakavat tietoa eri kanavissa. Selkeää ohjeistusta kaivataan siihen, miten tietoon päästään käsiksi ja siihen, mitä kautta mikäkin tieto jaetaan, tallennetaan ja päivitetään, jotta tieto löytyy nopeasti ja helposti. Tiedonjakokäytännöt ja -järjestelmät olisi hyvä

rajata minimiin, jotta tiedonjakoprosessi on selkeä. Lisäksi tiedon saanti tulisi saada mahdollisimman avoimeksi eri organisaation tasoilla, jotta tieto olisi saatavilla mahdollisimman monelle, jotka sitä voivat työssään hyödyntää. Hyvä lähtökohta on organisaatiokaavion kautta määritellä mitä tietoa kukakin tarvitsee ja varmistaa pääsy sinne. Turhat esteet tiedon käsiksi pääsemiseen tulee poistaa. Olisi hyvä, jos myös organisaation alatasoilla olisi ymmärrystä liiketoiminnan luvuista ja mittareista, jotta niiden kehitykseen pystytään vaikuttamaan aikaisempaa tehokkaammin toiminnassa.

Myös tiedon helppokäyttöisyyteen on hyvä tähdätä, jotta tietoon pääsee käsiksi napin painalluksella ja vaikkapa puhelimella, jotta tieto on saatavilla sillä hetkellä kun sitä tarvitsee.

Tiivistettynä yhteen lauseeseen kohdeorganisaation tiedolla johtamisen ja raportoinnin nykytilassa ollaan tyytyväisiä kuukausitason raportoinnin määrään ja laatuun, mutta tulevaisuudessa on siirryttävä kohti päivätason liiketoimintatiedon välitystä sekä selittävän informaation tuotantoa kohti. Voidaan todeta, että nykykäytännöt vastaavat hyvin strategisen johtamisen vaatimuksiin, mutta päivätason ketterän operatiivisen johtamisen mahdollistamiseksi vaaditaan uudenlaista lähestymistapaa tiedonjakoon ja raportointiin.

Vastauksensa tutkimuskysymykseen siitä miten hybridisyys näkyy organisaation tiedolla johtamisesta, voidaan johtopäätöksenä todeta, että se näkyy

- avoimempana tiedon välityksenä
- periaatteena, että kaikki tieto, joka ei sisällä liikesalaisuuksia, halutaan tuoda julki.
- halunaja raportoida toiminnasta kattavasti niin omistajille, asiakkaille kuin myös julkiselle yleisölle, sillä organisaatio hoitaa julkisen sektorin vastuulla olevia tehtäviä.

Toisaalta asiassa on nähtävä toinenkin puoli. Organisaatiossa muistutetaan, että on oltava tarkka siitä mitä tietoa välitetään eteenpäin, sillä kun organisaatio raportoi esimerkiksi omistajille, tiedosta tulee julkista. Omistajaohjauksen nähtiin myös vaikuttavan ulkoisen raportointiin tiettyjen vaatimusten kautta, mutta sen merkitystä ei kuitenkaan korostettu, joten vaikutusta ei nähty erityisen merkittävänä.

Organisaatiossa on kaikesta päätellen vahva tahtotila ja pyrkimys mennä kohti ajantasaisempaa ja ennakoivaa raportointia ja tiedon välitystä. Kehitystoimenpiteiden perusteella näyttää siltä, että tähän ollaan tulevaisuudessa pääsemässä. Tavoitteessa onnistumiseen vaikuttaa myös teknologisten mahdollisuuksien kehittyminen.

