

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta

Tietojohtaminen

Johanna Huomo

IT-PALVELUNHALLINNAN PARHAIDEN KÄYTÄNTÖJEN IMPLEMENTOINTI

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Kirsimarja Blomqvist

2. tarkastaja: Professori Aino Kianto

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Huomo, Johanna
Tutkielman nimi:	IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen implementointi
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Tietojohtaminen
Vuosi:	2009
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 82 sivua, 12 kuvaa ja 1 liite
Tarkastajat:	prof. Kirsimarja Blomqvist prof. Aino Kianto
Hakusanat:	IT-palvelunhallinta, parhaat käytännöt, tietojohtaminen, tiedon siirto
Keywords:	IT service management, best practices, knowledge management, knowledge transfer

Tässä tutkimuksessa vastataan kysymykseen ”Kuinka IT-palvelunhallinnan parhaita käytäntöjä voidaan implementoida osaksi kohdeorganisaation toimintaa?”. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostetaan parhaiden käytäntöjen siirron, tietojohtamisen ja tiedon siirron tieteellisistä keskusteluista. Tutkimuksen empiirinen osuus suoritetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa muodostetaan integroiva malli aiemmista tieteellisistä keskusteluista, joista tutkimuksen viitekehys rakentuu. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tutkitaan kohdeorganisaation edellytyksiä parhaiden käytäntöjen käyttöönottoon sekä toimintatapoja ja tukijärjestelmiä, joilla käyttöönottoa voidaan tukea. Keskeisimpinä kohdeorganisaatiolle suositeltavina toimenpiteinä esitetään yksikön sisäisen viestinnän tehostamista, tiedonhallintakäytäntöjen määrittelyä ja formalisointia, kannustavuuden lisäämistä ja toiminnan mitoittamista resursseihin sopivaksi.

ABSTRACT

Author: Huomo, Johanna
Title: IT service management best practice implementation
Faculty: School of Business
Major: **Knowledge Management**
Year: 2009
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
82 pages, 12 figures and 1 appendix
Examiners: prof. Kirsimarja Blomqvist
prof. Aino Kianto
Keywords: IT service management, best practices, knowledge management, knowledge transfer

The objective of this study is to define how IT service management best practices can be implemented into organizational routines. The theoretical framework of the study is composed of previous scientific discussions concerning best practice transfer, knowledge management and knowledge transfer. The empirical study is performed as a qualitative case study.

In the theoretical part of the study an integrated model of previous scientific discussions is formed. In the empirical part of the study the qualification of the case organization to implement best practices as well as the operations models and systems to support the implementation are explored. As the primary recommendations of this study the case organization is proposed to enhance internal communication, to specify and formalize knowledge management practices, to increase incentives and to fit the operational goals to meet the resources available.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	2
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset	3
1.3 Keskeiset käsitteet	4
1.4 Tutkimuksen toteutus	5
1.5 Tutkimuksen kokonaisuus ja eri osien roolit	6
1.6 Lähdekirjallisuuden haku ja valinta	7
1.7 Tutkielman rakenne	9
2 PARHAIDEN KÄYTÄNTÖJEN IMPLEMENTOINTI	10
2.1 Parhaiden käytäntöjen siirto prosessina	10
2.1.1 Prosessin vaiheet, keskeisimmät tehtävät ja haasteet	10
2.1.2 Parhaiden käytäntöjen siirron kriittiset tekijät	15
2.2 Implementoinnin keskeiset tekijät tietojohdamisen näkökulmasta	18
2.2.1 Tietojohdamisstrategia	19
2.2.2 Johtaminen	20
2.2.3 Kulttuuri	23
2.2.4 Tietoresurssit ja -prosessit	24
2.2.5 Tekniikka	25
2.2.6 Kommunikaatio	27
2.3 Tehokas tiedon siirto implementoinnin edellytyksenä	28
2.3.1 Tehokkaan tiedon siirron organisatoriset tukirakenteet	29
2.3.2 Tekniikan ja inhimillisten tekijöiden tasapaino	31
2.3.3 Tiedon siirron osapuolet	33
2.3.4 Tiedon tyypit	34
2.4 Parhaiden käytäntöjen implementoinnin kokoava viitekehys	36
3 TUTKIMUSKOHDDE JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
3.1 IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen implementointi	38
3.1.1 IT Infrastructure Library	39
3.1.2 ITIL-käyttöönoton hyödyt	39

3.1.3	ITIL-käyttöönoton keskeiset tekijät	41
3.2	Tutkimuksen kohdeorganisaation esittely	43
3.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus	44
3.4	Tutkimusaineiston analysoinnin menetelmät	46
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	48
4.1	Kohdeorganisaation toimintakulttuuri	48
4.2	Käyttöönottoa tukevat toimintatavat ja tukijärjestelmät	57
4.3	Tutkimuksen tulokset suhteessa aiempaan tutkimukseen	62
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	69
5.1	Tutkimuksen yhteenveto	69
5.2	Tutkimuksen tulokset	70
5.2.1	Teoreettinen kontribuutio	72
5.2.2	Käytännön kontribuutio ja toimenpidesuositukset	72
5.3	Tutkimuksen arviointi	75
5.4	Jatkotutkimusaiheita	77
	LÄHDELUETTELO	78
	LIITTEET	
	LIITE 1: Haastattelurunko	

KUVALUETTELO

- Kuva 1. Parhaiden käytäntöjen siirtoprosessin vaiheet ja keskeisimmät tehtävät
- Kuva 2. Keskeiset strategiset tekijät tietojohdamiskäytäntöjen implementoinnissa
- Kuva 3. Keskeiset johtamiseen ja johtamiskäytäntöihin liittyvät tekijät tietojohdamiskäytäntöjen implementoinnissa
- Kuva 4. Keskeiset kulttuurilliset tekijät tietojohdamiskäytäntöjen implementoinnissa
- Kuva 5. Keskeiset tietoresursseihin ja -prosesseihin liittyvät tekijät tietojohdamiskäytäntöjen implementoinnissa
- Kuva 6. Keskeiset tekniikan hyödyntämiseen liittyvät tekijät tietojohdamiskäytäntöjen implementoinnissa
- Kuva 7. Keskeiset kommunikointiin liittyvät tekijät tietojohdamiskäytäntöjen implementoinnissa
- Kuva 8. Keskeiset organisatoriset tekijät tehokkaassa tiedon siirrossa
- Kuva 9. Keskeiset menetelmävalintaan liittyvät tekijät tehokkaassa tiedon siirrossa
- Kuva 10. Keskeiset siirron osapuoliin liittyvät tekijät tehokkaassa tiedon siirrossa
- Kuva 11. Keskeiset siirrettävän tiedon tyyppiin liittyvät tekijät tehokkaassa tiedon siirrossa
- Kuva 12. Parhaiden käytäntöjen implementoinnin kokoava viitekehys

1 JOHDANTO

IT-palvelunhallinta on laaja käsite, joka helposti mielletään abstraktiksi, ehkä näkymättömäksi osaksi IT-palvelutuottajan toimintakenttää. Palvelunhallinnan rooli ja merkitys kuitenkin konkretisoituvat sitä mukaa, kun toiminnan laadun, tehokkuuden ja skaalautuvuuden vaatimukset kasvavat. IT-palvelunhallinnan parhaat käytännöt ovat toimivia prosesseja, tehokasta tiedonhallintaa, päätöksentekomalleja ja selkeästi määriteltyjä rooleja, jotka mahdollistavat palveluntuottajalle laadukkaiden IT-palvelujen tarjoamisen. Ne näyttäytyvät asiakkaalle selkeinä toimintamalleina, ajantasaisena informaationa, kustannustehokkuutena ja palvelujen käytön helppoutena.

Vaikka tutkielman otsikko ja erityisesti viittaus informaatioteknologiaan voivat ensi näkemältä muuta antaa ymmärtää, pureutuu tämän tutkielman fokus hyvin ihmisläheisiin ilmiöihin ja kysymyksiin. Tietojohtamisen näkökulma tuo parhaiden käytäntöjen implementoinnin tarkasteluun pohdintaa muun muassa kulttuurillisista tekijöistä, johtamiskäytännöistä, tehokkaasta tiedon siirrosta sekä yksilötason vaikuttimista osana organisaation kollektiivista kykyä tehokkaaseen toimintaan ja toimintamallien kehittämiseen. Käytäntöjen muuttaminen ei onnistu ilman muutoskykyistä, sitoutunutta yhteisöä, jonka tavoitteet ja motivaatio tukevat organisaation yhteistä päämäärää.

IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen implementointi on tasapainoilua inhimillisen ja teknisen sekä yksilötason ja organisaatiotason näkökulmien välillä. Näiden aihepiirien kiehtovasta läpileikkauksesta rakentuu sytytyslanka tässä tietojohtamisen pro gradu -tutkielmassa käytävään keskusteluun.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tuottavuus- ja tehostamisvaatimukset näyttäytyvät yhä vahvemmin julkishallinnon organisaatioissa. Toimintaa on kehitettävä suunnitelmallisempaan, hallitumpaan ja tuloksellisempaan suuntaan, resurssien käyttöä on tehostettava ja palvelumalleja uudistettava. Tehostamisvaatimukset tarkoittavat turhien rönsyjen karsimista, rutiinien virtaviivaistamista sekä toiminnan tukirakenteiden ja mallien kehittämistä.

Lappeenrannan teknillisen yliopiston tietohallintoyksikkö tuottaa IT-palveluja sisäisille asiakkailleen: yliopiston tiedekunnille, yliopistopalveluille ja erillislaitoksille, joita edustavat loppukäyttäjinä henkilökunta ja opiskelijat. Lappeenrannan teknillisen yliopiston tietohallintoyksikössä toiminnan tehostamishaasteen ratkaisuja haetaan IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen suosituksista. Iso-Britannian hallituksen omistama, kansainvälisesti hyödynnetty IT Infrastructure Library (ITIL) on joukko ohjeita ja toimintamalleja tehokkaiden ja laadukkaiden IT-palvelujen tuottamiseen. ITIL-malli ei kuitenkaan ole sovellettavissa organisaatioon suoraan kirjan sivuilta, eikä istutettavissa käytäntöön ilman suunnittelua ja vuoropuhelua keskeisten sidosryhmien kanssa.

Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on luoda malli tietointensiivisten IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönoton tukemiseen. Käytännöllisenä tavoitteena on kehittää Lappeenrannan teknillisen yliopiston tietohallintoyksikölle toimintamalli ITIL-suositusten kuvaamien parhaiden käytäntöjen käyttöönottoon tarkoituksenmukaisella ja kohdeorganisaation toimintakulttuuriin soveltuvalla tavalla. Tutkimuksella pyritään tunnistamaan kohdeorganisaation ITIL-käyttöönoton haasteet ja hakemaan niihin realistisia, kustannustehokkaita hallintakeinoja.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus seuraavaan tutkimusongelmaan, joka on muotoiltu päätutkimuskysymyksen ja kolmen alakysymyksen muotoon:

Kuinka IT-palvelunhallinnan parhaita käytäntöjä voidaan implementoida osaksi kohdeorganisaation toimintaa?