Tämä pro gradu -tutkielma tarjoaa tieteelle uutta tietoa käytännön hybridiorganisaation näkökulmasta siihen, millaisia tarpeita tietojohdamiselle on tyyppiorganisaatioissa, mitkä asiat johto näkee toimiviksi ja mihin tulee panostaa tulevassa kehitys- ja tutkimustyössä. On kuitenkin huomioitava, että tutkimustulokset eivät ole laajemmin yleistettävissä sellaisenaan kaikkiin tämäntapaisiin organisaatioihin, sillä tutkimukseen valittiin yksi organisaatio syvällisen perehtymisen mahdollistamiseksi. Lisäksi on huomioitava, että tulokset ovat tutkijan muodostamia päätelmiä haastattelutulosten pohjalta, jolloin subjektiiviset näkemykset vaikuttavat tuloksiin.

Edellä mainitun pohjalta voidaankin todeta, että jatkotutkimusmahdollisuutena voitaisiin toteuttaa esimerkiksi vertaileva tutkimus useamman samantapaisen organisaation välillä, jolloin tulosten yleistettävyys paranisi. Toinen jatkotutkimusvaihtoehto olisi toteuttaa samantapainen tutkimus uudelleen samassa organisaatioissa esimerkiksi kahden vuoden päästä, jolloin tuloksien kehittymistä voitaisiin vertailla ajassa.

8 PÄATELMÄT

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus oli osaltaan olla mukana kehittämässä Pirkanmaan Voimian raportointia tiedolla johtamisen näkökulmasta. Laajempi käyttötarkoitus tutkielmalle oli selvittää johdon näkökulmasta käytännön tapaustutkimuksen avulla raportointi- ja tiedonjakokäytäntöjen haasteita, onnistumisia ja kehityskohteita sekä kartoittaa niitä toimenpiteitä, joilla johto voi edistää raportointi- ja tiedonjakokulttuurin etenemistä ja leviämistä organisaatioissa ja näin tehdä hedelmällisiä löytöjä hybridisessä ympäristössä julkisen ja yksityisen sektorin välissä toimivien yhtiöiden tietojohdamisen prosessien, raportoinnin ja johtamiskäytäntöjen kehittämisen tueksi. Tutkielma keskittyi sisäisiin käytäntöihin ja strategisiin ratkaisuihin, mutta osaltaan tarkoituksena oli selvittää miten hybridisyys vaikuttaa organisaation ulkoiseen raportointiin, mitkä ovat hybridisyyden aiheuttamat haasteet raportoinnissa ja miten hybridisyyden aiheuttamia haasteita voidaan tietojohdamisen keinoin ratkaista ja miten organisaatiot voivat myös hyötyä hybridisyydestä.

Edellä kuvattua tutkimusasetelmaa lähdettiin purkamaan kokoamalla teoriakehikkoa, jossa lähdettiin liikkeelle tietojohdamisen yleisen kehityksen ja osa-alueiden esittelyn kautta aiheen rajaukseen. Teoria tiedon muodostumisesta organisaatioissa tarjosi ymmärryksen siitä, millä eri tavoin tietoa syntyy organisaatioissa. Tämä tarjosi lähtökohdan sille, että voidaan tutkia, miten tiedon

muodostumista voidaan edistää ja hallita. Tietojohtamisen teoria johdon ja johtamiskäytäntöjen näkökulmasta tarjosi tutkimukselle laajemmin erilaisia toimenpiteitä siihen, miten johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation tiedonhallinnan kokonaisuuteen. Lisäksi osio antoi yleiskuvaa siitä millaisen tiedon perusteella päätöksiä tulisi organisaatioissa tehdä. Tapaustutkimuksessa pystyttiin näin vertaamaan esiteltyjen käytäntöjen hyödyllisyyttä käytännön toiminnassa ja tarkastelemaan tarjoaako käytännön tutkimus uusia näkökulmia johtamiskäytäntöihin.

Raportoinnin ja tiedonjaon teoria haasteiden, kehittämisen ja työkalujen näkökulmasta antoi teoriayleiskatsauksen siitä, millaisia haasteita on huomattu raportoinnin käytännöissä aiemmassa tutkimuksessa ja mitkä haasteet ovat organisaatioille tyypillisiä. Ratkaisut puolestaan toivat esille toimenpiteitä, joilla näitä haasteita voidaan torjua. Tapaustutkimuksessa pystyttiin näin ollen peilaamaan esille nousseita haasteita ja ratkaisuja tyypillisiin organisaatioiden kohtaamiin haasteisiin ja tarkastelemaan nouseeko esiin uuden tyyppisiä haasteita ja mahdollisia ratkaisuja. Työkalujen teoriassa esiteltiin kattavasti eri raportointityökaluja ja näin ollen tapaustutkimuksessa pystyttiin tarkastelemaan, missä määrin esiteltyjä työkaluja hyödynnetään ja hyödynnetäänkö niitä sellaisiin tarkoituksiin kuin teoriassa esitetään.

Osio Raportointi ja tietojohtaminen hybridisyyden näkökulmasta puolestaan nosti esiin harvemmin tutkitun osa-alueen eli sen, kuinka organisaation hybridiset piirteet vaikuttavat raportointiin ja tietojohtamiseen. Teoriassa esiteltiin seikkoja, jotka hybridisen organisaation tulee ottaa tiedonjakamisessa huomioon ja tapaustutkimus antoi vastauksia siihen, miten tyyppiorganisaatio näkee hybridisyyden vaikutukset raportointiin.

Keskeisenä tiedon tarpeena johdon näkökulmasta oli reaaliaikaisen tiedon tarve. Teoriassa Harwood (1994) nostikin esiin, että operatiivisella tasolla eli toiminnan tasolla sisäisen tiedon merkitys päätöksenteossa on keskeistä. Operatiivisella tasolla päätöksenteko keskittyy jo olemassa olevaan liiketoimintaan. Tarvittava tieto on reaaliaikaista ja yksityiskohtaista. Voidaankin päätellä, että operatiivisen johtamisen mahdollistamiseksi tarvitaan reaaliaikaista tietoa. Myös kohdeorganisaatioissa keskeinen kehitystarve on kehittää tehokkaiden operatiivisen johtamisen prosessien mahdollistavaa raportointia.

Käytännön tapaustutkimuksessa esiin nousi laajalti samoja teemoja eri näkökulmista kuin teoriakehyksessä. Käytäntöön voidaankin näin johtaa teoriasta ratkaisumalleja ja soveltaa niitä

organisaation omaan toimintaan toimivalla tavalla. Käytäntö tukee vahvasti teoriaa. Haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi tiedonhallinnan kokonaisuuden terävöittäminen, jonka hahmottamisen tueksi esiin nostettiin tietokartan luomista. Tietokartan avulla vastataan kysymyksiin esimerkiksi siitä missä eri tieto ja asiantuntemus sijaitsevat organisaatiossa ja kuka tarvitsee mitäkin tietoa. Teoriassa esiin nostettiin Moultonin (2008) lähestymiskulma tällaiseen tietokartan luomisprosessiin, joka voisi olla lähtökohtana myös empiirisen kohteen tiedonhallinnan kokonaisuuden määrittelylle. Moultonin prosessi lähti tiivistetysti liikkeelle organisaation ihmisten roolien, suhteiden, asiantuntemuksen ja tiedonjakokäytäntöjen näkökulmasta. Seuraavaksi nämä yhdistettiin itse toimintaan kuten projekteihin ja tuotteisiin ja näihin liittyviin tietoihin, Viimeisessä vaiheessa olivat dokumentointi ja esimerkiksi tarvittavien tietojen oleellisuuden ja sijainnin tarkastus.