- *Mitkä ovat parhaiden käytäntöjen siirtämisen toimintamallit ja kriittiset tekijät aiemman tutkimuksen mukaan?*
- *Mitä erityispiirteitä kohdeorganisaation toimintakulttuuri tuo IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönottoon?*
- *Millaisilla toimintatavoilla ja tukijärjestelmillä voidaan tukea IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönottoa kohdeorganisaatiossa?*

Tutkimuksessa keskitytään parhaiden käytäntöjen implementointiin valmiiksi määritellyistä, kodifioiduista malleista. Tutkimuksessa ei perehdytä parhaiden käytäntöjen tunnistamiseen ja määrittelyyn. Tutkimuksessa otetaan huomioon, että kohdeorganisaatioon implementoitavien parhaiden käytäntöjen lähde ei ole yksittäinen yritys tai yksikkö, vaan kokoelma kansainvälisessä yhteistyössä koostettuja suosituksia. Tutkimuksen empiirisessä osassa keskitytään implementointivaiheen tukemiseen toimenpidesuosituksen tasolla – käytännön toteutus ja tulosten seuranta rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksessa ei oteta erikseen kantaa parhaiden käytäntöjen implementointiin liittyvän muutosjohtamisen kysymyksiin. Muutosjohtamisella on merkittävä rooli osana organisaation toimintamallien kehittämistä, mutta tässä tutkimuksessa muutosjohtamista käsitellään vain niiltä osin kuin se muiden teemojen yhteydessä esiintyy.

1.3 Keskeiset käsitteet

Informaatioteknologialla (Information Technology, IT) tarkoitetaan teknologian käyttöä informaation varastointiin, viestintään tai prosessointiin. Käsiteltävä informaatio voi olla eri muodoissa (esimerkiksi tekstiä, ääntä tai kuvaa) ja teknologiset ratkaisut voivat muodostua esimerkiksi tietokoneista, tietoliikennejärjestelmistä tai erilaisista sovellusohjelmistoista. Informaatioteknologiaa käytetään tyypillisesti liiketoimintaprosessien tukemiseen erilaisten IT-palvelujen kautta. (Office of Government Commerce, 2007a, 61.)

Palvelunhallinnan tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle palvelujen muodossa (Office of Government Commerce, 2007c, 11). *IT-palvelunhallinnalla* tarkoitetaan ”laadukkaiden liiketoiminnan vaatimusten mukaisten IT-palvelujen implementointia ja hallintaa”. Palveluja tuottavaa tahoa kutsutaan *IT-palvelutuottajaksi*. IT-palvelunhallinnan keskeisimpiä elementtejä ovat ihmiset, prosessit ja informaatioteknologia. (Office of Government Commerce, 2007a, 67.) *Palvelu* on ITIL-kirjallisuudessa määritelty ”keinoksi tuottaa arvoa asiakkaalle helpottamalla asiakkaan tavoitteleman lopputuloksen saavuttamista ilman asiakkaan omistajuutta aiheutuviin kustannuksiin ja riskeihin” (Office of Government Commerce, 2007c, 11). Toisin sanoen asiakas maksaa palvelun hinnan ja odottaa saavansa sovitun palvelun. IT-palvelutuottaja vastaa asiakkaalle lisäarvoa tuottavan palvelun toimittamisesta sovitun mukaisesti vastaten palvelun tuottamiseen liittyvistä taustalla olevista riskeistä ja kustannuksista.

Käytäntö tarkoittaa tiedon rutiininomaista käyttöä. *Paras käytäntö* on organisaation toiminnan kannalta keskeinen käytäntö, joka tuottaa havaittavaa lisäarvoa verrattuna muihin vaihtoehtoisiin käytäntöihin organisaation sisä- ja ulkopuolella. (Szulanski, 1995.) Parhaat käytännöt valitaan systemaattisen prosessin kautta, arvioidaan ja mukautetaan kohdeorganisaation käyttöön soveltuviksi (American Productivity and Quality Centre, 2008, 1).

Parhaiden käytäntöjen siirto on prosessi, jossa tunnistettuja parhaita käytäntöjä pyritään jakamaan ja ymmärtämään sekä lopulta siirtämään uuteen kokoonpanoon tai sijaintipaikkaan (O'Dell & Grayson, 2000). *Parhaiden käytäntöjen implementointi*, eli käyttöönotto, on siirron osaprosessi, jossa valitut käytännöt omaksutaan ja sovelletaan kohdeorganisaation käyttöön (Jarrar & Zairi, 2000, 737). Tässä tutkimuksessa parhaiden käytäntöjen implementointiprosessin nähdään kattavan varsinaisen käyttöönottovaiheen lisäksi implementoinnin suunnittelun ja implementointiprosessin päättämiseen liittyvät tehtävät. Parhaiden käytäntöjen implementoinnin pohjimmaisena tavoitteena on saavuttaa muutos organisaation toimintamalleissa ja yksilötason käyttäytymisessä (Jarrar & Zairi, 2000, 739).

1.4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen teoriaosassa muodostetaan parhaiden käytäntöjen implementoinnin teoreettinen viitekehys aiempaan tutkimukseen pohjautuen. Viitekehys rakentuu useista tieteellisistä keskusteluista, joiden keskeiset teemat nivotaan yhteen tutkimuksen tavoitteita tukevalla tavalla. Parhaiden käytäntöjen siirtoon liittyviä tehtäviä ja haasteita tarkastellaan ensin prosessimallin muodossa. IT-palvelunhallinnan prosessit painottuvat keskeisesti tiedon hallintaan ja hyödyntämiseen, minkä myötä keskeiseksi tutkimusta ohjaavaksi taustaksi nousevat myös sekä tietojohtamisen näkökulma että tehokkaan tiedon siirron edellytysten tarkastelu.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa teoreettinen viitekehys tuodaan käytännön tasolle. Empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jonka kautta nostetaan esiin toimintamallit ja tukijärjestelmät, joilla IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönottoa voidaan tukea tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Aineisto kerätään ryhmä- ja yksilöhaastatteluilla ja analysoidaan aineistolähtöisesti.

1.5 Tutkimuksen kokonaisuus ja eri osien roolit

Teoreettisen osuuden rooli tässä tutkimuksessa on muodostaa tutkimukselle kokoava viitekehys aiemmista tieteellisistä keskusteluista. Tutkimus sijoittuu useiden tieteellisten keskustelujen leikkauspintaan ja rakentuu viitekehyksestä, jota ei vastaavalla tavalla rajattuna kokonaisuutena ole aiemmin tutkittu. Teoreettisen osuuden haasteena ja tavoitteena on löytää tutkimuskysymysten kannalta relevantit tieteelliset keskustelut ja pystyä integroimaan nämä toisiinsa tavalla, joka mahdollistaa tutkimuksen empiirisen osuuden tarkoituksenmukaisen toteutuksen sekä lopulta tutkimuskysymyksiin vastaamisen. Tutkimuksen viitekehysten muodostavasta aiemmasta tutkimuksesta generoidaan integroiva teoreettinen malli, joka nivoo yhteen tutkimusongelman ratkaisua tukevat keskeiset osa-alueet.

Tutkimuksen empiirisen osuuden tavoitteena on selvittää teoriaosuudessa luodun mallin avulla IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönoton edellytyksiä ja kehittämiskohteita kohdeorganisaatiossa. Mallin avulla pyritään tarkastelemaan kohdeorganisaation nykytilaa mahdollisimman kattavasti, jotta pystyttäisiin tavoittamaan organisaation nykytoiminnan keskeiset haasteet parhaiden käytäntöjen käyttöönoton näkökulmasta. Empiirinen tutkimus ja aineistonkeruussa käytetyt kysymykset asemoidaan teoreettiseen viitekehykseen siten, että empiirisessä tutkimuksessa painotetaan niitä osa-alueita, joissa teoreettisen mallin mukaan on eniten organisaatiokohtaista liikkumavaraa. Näin ollen esimerkiksi parhaiden käytäntöjen siirtoprosessia ei sellaisenaan nosteta empiirisen tutkimuksen tarkastelukenttään, vaan sen taustalla vaikuttavat, organisatoriset tekijät. Aineistonkeruussa käytetyillä kysymyksillä ei pyritä korostamaan luotua teoreettista mallia, vaan ennemminkin häivyttämään ja abstrahoimaan se, jotta aineistolla on mahdollisuus ilmentää mallista poikkeaviakin tekijöitä.

Tutkimuksen kokonaistavoitteena on löytää tekijät, joilla uusien, tietointensiivisten käytäntöjen käyttöönottoa voidaan tukea. Teoreettinen malli tarjoaa työvälineen organisaation nykytilan kartoittamiseen ja kehittämiskohteiden

den tunnistamiseen. Empiirisessä osiossa tätä työvälinettä sovelletaan tutkimuksen kohdeorganisaatioon.

1.6 Lähdekirjallisuuden haku ja valinta

Tutkimuksen kirjallisuuskatsausosiossa käytetty lähdemateriaali on haettu pääasiassa NELLI (National Electronic Library Interface) -tiedonhakujärjestelmän kautta. Haut toteutettiin monihakuina siten, että samoilla hakukriteereillä etsittiin aiheistoa samanaikaisesti useammasta tietokannasta. Haun tulosten tarkastelussa hyödynnettiin tiedonhakujärjestelmän tarjoamaa yhdisteltyä näkymää eri tietokantoihin suuntautuneen monihaun tuloksista. Tulokset lajiteltiin relevanssin mukaiseen järjestykseen siten, että parhaiten hakua vastaavat tulokset olivat selvästi erotettavissa.

Tiedonhauissa käytettiin vaihtelevasti seuraavia tietokantoja:

- ABI/INFORM Global
- DOAJ Directory of Open Access Journals
- EBSCO – Academic Search Elite
- EBSCO – Business Source Premier
- Elsevier
- Emerald Journals
- Springer Journals.

Lisäksi tieteellistä kirjallisuutta haettiin Google Scholar -palvelun kautta.

Hakutermeinä käytettiin monipuolisesti eri käsitteitä ja niiden yhdistelmiä:

- best practices
- best practice transfer
- best practice implementation
- codified best practices
- benchmarking best practices

- knowledge management
- knowledge management implementation
- knowledge transfer
- effective knowledge transfer
- IT service management
- IT service management best practices
- IT infrastructure library / ITIL.

Hakutuloksena saatuja artikkeleita tarkasteltiin alustavasti tiivistelmätasolla jo tiedonhakujärjestelmässä. Hakutulosten tarkastelussa pyrittiin löytämään sellaisia artikkeleita, joiden kautta nähtiin mahdolliseksi tukea tutkimusongelmaan ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaamista. Artikkelien tiivistelmätietojen ja tietosisällön yleissilmäyksen perusteella arvioidut potentiaalisimmat artikkelit tallennettiin jatkotoimenpiteitä varten. Hauttuottivat potentiaalisiksi luokiteltuja artikkeleita yhteensä noin 120 kappaletta. Nämä tiedonhakujärjestelmästä poimitut artikkelit käytiin läpi tarkemmalla tasolla.