Tutkittava organisaatio on tiedolla johtamisen alkuvaiheessa ja näin ollen teoriaosiossa esiteltyt tiedon jakamisen haasteet olivatkin tyypillisiä myös tutkittavassa organisaatioissa. Myös teorian esiin nostamissa ratkaisuihin ja kehittämistoimenpiteissä oli havaittavissa selkeitä yhtäläisyyksiä haastatteluissa esiin nousseisiin johdon näkemyksiin. Esimerkiksi Riegen (2005) esittelemistä ydinkohdista tiedonjaon strategiaksi näkyy selkeitä yhtymäkohtia haastatteluissa esiin nousseisiin kehitysjatuksiin. Riegen strategian ydin oli kehittää jo olemassa olevia järjestelmiä tiedon jakamiseen, luoda organisaatiolle sopiva strategia, saada ihmiset omaksumaan tiedon jakamisen käytännöt ja poistaa tiedon jakamisen esteitä. Analyysin tuloksissa näkyivät vahvasti samat teemat keskeisinä kehitystoimenpiteinä. Esimerkiksi tietojohtamisen jalkauttaminen koko organisaatioon ja kulttuurinmuutoksen edistäminen tällä tavalla nähtiin analyysin tuloksissa sekä Riegen strategiassa keskeisenä toimenpiteenä. Sekä Riege että haastateltavat nostivat esiin myös teemoja tiedon avoimuudesta sekä strategian ja tiedonjaon käytäntöjen yhteydestä, jotka auttavat keskeisten tietotarpeiden tunnistuksessa ja turhan tiedon tuotannon karsimisessa. Myös järjestelmäkehitys jo olemassa olevien järjestelmien, niiden modernisoinnin ja integroinnin pohjalta sekä nähtiin kehittämistyön edellytyksenä.

Kokonaisuutena teoriakehyksessä keskeisinä kehittämiseen liittyvinä teemoina tulosten analyysissä esiin nousivat tiedon avoimuus, tiedonjaon kulttuurin edistäminen, järjestelmäkehitys ja esimerkiksi tietotarpeiden tunnistus. Yhteyksiä teoriakehykseen löytyi raportoinnin ja tiedonjaon osalta muutenkin laajalti. Esimerkiksi johdon näkemykset välineistä ja niiden käyttötarkoituksista vastasivat hyvin teorian esittämiä vaatimuksia raportointivälineistä. Teoriassa esiin nousi myös vahvasti esimerkiksi tietovaraston hyödyntäminen laadukkaana tietojohtamisen mahdollistajana ja

tiedonjaon tehostajana. Tietovaraston käyttöönotto onkin keskeinen toimenpide myös kohdeorganisaation tiedolla johtamisen kehityksessä.

Edellä esitettyjen analyysien perusteella on helppo todeta, että teorian ja empirian yhteys on tässä pro gradu -tutkielmassa vahva. Teoria tarjosi ensiksi lähtökohdat sille, että haastatteluissa osattiin kysyä oikeat kysymykset tietojohdamisen ja raportoinnin käytännöistä ja toiseksi kattavan vertailupohjan vastauksissa esiin nousseille seikoille. Tapaustutkimuksen analyysin tuloksista ja esiin nousseille asioille löytyy teoriasta vastauksia ja tukea. Empiriaosuus tutkimuksessa puolestaan tarjosi juuri sen mitä haettiin eli kontekstin tapauskohtaisille ja yksityiskohtaisemmille käytännön sovelluksille teoriaan tukeutuen. Teoriat tarjosivat lähtökohdan esimerkiksi juuri tiedonjaon ratkaisujen käytännön toteutuksen tutkimiselle. Lisäksi käytännön tutkimus nosti esiin sellaisia yksityiskohtaisia seikkoja, joita teoria ei välttämättä tunnista, koska esiin nostetut teoriat ovat yleistettäviä ja tapauskohtaiset esimerkit tarjoavat aina uusia näkökulmia organisaatiosta sen kulttuuristen, sosiaalisten ja muiden ominaispiirteiden vuoksi. Esimerkiksi sähköpostin heikkous sisäisessä tiedonjaossa on sellainen seikka, joka ei teoriasta nouse esiin.

Vaikka teoria ja empiria tukivat vahvasti toisiaan tässä tutkimuksessa, joitakin teoriassa korostettuja ilmiöitä jäi kuitenkin käytännön tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Teoria osuudessa korostettiin esimerkiksi hiljaisen tiedon hyödyntämisen, tallentamisen ja organisaatitiedoksi muuntamisen merkitystä, mutta tämä jäi kuitenkin aineistossa vähemmälle huomiolle. Tämä voi johtua joko kysymyksenasetteluista haastattelutilanteissa tai siitä, että tapaustutkimusorganisaatio painottaa tietojohdamisen prosesseissa ja strategiassa muita seikkoja kuten järjestelmäkehitystä ja kokonaisuuden hallintaa. Huoli hiljaisen tiedon säilyttämisestä organisaatiossa nousi kuitenkin lyhyesti esiin myös haastatteluissa ja näin myös tämä teoriakokonaisuus linkittyy empiriaan. Hiljaisen tiedon hyödyntämisen ja juurruttamisen käytäntöjen kehittäminen voidaankin nähdä myös kohdeorganisaatiossa tulevaisuuden kehityskohteena, johon mahdollisesti tartutaan, kun suuremman huomion kohteena olevat kehittämistoimenpiteet on viety läpi.

Hybridisyyden vaikutus raportointiin ja sen kytkeytyminen tiedolla johtamisen hyödyntämiseen puolestaan tarjosi uudenlaista näkökulmaa, jota ei ole juuri tällaisenaan tutkittu. Aihe onkin sellainen, että siitä saisi tulevassa tutkimuksessa kokonaan oman tutkimuskokonaisuutensa hybridioorganisaatioiden kontekstissa. Teoriaosuudessa aihetta tarkasteltiin vaikuttavuuden kautta ja sen Vakkurin ja Johanssonin esille tuoman ilmiön kautta, kuinka hybridisyys monimutkaistaa arvonluontilogiikoita. Tapaustutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan miten nämä hybridisyyden

ilmiöt näkyvät organisaation tiedolla raportoinnissa ja miten tiedolla johtamisella pystytään vaikuttamaan hybridisyyden aiheuttamiin haasteisiin. Löydöksinä tutkimuksessa toimivat esimerkiksi näkökulma yksityisen ja julkisen tiedon rajapinnasta, eli siinä mikä on yhtiön omaa ja mikä julkista tietoa sekä missä määrin yhtiön on tarve tuoda itseään julki ja mitkä ovat julkikuvan luonnin keinot, motiivit ja tarkoitus.

9 TUTKIMUKSEN VALIDITEETTI JA RELIABILITEETTI

Validiteetti ja reliabiliteetti rakentavat yhdessä tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden. Validiteetti ja reliabiliteetti ovat tärkeitä tutkimuksen onnistumisen ja käyttökelpoisuuden kannalta. Laadullisen tutkimuksen validiteetti muodostuu kuvauksen, selityksen ja tulkinnan luotettavuudesta ja oikeellisuudesta. Tulkinnan validiteetissa vaikuttaa esimerkiksi tutkinnan kohteina olleiden antamien merkitysten ja esitettyjen näkökulmien ymmärtäminen, kun taas kuvauksen validiteetti rakentuu esimerkiksi aineiston kattavuuden ja tarkkuuden perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa on ymmärrettävä, että tutkijan subjektiivinen näkemys tulosten muodostamisessa vaikuttaa lopputulokseen. Validiteetilla pyritään siihen, että tutkimus on kokonaisuutena ehjä ja sellaisenaan pätevä. Tärkeintä validiuden kannalta on, että tutkimus mittaa niitä asioita, joita on suunniteltu mitattavan. Reliabiliteetti taas tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja se mittaa näin sitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia.