Tarkemmassa tarkastelussa artikkeleista kirjattiin ylös tekijä, vuosi, aihealue, lyhyt kuvaus sisällöstä ja arvio artikkelin käytettävyydestä tutkimuksen viitekehyksen rakentamisessa. Artikkelien käytettävyys arvioitiin asteikolla 0 - ei sovellu tutkimukseen, 1 - täydentävää tietoa, mahdollisesti käyttöä tutkimuksessa ja 2 - avainartikkeli. Käytettävyyden arviointi perustettiin ensisijaisesti artikkelin tutkimukselle tarjoamaan kontribuutioon. Joiltakin osin arvioinnissa huomioitiin myös artikkelin valmistumisvuosi, esimerkiksi ITIL-aineistossa pyrittiin löytämään mahdollisimman tuoreita artikkeleita, joissa käsiteltäisiin ITILin viimeisintä, vuonna 2007 julkaistua versiota 3.

Kaikkiin käytettävyysarvosanalla 2 arvioituihin artikkeleihin tutustuttiin tämän jälkeen syvällisesti. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen runko ja keskeisimmät elementit rakentuivat niiden avainartikkelien varaan, jotka

syvällisemmän tarkastelun jälkeenkin osoittautuivat tutkimuksen tavoitteita vahvasti tukeviksi. Näitä avainartikkeleita oli 18 kappaletta.

1.7 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu johdantoluvun lisäksi neljästä pääluvusta. Luku 2 kattaa tutkielman teoreettisen osuuden, jossa esitetään ensin kirjallisuuskatsoa aiemmista tutkimusalueen tutkimuksista ja tämän jälkeen integroidaan tarkastellut tutkimukset kokoavaksi viitekehyyksi.

Luvussa 3 kuvataan tutkielman empiirisen osuuden toteutus. Luvussa esitellään sekä tutkimuksen aihealue että tutkimuksen kohdeorganisaatio. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät tutkimusasetelman, aineistonkeruun ja aineiston analysoinnin osalta.

Luvussa 4 raportoidaan tutkimuksella saadut vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tarkastelu rakentuu tutkimuskysymysten lähtökohdista: ensin käsitellään kohdeorganisaation toimintakulttuuria ja tämän jälkeen käyttöönottoa tukevia toimintatapoja ja tukijärjestelmiä. Luvun viimeisessä alaluvussa tuloksia analysoidaan suhteessa aiempaan aiheesta tehtyyn tutkimukseen.

Luvussa 5 esitetään yhteenveto tutkimuksen toteutuksesta ja tuloksista sekä käytännön toimenpidesuosituksia. Luvussa myös arvioidaan tehtyä tutkimusta sekä esitetään tutkimuksesta nousseita jatkotutkimusaiheita.

Tutkielman liitteenä 1 on tutkimusaineiston keruussa käytetty haastattelurunko.

2 PARHAIDEN KÄYTÄNTÖJEN IMPLEMENTOINTI

Tässä luvussa muodostetaan tämän tutkielman tavoitteita tukeva parhaiden käytäntöjen implementoinnin kokoava viitekehys. Aiempi tutkimus ottaa pääasiassa kantaa vain viitekehysten yksittäisiin osa-alueisiin käsittelemättä kuitenkaan tämän tutkimuksen fokusta, parhaiden käytäntöjen implementointia, yhtenäisenä, vastaavalla tavalla rajattuna kokonaisuutena.

Luvussa perehdytään aiempaan tutkimukseen parhaiden käytäntöjen siirrosta, tietojohtamisnäkökulmasta implementoinnin tukena sekä organisaation sisäisestä tiedon siirrosta, joka on keskeinen edellytys paitsi menestyksekkäälle implementoinnille ylipäänsä, myös aivan erityisesti tutkimuksen empiirisen osion ytimelle, IT-palvelunhallinnalle. Osa-alueiden erillisen tarkastelun jälkeen keskeisimmät tekijät yhdistetään kokoavaksi viitekehyyksi.

2.1 Parhaiden käytäntöjen siirto prosessina

Parhaiden käytäntöjen siirrolla pyritään soveltamaan ja hyödyntämään toisessa yksikössä tai organisaatiossa toimivaksi todettuja käytäntöjä uusissa tilanteissa ja sijaintipaikoissa (O'Dell & Grayson, 2000). Tässä osiossa perehdytään siihen, millaisia tehtäviä, kysymyksiä ja haasteita uusia toimintamalleja ja käytäntöjä vastaanottava ja käyttöönottava organisaatio voi kohdata parhaiden käytäntöjen siirron eri vaiheissa. Lopuksi nostetaan tarkasteluun erityisesti aiemmissa tutkimuksissa kriittisimmiksi havaitut tekijät parhaiden käytäntöjen siirrosta.

2.1.1 Prosessin vaiheet, keskeisimmät tehtävät ja haasteet

Szulanski (2000) tarkastelee tiedon siirtoa prosessina, joka koostuu neljästä vaiheesta: valmistelu, implementaatio, ylösajo ja integraatio. Jarrar ja

Zairi (2000, 737) jakavat prosessin alkuvaiheen kolmeen eri osioon, jotka liittyvät parhaiden käytäntöjen etsimiseen, arviointiin ja validointiin. Varsinaisen implementointivaiheen Jarrar ja Zairi määrittelevät koostuvan kahdesta keskeisestä tehtävästä: siirron mahdollistamisesta ja varsinaisesta siirrosta, joita seuraavat vielä omina vaiheinaan arviointi ja toiminnan rutiinisointi. Tässä tutkielmassa siirron keskeisiä tehtäviä ja haasteita tarkastellaan aiempia tutkimuksia soveltaen kolmessa kronologisesti etenevässä vaiheessa: siirron valmistelu, implementaatio ja integraatio.

2.1.1.1 Siirron valmistelu

Parhaiden käytäntöjen siirron valmisteluvaihe käynnistyy heti ensimmäisestä siirtoa ennakoivasta signaalista – kehityskohteen ja mahdollisen ratkaisumallin havaitsemisesta. Valmisteluvaiheen haasteena on siirtomahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden edellyttämien toimien käynnistäminen. Keskeistä on tunnistaa, mitä on mahdollista, tarpeellista ja tarkoituksenmukaista siirtää. (Szulanski, 2000, 12-14.) Siirron edellyttämä sitoutumisen aste tulee arvioida ja tiedostaa sekä tarvittavat resurssit määritellä ja kohdentaa tarkoituksenmukaisesti (Jarrar & Zairi, 2000, 737-738).

Parhaiden käytäntöjen siirron mahdollistaminen merkitsee ensisijaisesti suotuisan ilmapiirin luomista (O'Dell & Grayson, 1998, 163). Organisaation tulee panostaa luottamukseen, avoimuuteen ja kommunikaatioon perustuvaan näkyvään johtajuuteen, jolla tuetaan koko prosessia. On tärkeää myös määritellä kilpailukyvyyn kannalta keskeiset päätavoitteet, joihin parhaiden käytäntöjen siirrosta tavoiteltava lisäarvo fokusoituu. (Jarrar & Zairi, 2000, 737-738.) Valmisteluvaiheeseen liittyvä epävarmuus ja arviointitarve on huomattavasti vähäisempää, mikäli siirrettävän tiedon arvo ja käytettävyys on jo todettu muissa ympäristöissä ja tiedon lähde on hyvämaineinen. (Szulanski, 2000, 12-14.)

Siirron valmistelu edellyttää suunnittelua ja määrittelyä siirron laajuuden, ajoituksen ja kustannusten arvioinnin osalta (Szulanski, 2000, 12-14). Samalla tulee pyrkiä tunnistamaan parhaiden käytäntöjen hallintaa ja siirtoa estävät tekijät, jotta ne pystytään pitämään hallinnassa, poistamaan tai ratkaisemaan (Jarrar & Zairi, 2000, 737-738).

2.1.1.2 Implementaatio

Käyttöönottovaiheessa vastaanottava organisaatio pyrkii soveltamaan siirtävän osapuolen parhaita käytäntöjä ja ottamaan käyttöön oman toimintansa kannalta tarkoituksenmukaisia parannuksia. On keskeistä ymmärtää, että parhaiden käytäntöjen soveltaminen ei tarkoita parhaiden käytäntöjen kopioimista. Muilta opitut parhaat käytännöt tulee sovittaa vastaanottavan organisaation kulttuuriin, teknologiaan ja henkilöresursseihin soveltuvaksi. Tässä vaiheessa on ajankohtaista asettaa konkreettiset tavoitteet ja laatia tarkemman tason toimintasuunnitelma. (Bhutta & Huq, 1999, 259.)

Szulanski (2000, 14-15) käsittelee implementaatiovaihetta ja ns. ylösajovaihetta erillisinä parhaiden käytäntöjen siirtoprosessin vaiheina. Päätös tiedon siirtämisestä käynnistää implementaatiovaiheen, jossa keskitytään tiedon ja resurssien vaihtoon tietoa siirtävän lähteen ja vastaanottavan osapuolen välillä. Ylösajovaihe vastaavasti käynnistyy ensimmäisestä käyttöpäivästä, kun vastaanottava osapuoli ottaa siirretyn tiedon osaksi toimintaansa. Ylösajovaiheen tehtävänä on saavuttaa hankittua tietoa hyödyntäen siirron tavoitteita vastaava, hyväksyttävä suorituskyky. Ylösajovaiheessa pyritään havaitsemaan ja ratkaisemaan mahdollisia odottamattomia ongelmia, jotka estävät asetettujen suorituskykytavoitteiden saavuttamisen.

Implementaatiovaiheessa ongelmia voi syntyä siirtävän ja vastaanottavan osapuolen kielen, koodistojen ja kulttuurillisten käytäntöjen yhteensopimat-

tomuudesta sekä vastaanottavan osapuolen riittämättömästä teknisestä kompetenssista. Näiden asioiden korjaamisen edellyttämät toimet voivat häiritä organisaation normaaleja toimintoja ja vaatia eritasoisia avustavia toimia ja uudelleenjärjestelyjä esimerkiksi dokumentoinnin, koulutuksen, teknisen infrastruktuurin päivittämisen tai jopa organisaation uudelleenjärjestelyn muodossa. (Szulanski, 2000, 14-15.)

Ylösajovaiheen haastavuus vastaavasti riippuu odottamattomien ongelmien määrästä ja vakavuusasteesta sekä niiden ratkaisemiseksi vaadittavien toimien laajuudesta. Ongelmia voi aiheutua esimerkiksi uuden tiedon vastaanottaneen ympäristön ennalta-arvaamattomasta reagoinnista, riittämättömästä henkilöstön koulutuksesta tai toiminta- ja käyttäytymismalleihin vaadittavista merkittävistä muutoksista. (Szulanski, 2000, 15.)

Freytag ja Hollensen (2001, 31) ovat käsitelleet parhaiden käytäntöjen käyttöönottoa osana benchmarking-prosessia. He nimeävät koulutuksen ja kehityksen kriittisiksi tekijöiksi muutosvalmiuden ja joustavuuden luomisessa organisaation kaikilla tasoilla. Näin ollen työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen, koulutus ja organisatorinen kehitystyö toimivatkin suunniteltujen muutosten käyttöönoton luontevina työvälineinä. (Freytag & Hollensen, 2001, 31.)

Oppimisprosessin läpikäynti on keskeistä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Työntekijöiden tulee tunnistaa omat totut ajattelumallinsa ja olla halukkaita ja kyvykkäitä muuttamaan niitä. Organisaation tulee vastaavasti tukea muutoksen edellyttämiä toimenpiteitä. Implementaatiovaiheessa on myös hyvä ottaa kantaa mahdollisiin jatkotoimenpiteisiin ja seurantaan. (Freytag & Hollensen, 2001, 31.)

Siirrettävän käytännön kausaalinen ennustettavuus tai ristiriitaisuus selittää pitkälti ylösajovaiheen onnistumista. Mikäli uuden käytännön syy-seuraussuhteet ovat ymmärrettäviä ja toiminnan tulokset ennustettavissa

ja selitettävissä, ovat myös mahdolliset ilmenevät ongelmat helpommin ratkaistavissa. (Szulanski, 2000, 15.)

Käyttöönoton toimintamallilla on myös osuutensa siirtymävaiheen sujuvuuteen. Mikäli uuden tiedon käyttöön siirrytään asteittain, jolloin uusi ja korvautuva käytäntö ovat käytössä samanaikaisesti, on päällekkäisen työn ja resurssiristiriitojen todennäköisyys suuri. Odottamattomien ongelmien ratkaiseminen on sitä haasteellisempää, mitä myöhäisemmässä vaiheessa ne ilmenevät. Virheelliseksi havaittu toimintamalli on voitu jo sisäistää, jolloin sen muuttaminen on vaikeampaa. Jos taas uusi tieto otetaan käyttöön laaja-alaisesti yhdellä kertaa, on odottamattomien ongelmien esiintymistiheyskin vastaavasti suurempi. (Szulanski, 2000, 15.)

Implementaatio tarvitsee aikaa ollakseen menestykselinen. Muutoksia ei aina ole helppo tehdä. Erityisesti totuttujen tapojen ja rutiinien muutokset ovat usein aikaa vieviä ja monimutkaisia, koska tavat ja rutiinit ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa. Todellisia vaikutuksia uusien käytäntöjen käyttöönotosta voidaan saavuttaa vasta sitten, kun uudet käsitteet ja ajatusmallit on opittu ja siirretty käytäntöön. (Freytag & Hollensen, 2001, 31.)

2.1.1.3 Integraatio

Parhaiden käytäntöjen käyttöönoton jälkeen on olennaista käydä läpi implementoinnin lopputulos sekä vaikutukset uusia toimintamalleja hyödyntävän organisaation suorituskykyyn (Jarrar & Zairi 2000, 738). Szulanski (2000, 16) kutsuu vaihetta integraatioksi. Integraatiovaihe käynnistyy, kun ylösajovaiheen tavoitteena ollut hyväksyttävä suorituskyky saavutetaan ja uuden tiedon käytöstä tulee rutinisoitua. Integraatiovaiheen tehtävänä on prosessin loppuun saattaminen ja arviointi sekä uuden tiedon ja käytäntöjen integrointi muihin vastaanottajan käytäntöihin. (Szulanski, 2000, 16.)

Integraatiovaiheen haastavuus riippuu siitä, kuinka paljon uuden käytännön rutinisoiminen osaksi organisaation toimintaa tuo mukanaan haasteita ja ratkaistavia esteitä. Integraatiovaiheessa kohdatut ongelmat voivat joissakin tapauksissa johtaa uuden käytännön hylkäämiseen ja mahdollisesti jopa paluuseen aiemmin vallinneeseen tilanteeseen. (Szulanski, 2000, 16.)

Ongelmatilanteita voivat aiheuttaa ulkoiset tekijät, kuten ympäristön muutokset, henkilömuutokset tai kilpailevien vaihtoehtojen ilmaantuminen (Goodman et al., 1998. Ref. Szulanski, 2000, 16; Zaltman et al., 1973. Ref. Szulanski, 2000, 16). Yhtä lailla vaikutusta voi olla sisäisillä tekijöillä, kuten suorituskyvyn heilahduksilla, täyttämättä jääneillä odotuksilla, käyttöönotetun käytännön epäselvillä perusteluilla, uuden tiedon käyttämisen epäsuotuisilla vaikutuksilla tai toiminnan mittakaavan äkillisellä muutoksella. Kukin häiritsevä tekijä voi osaltaan pahentaa organisaation kokemia ongelmia, koska jokainen ongelmatilanteen ratkaisu väistämättä tarkoittaa toiminnan sääntöjä ja voi sitä kautta aiheuttaa myös lisää vastustusta. (Szulanski, 2000, 16.)

2.1.2 Parhaiden käytäntöjen siirron kriittiset tekijät

Monitahoisessa tiedon ja käytäntöjen siirrossa voidaan olettaa esiintyvän ongelmia. Kompleksiset, laaja-alaiset kysymykset voivat edellyttää erityistä harkintaa, tietojen ja taitojen uudelleenohjelmointia, ylimääräisiä resursseja sekä ylempien päätöksentekotasojen kannanottoa. (Szulanski, 2000, 10-11.) Parhaiden käytäntöjen siirron onnistuminen edellyttää siirtoa haittaavien ja estävien tekijöiden vaikutuksen vähentämistä tai kokonaan poistamista. Tyypillisesti parhaiden käytäntöjen siirron problematiikka liittyy enemmän toimijoiden käyttäytymiseen kuin tekniikoihin ja järjestelmiin. (Jarrar & Zairi, 2000.)

Jarrar ja Zairi (2000, 739-740) ovat tunnistaneet case-analyysien pohjalta parhaiden käytäntöjen siirron kriittisimmät menestystekijät. Tutkijoiden listaamista tekijöistä vahvimmin nousevat esiin tavoitteiden asettaminen ja kommunikointi, toimintaedellytysten tarjoaminen ja toivottuihin toimintamalleihin kannustaminen. O'Dell ja Grayson (1998, 157) puolestaan toteavat, että parhaiden käytäntöjen siirtoa voivat haitata ja jopa estää erilaiset organisaation logistiset, rakenteelliset ja kulttuuriset tekijät. Szulanski (2000) määrittelee tutkimuksensa pohjalta tekijöitä, jotka ennustavat tiedon ja käytäntöjen siirron haasteellisuutta prosessin eri vaiheissa.

Parhaiden käytäntöjen siirron onnistumiseksi on keskeistä, että organisaatio määrittelee yhteiset, yhtenäiset tavoitteet, joiden saavuttamiseksi parhaita käytäntöjä hyödynnetään. Tavoitteet ja päämäärät konkretisoidaan siirrettävien käytäntöjen mukaisiksi toimintamalleiksi. Organisaatio sitoutetaan viestimällä selkeästi liiketoiminnan tavoitteista ja uusien, uraauurtavien ideoiden ja ajattelumallien merkityksestä toiminnan kehittymiselle. (Jarrar & Zairi, 2000, 739-740.)

Organisaatiolla tulee olla määritellyt avainhenkilöt parhaiden käytäntöjen käyttöönottoon ja tiedon jakamisen edistämiseen. Toimintamahdollisuuksiin ja tiimien johtajuuteen liittyvät ongelmat tulee ratkaista siten, että parhaiden käytäntöjen siirron esteet saadaan eliminoitua. Organisaation täytyy tukea ja vahvistaa toivottuja käyttäytymismalleja ja niihin vaadittavia kyvykkyyksiä sekä yksilöiden toimintaa ja aloitteellisuutta kontrolloinnin ja luovan potentiaalin tukahduttamisen sijaan. (Jarrar & Zairi, 2000, 739-740.) Näiden tavoitteiden saavuttamista voi hankaloittaa organisaatorakenne, joka provosoi yksittäisten yksiköiden ja toimintojen oman edun tavoitteluun organisaation edun kustannuksella (O'Dell & Grayson, 1998, 157).

Parhaiden käytäntöjen vapaan jakamisen ilmapiiriä tulee vahvistaa. Parhaiden käytäntöjen jakamista tuetaan toimivalla IT-infrastruktuurilla ja parhaiden käytäntöjen jakamiseen kannustetaan toimivilla palkitsemisjär-

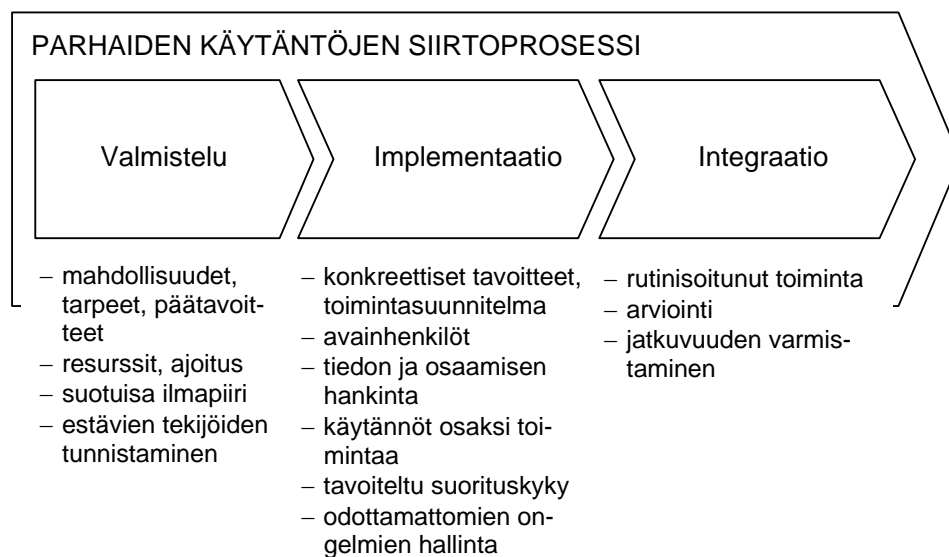
jestelmillä ja positiivisella palautteella. Lopulta myös käyttöönotettujen käytäntöjen positiiviset vaikutukset tuodaan selkeästi esiin. (Jarrar & Zairi, 2000, 739-740.) Haasteeksi käytäntöjen tehokkaalle jakamiselle voi muodostua ennakkoluulottoman oppimisen ja tiedon jakamisen mahdollisuuksien ja kannustimien puuttuminen sekä organisaatiokulttuuri, jossa arvostetaan henkilökohtaista, yksilötason osaamista ja tiedon luomista tiedon jakamisen sijaan. Käytäntöjen siirron kannalta ongelmalliseksi voi muodostua myös eksplisiittisen tiedon siirron korostaminen hiljaisen tiedon siirron kustannuksella sekä organisaatiossa toimivien yksilöiden välisten kontaktien ja vuorovaikutuksen vähäisyys. (O'Dell & Grayson, 1998, 157.)

Szulanskin (2000) tutkimus osoittaa, että eri tekijät ennustavat parhaiden käytäntöjen siirron haasteellisuutta ja onnistumista siirron eri vaiheissa. Siirtävään osapuoleen liittyvät ominaisuudet, kuten havaittu luotettavuus, ovat merkittäviä siirron ensimmäisissä kolmessa vaiheessa. Vastaanottavaan osapuoleen liittyvät ominaisuudet, erityisesti omaksumiskyky, muodostuvat merkityksellisiksi implementaatiovaiheen aikana. Syyseuraussuhteiden monimerkityksisyydellä on huomattava vaikutus kaikissa siirron vaiheissa, mikä muodostuukin vastaanottajan omaksumiskyvyn puutteiden ohella tärkeimmäksi siirtoon liittyvää haasteellisuutta ennustavaksi tekijäksi. (Szulanski, 2000.)