Näin ollen voidaan todeta, että tämä pro gradu -tutkielma on validi ja reliaabeli, sillä tutkimuskysymyksiin vastaamiseen saatu tieto on kerätty systemaattisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Myös tutkimusmenetelmät ovat tarkoituksenmukaiset ja tutkimusmenetelmät on kuvattu osiossa kattavasti.

Tiedon luotettavuuden takaamiseksi myös haastateltavat henkilöt valittiin tarkoituksenmukaisesti. Tarkoituksena oli saada organisaation johdon näkemys raportoinnin ja tiedolla johtamisen tilasta. Sen varmistamiseksi haastatteluihin valittiin kattavasti organisaation johtoa eri vastuualueilta.

Huomioitavaa on kuitenkin, että tutkimus ei ole täysin objektiivinen, sillä haastateltavien vastaukset ovat aina osin subjektiivisia näkemyksiä. Haastattelujen määrä oli kuitenkin laadukas, sillä haastatteluihin saatiin kattavasti vastauksia organisaation eri vastuualueiden johdolta, jolloin erilaiset

näkemykset saatiin esiin. Haastattelujen määrän lisääminen ei olisi enää tuonut tutkimukselle lisäarvoa. Tutkimuksen heikkoutena näen juuri tutkielman subjektiivisuuden, sillä ilmiötä tarkasteltiin organisaation sisältä, eikä objektiivisesti ulkoapäin tarkkailen. Myös se, että tutkimus toi esiinvain johdon näkökulmat ilmiöön lisää subjektiivisuutta. Näin tarkastelu raportoinnin ja tiedolla johtamisen kokonaisuuteen jää osin suppeaksi.

Toisena keskeisenä haasteena näen jo mainitsemani suppeuden myös siitä näkökulmasta, että tarkastelu keskittyy yhteen organisaatioon. Ilmiön tarkastelu laajemmassa mittakaavassa ja näin ollen tulosten yleistettävyys jää ohueksi.

Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimus kokonaisuus on validi ja reliaabeli sekä eheä tutkimuskokonaisuus, huomioiden tämän luvun esittämät poikkeamat.

LÄHTEET

- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*.
- Badaracco, J.L. (1991). *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Choo, C. W. (2002) *Sensemaking, knowledge creation, and decision-making: Organizational knowing as emergent strategy*. In C. W. Choo and N. Bontis (Eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, (pp. 79–88). New York, NY: Oxford University Press.
Cuban Missile Crisis, Little Brown, Boston, MA.
- Davenport, Thomas H. (1994), *Saving IT's Soul: Human Centered Information Management*. Harvard Business Review, March-April, 72 (2)pp. 119-131. deriving new strategies for dynamic knowledge management, Knowledge Management Research & dialogues in hybrids
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston.
- Davenport, D. H., Harris, J. G. (2007) *Competing on analytics. The new science of winning*.
- Duhon, Bryant (1998), *It's All in our Heads*. Inform, September, 12 (8).
- Durham, Mary. (2004). *Three Critical Roles for Knowledge Management Workspaces*. In M.E.D. Koenig & T. K. Srikantaiah (Eds.), *Knowledge Management: Lessons Learned: What Works and What Doesn't*. (pp. 23-36). Medford NJ: Information Today, for The American Society for Information Science and Technology
- Fernández M, V. (2003). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment* (Chun Wei Choo). *Revista española de mentación científica*, 26(2).
- Fuguitt, D. & Wilcox, S. J. (1999). *Cost-benefit analysis for public sector decision makers*. Westport (Conn.): Quorum.
- Harwood, G. (1994), "*Information Management*", *Logistics Information*

Management, Vol. 7 No. 5, pp. 30-35. <https://doi.org/10.1108/09576059410071501>
Harvard business school. Boston

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*.
- Hovi, A., Hervonen, H. & Koistinen, H. (2009). *Tietovarastot ja business intelligence*. Jyväskylä: Docendo
- Howson, C. (2007). *Successful Business Intelligence: Secrets to Making BI a Killer App*. In *Successful Business Intelligence: Secrets to Making BI a Killer App* (1st ed.).
- Johanson, J. & Vakkuri, J. (2018). *Governing Hybrid Organisations: Exploring Diversity of Institutional Life* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315622293>
- Kimball, R. (2002). *The Data Warehouse Toolkit: The Complete Guide to Dimensional Modeling*. In *The Data Warehouse Toolkit* (2. Aufl.). Wiley.
- Koenig, M. (2018), *What is KM? Knowledge Management Explained*. KMWORLD, January, 15
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., & Yliniemi, T. (2013). *Tietojohtaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi.
- Laihonen, H. & Huhtamäki, J. (2020): *Organisational hybridity and fluidity*: 10.1080/14778238.2020.1788429
- Laihonen, H. & Kokko, P (2020): *Knowledge management and hybridity*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lönnqvist, A & Pirttimäki, V (2006) *The Measurement of Business Intelligence*, *Information Systems Management*, 23:1, 32-40, DOI: [10.1201/1078.10580530/45769.23.1.20061201/91770.4](https://doi.org/10.1201/1078.10580530/45769.23.1.20061201/91770.4)
- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Loshin, D. (2001). *Enterprise Knowledge Management: The Data Quality Approach*. In *Enterprise Knowledge Management: The Data Quality Approach* (1st ed.). Morgan Kaufmann
- March, J.G. and Simon, H.A. (1993), *Organizations, 2nd ed.*, Blackwell, Oxford.
- McInerney, C. & Koenig, M. (2011), *Knowledge Management (KM) Processes in Organizations: Theoretical Foundations and Practice*, Morgan and Claypool.

- McGraw-Hill. (2011) *internal best practices*. California Management Review, 40(3), 154–174.
DOI: 10.1225/CMR114
- Murray, A. (2020, Jan). *Boosting knowledge worker engagement through mentoring*. KM World, 29, 3-3,5.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- O’Dell, C. and Jackson C. (1998) *If only we knew what we know: Identification and transfer of institutional logics in public sector*, Knowledge Management Research & Practice, DOI:
- Pellinen, J. (2006). *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. 2. uudistettu painos. Helsinki.
- Pirttimäki, V. (2007). [Business intelligence as a managerial tool in large Finnish companies](#). (Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu; Vuosikerta 646). Tampere: Tampere University of Technology.
Practice, DOI: 10.1080/14778238.2020.1794993
- Prusak, L. (1999). *Where did Knowledge Management Come From?*. Knowledge Directions, 1(1), 90-96.
- Prusak, L. (2004). Personal Communication.
- Rajala, T. Laihonen, H. & Vakkuri, J. (2019): *Exploring challenges of boundary-crossing performance*
- Riege, A. (2005). *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*. Journal of Knowledge Management, 9(3), 18–35. <https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Rowley, J. (2007). *The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy*. Journal of Information Science, 33(2), 163–180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Thierauf. (2001). *Effective Business Intelligence Systems*. In Effective Business Intelligence Systems. Praeger.
- Trees, L. (2019, Nov). *Putting knowledge in the flow of everyday work*. KM World, 28, 14-15. Retrieved from <https://libproxy.tuni.fi/login?url=https://www-proquest-com.lib-proxy.tuni.fi/docview/2322857896?accountid=14242>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tyrväinen, T. Tuomenpuru, T. Hannula, M. *Liiketoimintatiedon hallinta Suomessa toimivissa yrityksissä vuonna 2013*.
- Uusi-Rauva, E. (1994). *Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaaminen*. (Tampereen teknillinen korkeakoulu, Teollisuustalous, Opetusmonisteita; Nro 2/1994). Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