Szulanskin (2000) tutkimus tuo esiin myös odottamattomampia piirteitä käytäntöjen siirron haasteellisuutta ennustavista tekijöistä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että erityisen motivoitunut vastaanottaja voi omalla liioitellun proaktiivisella, yli-innokkaalla toiminnallaan lisätä ylösajovaiheeseen liittyviä ongelmia, vaikkakin motivoituneisuus yleisesti ottaen nähdään erityisesti siirron valmistelua edesauttavana tekijänä. Tutkimustulokset osoittavat myös, että organisaatiolla voi olla oma, luonnollinen tahtinsa muutosten omaksumisessa ja siirron vastaanottamisessa. Mikäli tahti on liian nopea, voivat muutokset jäädä kokonaan implementoimatta. Jos tahti on vastaavasti liian hidaskin, voivat siirtovaiheessa olevat keskeneräiset käytännöt ehtiä institutionalisoitua ja muuttua näin ollen vaikeammin korvattaviksi.

si. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että organisaatio todennäköisesti ottaa opikseen tunnistamistaan ja ratkaisemistaan siirtoon liittyvistä ongelmista, jolloin seuraavat siirrot ovat huomattavasti vähemmän haasteellisia. (Szulanski, 2000.)

Kuvaan 1 on kiteytetty tässä luvussa läpikäyty parhaiden käytäntöjen siirtoprosessi siinä kokoonpanossa, kuin siihen tässä tutkielmassa viitataan. Prosessimalli toimii luvun lopussa muodostettavan kokoavan viitekehyyksen lähtökohtana ja konkreettisenä tukirankana.



Kuva 1. Parhaiden käytäntöjen siirtoprosessin vaiheet ja keskeisimmät tehtävät

2.2 Implementoinnin keskeiset tekijät tietojohdamisen näkökulmasta

Tämän tutkimuksen empiriaosuudessa on kysymys IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen implementoinnista. IT-palvelunhallinnan parhaat käytännöt korostavat vahvasti erilaisten tietoon liittyvien prosessien tehokasta hallintaa sekä erilaisin toimintamallein että toimintaa tukevin järjestelmin, asettaen haasteita käyttöönottavan organisaation tietojohdamiselle. Tässä osiossa kootaan yhteen tekijöitä, jotka edesauttavat tietoon ja osaamiseen liittyvien prosessien ja tietojohdamisen ajatusmallien menes-

tyksestä implementointia. Kunkin asiakokonaisuuden loppuun on kiteytetty osiossa läpikäyty keskeisin sisältö.

2.2.1 Tietojohtamisstrategia

Tietojen tehokas hallinnointi ja tarkoituksenmukainen hyödyntäminen edellyttävät organisaatiolta tietojohtamisstrategiaa, joka auttaa määrittelemään ja ymmärtämään organisaation tietoresurssit ja niihin liittyvät toimintasuunnitelmat sekä tiedon roolin organisaation arvontuotannossa (Du Plessis, 2007, 91-92). Strategian tulisi kuvata organisaation keskeisimmät tarpeet ja määritellä keinot niihin vastaamiseksi (Robertson, 2004) sekä käsitellä toimintaohjelmaan liittyvät riskit (Du Plessis, 2007, 91-92).

Organisaation on myös keskeistä tunnistaa tietojohtamisen tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät. On oleellista tiedostaa sekä estävät tekijät, jotka hankaloittavat kehitystä kohti tietoperustaista organisaatiota että mahdollistavat tekijät, jotka edistävät tietojohtamisen tavoitteita. Tekijöiden tunnistaminen edesauttaa niiden hallinnointia. (Wong & Aspinwall, 2004, 102.)

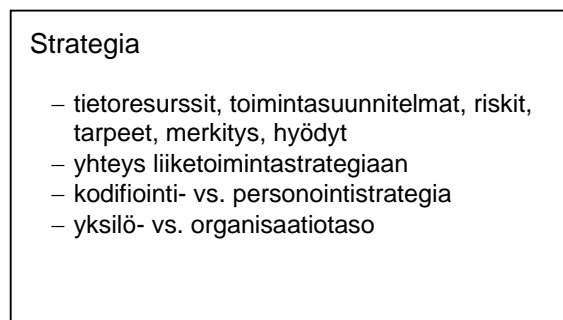
Tietojohtamisstrategian lähtökohdaksi voidaan asettaa joko tiedon kodifiointi tai personointi. Kodifiointistrategia painottaa tietotekniikkaa tietojohtamisen keskeisenä välineenä. Tieto kodifioidaan ja tallennetaan tietokantoihin, joista se on helposti haettavissa ja käytettävissä. Personointistrategia sen sijaan painottaa tiedon sitoutumista tiedon alun perin kehittäneeseen henkilöön. Tämän strategian mukaan tietoa jaetaan pääasiassa suorien henkilökontaktien kautta ja tietotekniikkaa hyödynnetään ainoastaan kommunikointiin, ei tiedon varastointiin. (Hansen et al., 1999, 107.)

Tietojohtamisstrategian tulee olla kytketty organisaation liiketoimintastrategiaan (Hansen et al., 1999, 107; Du Plessis, 2007, 92). Greinerin et al. (2007) mukaan prosessitehokkuutta tavoittelevan organisaation tulisi painottaa toiminnassaan pääasiassa kodifiointistrategiaa. Tuote- tai prosessi-

innovaatioita tavoittelevan organisaation tulisi vastaavasti noudattaa personointistrategiaa.

Kehitettäessä organisaation toimintaa kohti tehokkaampaa tiedon ja osaamisen hallintaa, on keskeistä huomioida sekä yksilötason tarpeet että organisaatiotason liiketoiminnan tavoitteet. Uudet käytännöt tulee pystyä integroimaan saumattomasti organisaatioon ja työntekijöiden päivittäiseen elämään. Yksilötasolla tulee pyrkiä siihen, että uudet toimintamallit implementoidaan kohtuullisen kokoisina muutoksina, jotka muodostuvat osaksi päivittäisiä toimintoja. (Bishop et al., 2008.)

On tärkeää varmistaa, että organisaatio sisäistää tietojohdamisen merkityksen ja ymmärtää tietojohdamisen kautta tavoiteltavat hyödyt. Ajatusmallin tulee välittyä organisaation kaikille tasoille. (Bishop et al., 2008.) Organisaation tulee ymmärtää tietojohdamisen kokonaisvaltaisuus ja tiedostaa, että tietojohdaminen liittyy useisiin organisatorisiin elementteihin (Du Plessis, 2007).



Kuva 2. Keskeiset strategiset tekijät tietojohduskäytäntöjen implementoinnissa

2.2.2 Johtaminen

Ylimmän johdon tuki on ehdoton edellytys organisaation kehityskululle kohti tietojohdamisen ajatusmallia ja toimintatapoja (Bishop et al., 2008;

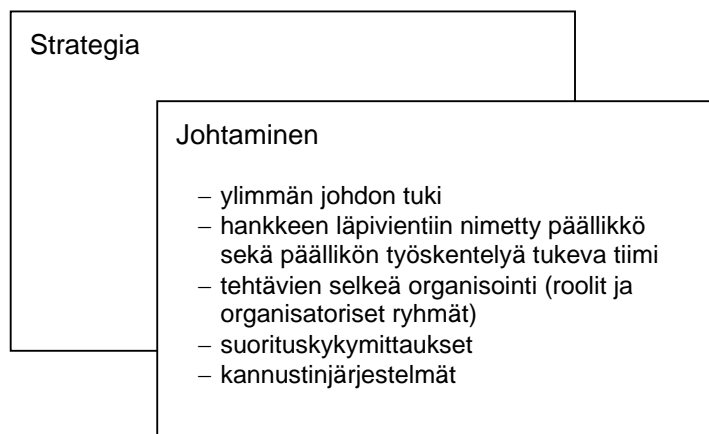
Du Plessis, 2007). Keskeisimpiin johtoportaan vastuisiin luetaan mm. hankkeiden resursointi, tarkoituksenmukaisten prosessien implementointi, hyötyjen kommunikointi sekä tavoitteisiin sitoutuneena esimerkkinä toimiminen (Bishop et al., 2008). Johdon tulee viestiä tietojohdamisen ja organisatorisen oppimisen tärkeydestä organisaation menestykselle ja määrittellä, minkä tyyppinen tieto on organisaation toiminnan kannalta arvokkainta (Davenport et al., 1998, 54). Myös oikeanlaisen yhteistyökulttuurin ja luottamuksen varmistaminen on tärkeä ylimmän johdon vastuualue (Bishop et al., 2008).

Tietojohdantavoitteita edesauttavan hankkeen läpivientiin tulee osoittaa nimetty päällikkö sekä päällikön työskentelyä kaikilla organisaatiotasoilla tukeva tiimi. Tietojohdantapäällikön olisi hyvä edustaa organisaation strategista tasoa toimen edellyttämien valtuuksien ja vastuukysymysten takia. Ellei tehtävään nimetty henkilö itse toimi johtotehtävissä, tulisi ylimmän johdon kuitenkin sitoutua läheiseen yhteistyösuhteeseen ja taustatukeen hankkeen läpiviennissä. On tärkeää, että päällikkötehtävissä toimivalla henkilöllä on hankkeen alkuvaiheessa riittävästi aikaa keskustella organisaation henkilöstön kanssa ja välittää tietoa tietojohdantahankkeen hyödyistä. (Bishop et al., 2008.)

Uusien käytäntöjen ja ajatusmallien käyttöönoton edellyttämien tehtävien organisointiin tulee luoda selkeä rakenne (Wong & Aspinwall, 2004, 100-101; Davenport et al., 1998, 51). Organisatorisen infrastruktuurin rakentaminen edellyttää rooleja ja organisatorisia ryhmiä, joiden jäsenillä on kykyjä ja mahdollisuuksia toimia yksittäisten osahankkeiden resursseina (Davenport et al., 1998, 51). Rakenteesta tulee käydä ilmi henkilöstön rakenteellinen sijoittuminen organisaatiossa sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti, tehtävien ja vastuiden jako ja toimijoiden keskinäinen vuorovaikutus – sekä muodollinen että epämuodollinen. (Wong & Aspinwall, 2004, 100-101.)

Tietojohdamisen vaikutusta on hyvä seurata erilaisilla suorituskykymittauksilla. Tietojohdaminen kasvaa mukana organisaation muutoksissa ja sen vaikutusta tulisikin arvioida jatkuvasti, jotta varmistetaan tietojohdamisen pysyminen linjassa liiketoiminnan tarpeiden kanssa. (Du Plessis, 2007.)

Tiedon tehokkaan luomisen, jakamisen ja käyttämisen edellyttämä motivaatio on tyypillisesti kriittinen menestystekijä lähes kaikissa tietojohdamisen hankkeissa (Davenport et al., 1998, 53-54). Näin ollen erilaiset kannustimet ja palkkiot voivat olla merkittävässä roolissa tietojohdollisten tavoitteiden saavuttamisessa (Du Plessis, 2007). Organisaation tulisi pyrkiä pitkän aikavälin kannustavuuteen yhdistämällä käyttämänsä kannustinjärjestelmät organisaation yleisiin arviointeihin ja palkkiorakenteisiin (Davenport et al., 1998, 54). Taloudellisten ja ei-taloudellisten palkitsemiskäytäntöjen soveltuvuutta tietojohdamisen kannustimena tulee arvioida organisaation peruslähtökohdista. Yleisesti ottaen työntekijä tulisi palkita oman työnsä kehittämisestä tai oman osaamisensa käyttämisestä muiden hyödyksi. On tärkeää, että työntekijä näkee, missä ja millä tavalla hänen antamansa panos on ollut hyödyksi. (Bishop et al., 2008.)



Kuva 3. Keskeiset johtamiseen ja johtamiskäytäntöihin liittyvät tekijät tietojohdamiskäytäntöjen implementoinnissa

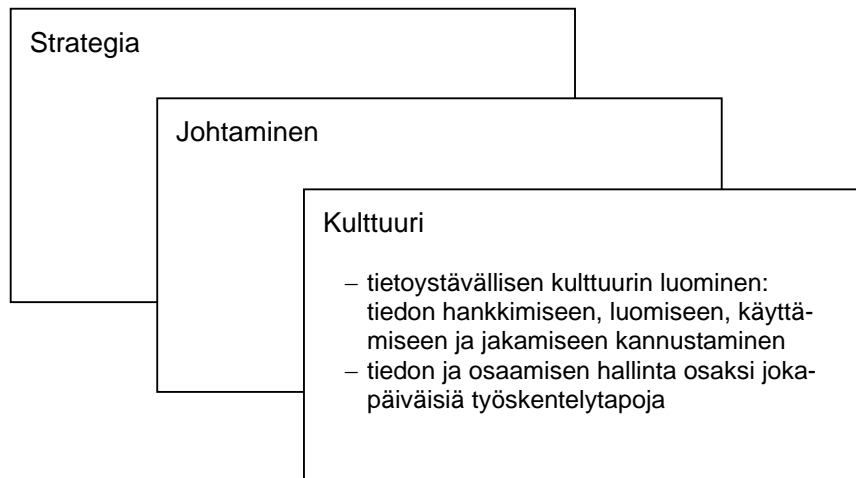
2.2.3 Kulttuuri

Organisaation kulttuurilla ja ilmapiirillä voi olla merkittävä vaikutus tietoon liittyvien prosessien tehokkuuteen ja toimivuuteen organisaatiossa (Wong & Aspinwall, 2004, 100-101; Davenport et al., 1998, 52). Mikäli organisaatiokulttuuri painottaa ja arvostaa tietojohdamisen tavoitteiden kannalta epäsuotuisia toimintamalleja, se voi muodostua tietojohdamisen käyttöönoton kannalta jopa ylitsepääsemättömäksi esteeksi (Du Plessis, 2007). ”Tietoystävällisen” kulttuurin luominen, ellei organisaatiossa sellainen jo vallitse, on yksi tietojohdamishankkeiden vaikeimmista haasteista. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tietojohdamisen tulee soveltua organisaation olemassa olevaan kulttuuriin. Ellei organisaation kulttuuri ole otollinen tietojohdamisen käyttöönotolle, ei mikään määrä tekniikkaa, tietosisältöjä tai tehokkaita projektinhallintakäytäntöjä onnistu tekemään tietojohdamishankkeesta menestyksestä. (Davenport et al., 1998, 52.)

Organisaation kulttuurillisen ilmapiiriin tulisi kannustaa työntekijöitä tiedon luomiseen ja jakamiseen (Du Plessis, 2007; Davenport et al., 1998, 52). Henkilöstöllä tulisi olla positiivinen asenne tietoon sekä älyllistä uteliaisuutta ja kokeilunhalua. Tiedon jakamiseen ei saisi liittyä estoja tai pelkoa tiedon jakamisen negatiivisista vaikutuksista henkilön asemaan tai merkitykseen työyhteisössä. Johdon tulisi kannustaa henkilöstön osaamisen kehittämistä työssä ja työn ulkopuolella sekä tiedon ennakkoluulotonta luomista ja käyttöä. (Davenport et al., 1998, 52.)

Tietojohdaminen tulisi nähdä työskentelytapana, jossa jokaisella on oma, tärkeä roolinsa. Kontekstisidonnaista tietoa pystyvät hallitsemaan tehokkaasti vain ne henkilöt, jotka ovat tiedon kanssa tekemisissä osana työtään. Henkilöstölle on tärkeää ilmaista, että tietojen hallinnointiin saa ja tulee käyttää aikaa siinä missä minkä tahansa muunkin organisatorisen varallisuuden hallintaan. Tämän lisäksi organisaatiossa olisi hyvä olla nimenomaan tietojohdamiseen osoitettu henkilökunta ja johtaja, joiden vas-

tuualueena ovat ensisijaisesti organisaation tietojohdamistoiminnot. (Du Plessis, 2007.)

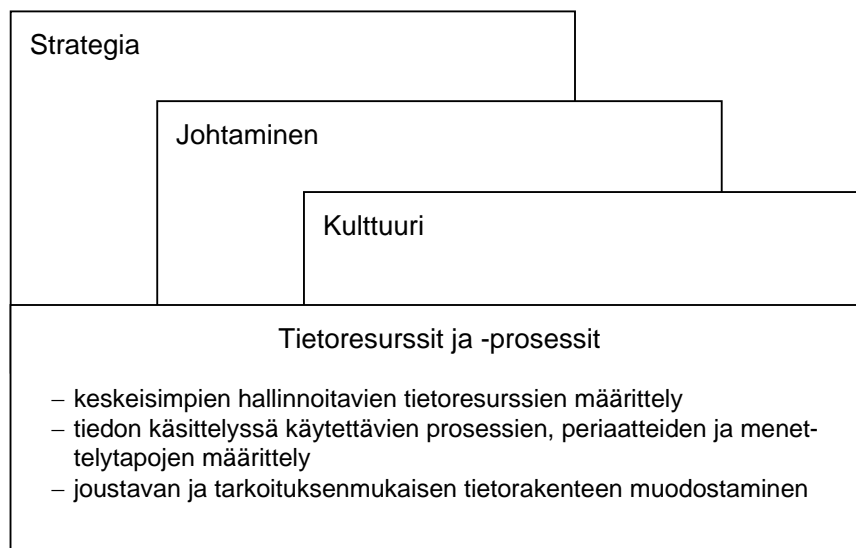


Kuva 4. Keskeiset kulttuurilliset tekijät tietojohdamiskäytäntöjen implementoinnissa

2.2.4 Tietoresurssit ja -prosessit

Organisaation tulee pystyä määrittelemään kriteerit keskeisimmille hallinnoitaville tiedoille. Tietoresurssit tulee kuvata selkeästi ja tiedostaa, että erityyppiset tiedot vaativat erityyppistä hallinnointia. Samoin tiedon käsittelyssä käytettävät tietojohdamisprosessit, toimintaperiaatteet ja menettelytavat tulee määritellä. On välttämätöntä ymmärtää ja pystyä kehittämään tiedon luomisen, hankkimisen, arvioinnin, organisoinnin, varastoinnin, siirtämisen ja käyttämisen prosesseja. Kullekin elinkaaren vaiheelle tulee olla omat, tarkoituksenmukaiset prosessinsa, joiden kautta tietoresurseista tuotetaan todellista lisäarvoa organisaatiolle. Samalla prosessit tarjoavat rakenteen ja standardit tietojohdamiselle ja varmistavat, että roolit ja vastuukysymykset on määriteltä selkeästi. (Du Plessis, 2007; Wong & Aspinwall, 2004, 100-101.)

Organisaation tarpeisiin soveltuvan, joustavan ja jatkuvasti kehittyvän tietorakenteen muodostaminen on tärkeää. Tiedon hyödyntäminen ei ole tehokasta, mikäli tietovarasto on puutteellisesti strukturoitu. Kaikissa tiedon säilytyspaikoissa tulee aina olla sekä peruskategoria että avaintermejä. Organisaation tulee myös päättää siitä, kuka hallinnoi tietorakenteeseen liittyviä päätöksiä. (Davenport et al., 1998, 51.)



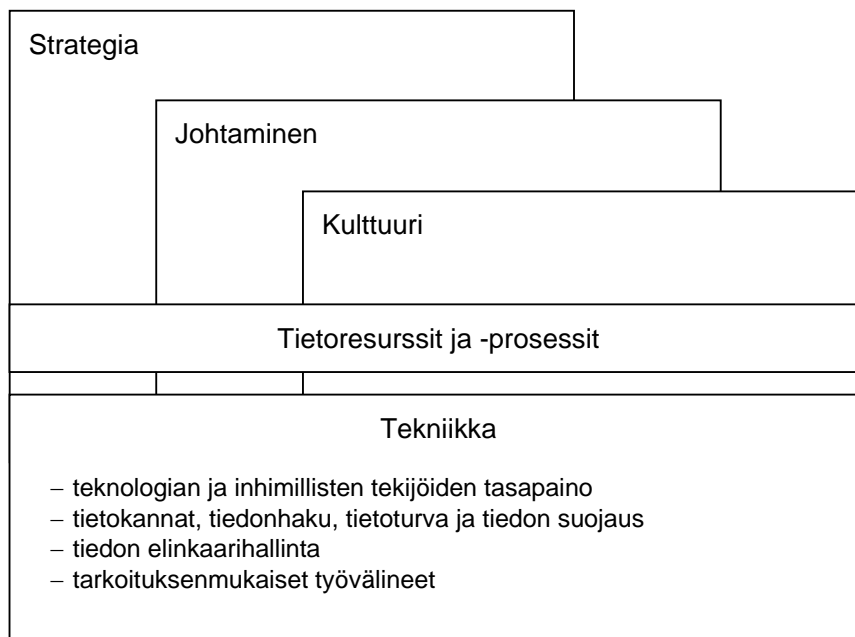
Kuva 5. Keskeiset tietoresursseihin ja -prosesseihin liittyvät tekijät tietojoh-
tamiskäytäntöjen implementoinnissa

2.2.5 Tekniikka

Teknologian ja ihmisten tekijöiden roolit tietojoh-
tamisessa tulee suhteuttaa toisiinsa tasapainoisesti. Tietojoh-
taminen korostaa tyypillisesti in-
himillistä näkökulmaa, mutta myös tietotekniikan tarjoama tuki on tärkeää.
Kumman tahansa tekijän liiallinen korostaminen toisen kustannuksella voi
johtaa tietojoh-
tamishankkeen epäonnistumiseen. (Bishop et al., 2008;
Wong & Aspinwall, 2004, 100-101.)

Keskeisimpiä osa-alueita tietojohdamisen teknisten edellytysten luomisessa ovat jäsenely ja helppokäyttöinen tietokanta, tehokkaat tiedonhaku-toiminnallisuudet sekä tietoturva ja tiedon suojaus. Tehokas tietojohdaminen edellyttää tiedon nopeaa ja tehokasta saatavuutta ja ylläpidettävyyttä. Myös tiedon elinkaarihallintaan tulee kiinnittää huomiota. Tietovarastoja tulee hallinnoida ja uudelleenorganisoida proaktiivisesti osana normaalia toimintaa. (Du Plessis, 2007.)