- Vakkuri, J & Johanson, J-E. (eds.) (2020). *Hybrid governance, organisations and society – Value creation perspectives*. Routledge, <https://www.routledge.com/Hybrid-Governance-Organisations-and-Society-Value-Creation-Perspectives/Vakkuri-Johanson/p/book/9780367222116>
- Vakkuri, J., & Johanson, J. (2020). *Failed promises – performance measurement ambiguities in hybrid universities*.
- Vitt, L. (2010). *Business Intelligence*. In Business Intelligence (1st ed.). Microsoft Press
- Wei Choo, C. (2001). *The knowing organization as learning organization*. Education + Training, 43(4/5), 197–205. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005482>
- Weick, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Random House, New York, NY.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking In Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Wenger, Etienne C. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, Etienne C. & Snyder, W. M. (1999). *Communities of practice: The organizational frontier*. Harvard Business Review, 78(1), 139-145.
- Witesman, E.M. and Walters, L.C. (2015). *Modeling public decision preferences using context-specific value hierarchies*. American Review of Public Administration.

Verkkosivut

www.willistowerswatson.com

<https://voimia.fi/pirkanmaan-voimia/toimintakertomus/>

LIITTEET

HAASTATTELURUNKO

TAUSTA

1. Haastateltavan rooli organisaatiossa
 - a. Tausta, työhistoria
 - b. Vastuualue ja tehtäväkohtaiset tavoitteet

TIETO JA TIEDOLLA JOHTAMINEN

Oma vastuualue

2. Mitä tietoa ja millaisilla sykleillä (päivä, viikko, kuukausi) saat tällä hetkellä **omasta vastuualueestasi** ja mihin käytät saamaasi tietoa?
3. Millaista tietoa ja millaisilla sykleillä (päivä, viikko, kuukausi) tarvitsisit johtamisen tueksi?
 - a. Mitä tietoa ei ole tällä hetkellä saatavilla? Miksi?
 - b. Mitä ja miten tietoa tulisi kerätä, jäsentää, jakaa paremmin?

Yhtiötaso / yleinen taso

- c. Millaisia tiedolla johtamisen nykykäytäntöjä tunnistat

(esim. raportointikäytännöt, kokouskäytännöt, tiedotuskanavat kuten sähköposti, intranet)?

- d. Millaisissa foorumeissa tietoa käsitellään?
Mitkä tulokorttimittarit koet keskeisiksi ja miksi?
- e. Millaisia tulokorttimittareita tarvittaisiin, jotta tavoitteiden toteutumista voitaisiin mitata entistä paremmin / tarkoituksenmukaisemmin?

Visio

4. Millainen olisi tiedolla johtamisen ihannetila ilman mitään teknisiä/tietoteknisiä rajoituksia?
5. Millainen on mielestäsi Voimian realistinen tiedolla johtamisen tavoitetilä lähivuosina (1–2 vuoden aikaikkuna)?

Oppiminen, kyvykkyys ja muutoksen kulttuuri

6. Pystytäänkö lisääntyvää tietomäärää käyttämään täysimääräisesti johtamisen tukena?
 - a. Miten oppimista voitaisiin kehittää/tukea?
7. Miten tiedolla johtamisen muutosta ja kyvykkyyttä hyödyntää lisääntyvää tietomäärää voisi kehittää / tukea Voimiassa?

RAPORTOINTI JA TIEDON JAKAMINEN

1. Missä tarvitsemasi tieto sijaitsee? Löydätkö tiedon tehokkaasti?
2. Mitkä tekijät estävät tehokasta tiedonjakoa organisaatiossa?
3. Mitä raportointivälineitä/-työkaluja hyödynnät työssäsi? Mitä välineitä tarvitsisit tulevaisuudessa?

HYBRIDISYYS / YHTIÖN ULKOINEN RAPORTOINTI

4. Miten Voimian asema yksityisen ja julkisen sektorin rajapinnassa vaikuttaa mielestäsi tiedolla johtamiseen?
5. Miten organisaatiosta ulospäin suuntautuvaa raportointia (omistajaraportointi, asiakasraportointi) voitaisiin kehittää?