On tavallista, että organisaatiossa käytetään useita eri työkaluja tiedon hallintaan. Erilaisten tieto-orientoituneiden työkalujen käyttö voi tarjota mahdollisuuksia organisatoriseen oppimiseen tai vaihtoehtoisesti lisätä toiminnallista erikoistumista. Yleisimmin käytössä olevien perustyökalujen tarjoaminenkin kaikkien käyttöön on jo tärkeä edesauttava tekijä tiedon jakamisen kannalta. (Davenport et al., 1998, 51.)



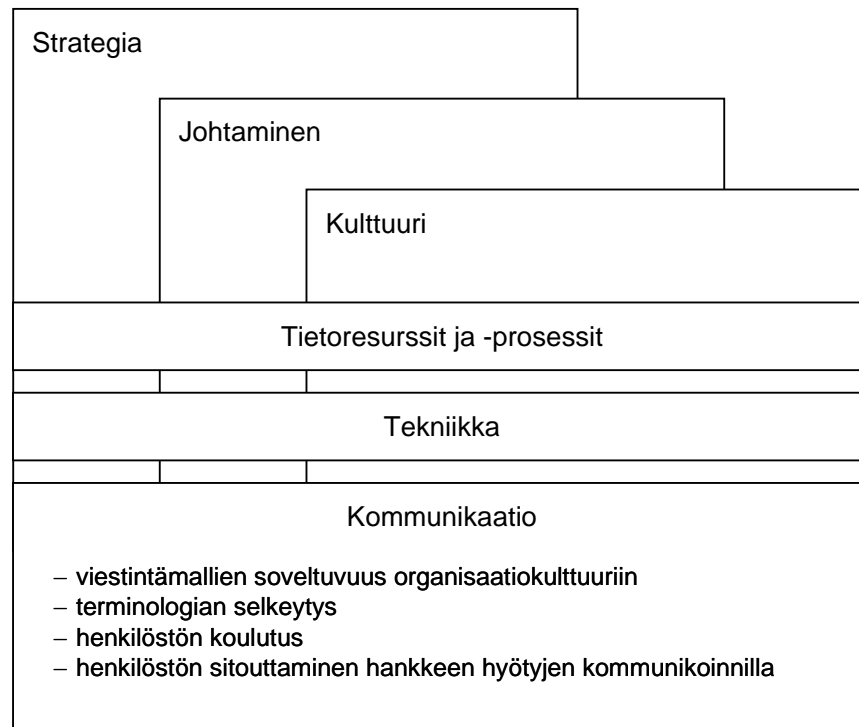
Kuva 6. Keskeiset tekniikan hyödyntämiseen liittyvät tekijät tietojohdamisen käytäntöjen implementoinnissa

2.2.6 Kommunikaatio

Muutosjohtaminen ja kommunikaatio ovat keskeisiä tietojohdamishankkeen läpiviennin onnistumiseksi (Du Plessis, 2007). Tietojohdamishankkeeseen liittyvässä viestinnässä tulee käyttää organisaation kulttuuriin soveltuvia viestintämalleja ja selkeyttää keskeisin käytettävä terminologia. Tehokas tiedon hyödyntäminen voi edellyttää muutosta tavassa, jolla ihmiset hahmottavat tietoa, mikä puolestaan lähes aina merkitsee muutosta kielessä, jolla tietoon liittyvistä asioista puhutaan. (Davenport et al., 1998, 53.)

Organisaation tulee valita toimintansa kannalta tarkoituksenmukaisimmat jakelukanavat tiedon levitykseen sekä panostaa henkilöstön koulutukseen. Voidakseen tehokkaasti tukea tietojohdamishankkeen onnistumista henkilöstön tulee ymmärtää ja sisäistää paitsi tietojohdamishankkeen taustat ja toimintamalli, myös tietojohdamisen tukena käytettävät tekniset järjestelmät. (Du Plessis, 2007.)

Henkilöstön sitouttamisen kannalta on keskeistä, että tietojohdamishankkeen hyödyt ilmaistaan ja kommunikoidaan selkeästi. Hyötyjen tarkastelu tulee ulottaa yksilötasolle tai pieniin ryhmiin ja tarkastelutason toimijoiden päivittäisissä toiminnoissa saavutettaviin hyötyihin. Henkilöstölle tulisi tarjota myös tosielämän esimerkkejä, joissa toimintaa on kehitetty vastaavilla muutoshankkeilla. Henkilöstön sitouttamispyrkimyksissä kannattaa kuitenkin pysyä kohtuuden rajoissa, ettei muutoksen läpiviennillä sivuuteta ydintoimintaa ja organisatorisia rooleja. (Bishop et al., 2008.)



Kuva 7. Keskeiset kommunikointiin liittyvät tekijät tietojohdamiskäytäntöjen implementoinnissa

2.3 Tehokas tiedon siirto implementoinnin edellytyksenä

Jotta sekä parhaiden käytäntöjen implementoinnin että yleisemmin tietojohdamisen tavoitteet voitaisiin saavuttaa, edellytetään organisaatiolta kykyä tehokkaaseen tiedon siirtoon. Tehokasta tiedon siirtoa tukevat elementit sivuavat osin samoja teemoja kuin aiemmin käsitelty tietojohdamisnäkökulma, mutta konkreettisemmalla ja yksilöläheisemmällä tasolla.

Tehokas tiedon siirto voidaan saavuttaa sekä muodollisten järjestelmien että sosiaalisten verkostojen kautta siirrettävän tiedon tyypistä riippuen, mutta tiedon siirron perustuessa vahvasti inhimillisiin käyttäytymismalleihin, on siirtoprosessi altis organisaatiossa vallitsevien olosuhteiden vaikutuksille (Rhodes et al., 2008, 85). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tiedon siirron tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä.

2.3.1 Tehokkaan tiedon siirron organisatoriset tukirakenteet

Tiedon siirron tehokkuuteen vaikuttaa organisaation kyky tukea tiedon siirtoa. Koko organisatorinen ympäristö sisältäen organisaatorakenteen, kulttuurin ja organisaation tietoisuuden tiedon siirron edellytyksistä on osaltaan myötävaikuttamassa tiedon siirron tehokkuuteen. (You et al., 2006, 580.)

Yksi tärkeimmistä tekijöistä tiedon ja parhaiden käytäntöjen siirron onnistumisessa on organisaation kulttuuri. Tiedon siirron kannalta erityisen kriittinen kulttuurinen ulottuvuus on organisaatiossa vallitseva yhteistyö ja -toiminta. Tiedon siirto vaatii yksilön tai ryhmän halukkuutta työskennellä yhdessä muiden kanssa ja jakaa tietoa yhteiseksi hyödyksi. Näin ollen tiedon siirtoa ei tapahdu, elleivät organisaation työntekijät ja työryhmät osoita vahvaa yhteistoiminnallisuutta ja luonnollista taipumusta tiedon jakamiseen ja yhdessä työskentelyyn. (Goh, 2002, 25.) Organisaation pyrkimys tiedon tehokkaan luomisen ja hyödyntämisen tukemiseen voi kuitenkin osoittautua haasteeksi organisaatorakenteiden suunnittelussa. Pyrittäessä maksimoimaan ryhmien sisäistä samankaltaisuutta, voidaan samanaikaisesti luoda eri ryhmien välille vastaavasti merkittäviä eroavaisuuksia. (Albino et al., 2004, 585.)

Keskeinen yksilöiden tai ryhmien yhteistyöhalukkuutta määrittelevä tekijä on luottamus. Korkea luottamuksen taso on välttämätön ehto yhteistyöhalukkuudelle ja näin ollen tärkeä organisatorinen tekijä tiedon siirron edistämässä (Goh, 2002, 26; Rhodes et al., 2008). Luottamuksen tasoon voidaan vaikuttaa johtamiskäytännöillä, joista esimerkkinä voidaan mainita avoin päätöksenteko ja työntekijöille vapaasti saatavilla oleva informaatio. Vastaavasti yksipuolinen päätöksenteko, salaileva ympäristö ja informaation puute vaikuttavat negatiivisesti luottamukseen ja sitä kautta myös yhteistyöhalukkuuteen. Tällaisissa olosuhteissa tiedon siirron strukturoidut

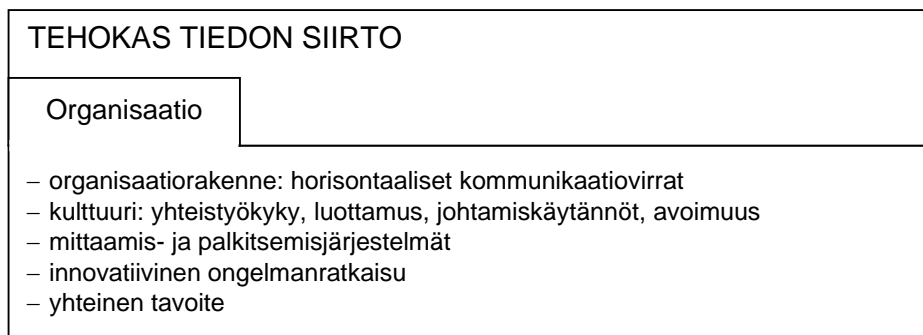
prosessit, kuten tiimipalaverit tai tietotekniikka-avusteiset parhaiden käytäntöjen verkostot, ovat harvoin menestyksekkäitä. (Goh, 2002, 26.)

Yhtenä organisatorisena tukirakenteena tiedon siirron edistämiseksi voidaan käyttää palkitsemisjärjestelmää. Mittaamis- ja palkitsemisjärjestelmät, jotka huomioivat yhteistyön ja parhaiden käytäntöjen jaon, voivat muodostua keskeisiksi tekijöiksi tiedon jakamisen kannustimina. Työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu sekä yhteisen menestyksen ja kaikkien osallisten huomioiminen voi osaltaan lisätä myös luottamuksen tasoa organisaatiossa. (Goh, 2002, 26.) Organisaation onkin tärkeää osoittaa konkreettista tukea henkilöstölle palkitsemalla aktiiviseen tiedon siirtoon osallistuvia työntekijöitä myös yksilötasolla (You et al., 2006, 580).

Yhteistyötä ja -toimintaa tukevan ilmapiirin luominen organisaatioon ei kuitenkaan yksistään riitä. Organisaatiossa tulee vallita myös ongelmien etsimisen ja ratkaisemisen kulttuuri, joka tukee kokeiluja ja innovatiivisuutta sekä rohkaisee työntekijöitä kehittämään organisaatiota. Myös johtajilla on merkittävä rooli organisaation avoimen ja innovatiivisen kulttuurin rakentamisessa ja tukemisessa. Johdon tulee kohdella työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja toimia itse esikuvana. Työntekijöitä tulee kannustaa innovatiiviseen ongelmanratkaisuun, eikä uuden kehittämisessä esiintyneistä ongelmista pidä rankaista (Goh, 2002, 26.)

Tiedon siirtämistä organisaation sisällä voi tukea fokuusoitumalla valittuun yhteiseen arvoon tai tavoitteeseen, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyden lisäämiseen. Kun työntekijät tietoisesti panostavat asiakastarpeisiin ja asiakkaan mieltymyksiin liittyvän tiedon hankkimiseen, saa organisaatio runsaasti uutta tietoa hyödynnettäväksi palvelun ja liiketoiminnan asiakaslähtöisessä kehittämisessä. Saadut tulokset voidaan lopulta kiteyttää parhaiden käytännöiksi, joita voidaan siirtää myös muille työntekijöille ja jopa asiakkaalle. (Goh, 2002, 24.)

Avoimeen, vuorovaikutteiseen toimintaan soveltuva infrastruktuuri on myös tärkeä tekijä tiedon siirron tukemisessa. Hierarkkinen organisaatio ja yksiköiden väliset raja-aidat eivät kannusta tehokkaaseen tiedonvaihtoon. Vastauksena rakenteellisiin ongelmiin voidaan muodostaa horisontaalisia kommunikaatiovirtoja, jotka hyödyntävät aidosti henkilötason yhteyksiä. Tällaisia kommunikaatiovirtoja voidaan edesauttaa esimerkiksi toimintojenvälisillä tiimeillä ja tiimityöskentelyllä, jotka onnistuakseen edellyttävät horisontaalista yhteistoimintaa organisaation sisällä. Samalla tulee varmistaa, että työntekijöillä on aidosti aikaa ja mahdollisuuksia osallistua monipuolisesti organisaation toimintaan. (Goh, 2002, 26; Rhodes et al., 2008.)



Kuva 8. Keskeiset organisatoriset tekijät tehokkaassa tiedon siirrossa

2.3.2 Tekniikan ja inhimillisten tekijöiden tasapaino

Tietotekniikkaa pidetään usein ratkaisuna organisaation sisäisiin tiedon siirron ongelmiin. Tietotekniikan on jopa joissakin tutkimuksissa todettu olevan tiedon siirtoon eniten vaikuttava yksittäinen organisatorinen tekijä. (Rhodes et al., 2008.)

Useat tutkijat ovat korostaneet tieto- ja viestintätekniikan (Information and Communication Technology, ICT) tarjoamaa valtavaa potentiaalia tiedon siirron tukirakenteena (Albino et al., 2004, 585). ICT:n nykyinen kehitys lisää mahdollisuuksia entisestään: tietoa voidaan tallentaa, kodifioida ja

varastoida eri säilytyspaikkoihin, joista tieto on jaettavissa, saatavissa ja käytettävissä helposti koko organisaatiolle (Abecker et al., 1998. Ref. Albino et al., 2004, 585; O'Leary, 1998. Ref. Albino et al., 2004, 585). Useimmat tutkijat pitävät tekniikkaa kuitenkin riittämättömänä ilman inhimillistä näkökulmaa ja organisaatiot hakevatkin jatkuvasti oikeaa tasapainoa tekniikan ja ihmislähtöisten lähestymistapojen välillä (Albino et al., 2004, 586).

Gohin (2002, 25) mukaan elektronisten tai tietotekniikka-avusteisten järjestelmien käyttö tiedon ja parhaiden käytäntöjen siirron strategiana voi toimia, mikäli olosuhteet ovat oikeat. Onnistuminen edellyttää keskeisimpien haasteiden taitavaa johtamista. Usein tietotekniikka-avusteiset verkostot tiedon ja parhaiden käytäntöjen siirtoon kuitenkin epäonnistuvat tai kuihtuvat pois ajan kuluessa. Syy tähän on useammin ihmisten asenteissa kuin käytetyn tekniikan rajoitteissa. Inhimillinen toiminta, kuten henkilöstön motivaatio, halukkuus tallettaa ja jakaa tietoa, yrityksen henkilöstön oppimiskyky sekä oikeudenmukaiset kannustinjärjestelmät voivat olla merkittävässä roolissa tiedon siirron tehokkuudessa (Rhodes et al., 2008). Tieto nähdään vallan välineenä, eikä sen jakamisesta palkita. Erityisen voimakkaita jännitteitä voi ilmetä yksiköiden ja tiimien välillä. (Goh, 2002, 25.)

TEHOKAS TIEDON SIIRTO	
Organisaatio	Menetelmät
<ul style="list-style-type: none"> – tekniikan ja ihmislähtöisten lähestymistapojen tasapaino – tekniset ratkaisut: mahdollistavat tehokkaan tiedon siirron – inhimillinen toiminta: keskeinen, määräävä tekijä teknisten ratkaisujen tarjoaman potentiaalin realisoitumisessa 	

Kuva 9. Keskeiset menetelmävalintaan liittyvät tekijät tehokkaassa tiedon siirrossa

2.3.3 Tiedon siirron osapuolet

On hyvä myös tarkastella tiedon siirron ydinprosessia, jonka osatekijöitä ovat tiedon vastaanottaja, tiedon lähettäjä ja tiedon siirto näiden välillä (Goh, 2002, 27). Tiedon siirron tehokkuutta vastaanottajan ja lähettäjän välillä määrittelevät useat tekijät, joista voidaan tässä yhteydessä tarkastella tiedon siirtokyvyn ja vastaanottokyvyn näkökulmia (You et al., 2006).

Jotta tietoa pystytään siirtämään tehokkaasti lähettäjältä vastaanottajalle, tulee toimijoilla olla tarvittava halu ja motivaatio tiedon siirtoon. Siirrettävän tiedon tulee olla avointa ja saatavilla, jotta sen siirtäminen olisi mahdollista. Tiedon lähettäjän tulee olla tietoinen tiedon sisällöstä ja tieto tulee aina esittää siten, että tiedon vastaanottaja pystyy ymmärtämään sen. (You et al., 2006, 578-579.)

Tiedon vastaanottokykyyn vaikuttavat puolestaan vastaanottajan halu oppia, kyky omaksua siirrettyä tietoa sekä vastaanottajan kyky osallistua tiedon siirtoon ja syvälliseen hankintaan (You et al., 2006, 578-579). Joskus vastaanottajan heikko motivaatio tai omaksumiskyky voi johtaa heikkoon tiedon siirtoon. Organisaation tulisi varmistaa, että yhteistyötä tekevilla yksilöillä ja ryhmillä on samankaltaiset tietokapasiteetit, mikä mahdollistaa tiedon tehokkaan siirron lähettäjältä vastaanottajalle. (Goh, 2002, 27.) Tiedon siirron tehokkuutta voi heikentää tilanne, jossa lähettäjän ja vastaanottajan tiedot ovat keskenään joko liian samanlaiset tai vastaavasti liian erilaiset (You et al., 2006, 579-580).

Tiedon siirtoon vaikuttavat osapuolten ominaispiirteet, kuten kokemus, arvot, motivaatio ja uskomukset (Albino et al., 2004, 585) sekä vuorovaikutuskyvyt, joita osapuolet tarvitsevat osallistuessaan tiedon siirtoon yhteistoiminnallisina osapuolina (You et al., 2006, 579-580). Lähettäjän ja vastaanottajan välinen suhde vaikuttaa voimakkaasti tiedon siirtoon (Albino et al., 2004, 585). Luottamus voi lisätä tiedon vaihtoa, kokemusta ja henkilö-

kunnan kollektiivista tiedon määrää, mutta osapuolten väliseen vaihdantasuhteeseen voivat osaltaan vaikuttaa myös mm. arvot, kulttuuri, sosiaalinen asema ja johtamismenetelmät. (You et al., 2006, 579-580.)

Joissakin tapauksissa lähettäjän ja vastaanottajan välisen suhteen luonne estää tehokkaan tiedon siirron. Mikäli vuorovaikutussuhde on etäinen tai kommunikointi vaikeaa, ovat myös tiedon siirron onnistumismahdollisuudet heikot. Organisaatio voi panostaa suhteiden parantamiseen esimerkiksi varaamalla aikaa ja resursseja koulutukseen, jolla osapuolten tasapuolisia tieto- ja taitoresursseja ja sitä kautta myös vuorovaikutussuhteen rakentamista voidaan tukea. (Goh, 2002, 27.)

TEHOKAS TIEDON SIIRTO		
Organisaatio	Menetelmät	Osapuolet
<ul style="list-style-type: none"> – tiedon siirtokyky: siirtäjän motivaatio, siirrettävissä ja ymmärrettävissä oleva tieto – tiedon vastaanottokyky: vastaanottajan halu oppia, kyky omaksua tietoa – osapuolten tietokapasiteettien samantasoisuus – osapuolten välisen suhteen luonne 		

Kuva 10. Keskeiset siirron osapuoliin liittyvät tekijät tehokkaassa tiedon siirrossa

2.3.4 Tiedon tyypit

Siirrettävän tiedon tyyppi on myös tärkeä huomioitava avaintekijä. On olemassa useita strukturoituja tiedon siirtämisen prosessimalleja, joilla organisaatio voi yrittää tehostaa sisäistä tiedonvaihtoaan. On kuitenkin keskeistä ymmärtää, että kaikki mallit eivät sovellu kaikkiin olosuhteisiin. Siirrettävän tiedon tyyppi – hiljainen tai eksplisiittinen – on tiedon siirron tehokkuuden avaintekijä eri malleja hyödynnettäessä. (Goh, 2002, 27.)

Yksi tietojohtamisen haasteista on määritellä, kuinka erityyppistä tietoa pystytään kodifioimaan ja siirtämään organisaatiossa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja sitä on usein hankala formalisoida ja kommunikoida toisille. Hiljainen tieto on myös tyypillisesti kompleksisempaa, ollessaan osa henkilön mentaalimalleja, pitkän ajan kokemusta ja henkilökohtaisia oivalluksia. Näin ollen hiljaisen tiedon siirtäminen voi olla tehokkainta ihmistenvälisissä tilanteissa ja vähemmän strukturoiduissa prosesseissa, esimerkiksi mentoroinnin, tiimityöskentelyn, ryhmäkeskustelujen tai sähköisten viestimien myötävaikutuksella. (Goh, 2002, 27; Wong & Aspinwall, 2004, 101.)

Eksplisiittinen tieto sen sijaan on helposti kodifioitavissa, ilmaistavissa ja kiteytettävissä. Eksplisiittinen tieto voi olla kirjoitettu tai tallennettu esimerkiksi manuaaleihin, patentteihin, raportteihin, dokumentteihin ja tietokantoihin. Näin ollen eksplisiittistä tietoa voi myös siirtää strukturoidumpien, teknologia-avusteisten prosessien, kuten tietojärjestelmien, ryhmätyövälineiden tai parhaiden käytäntöjen jakamiseen tarkoitettujen tietokantojen avulla. Tehokkaaseen tiedon siirtoon tarvitaan näin ollen sekä strukturoituja, teknologia-avusteisia prosesseja että vähemmän strukturoituja, ihmistenväliseen vuorovaikutukseen perustuvia menetelmiä. (Goh, 2002, 27; Wong & Aspinwall, 2004, 101.)

TEHOKAS TIEDON SIIRTO			
Organisaatio	Menetelmät	Osapuolet	Tiedon tyypit
<ul style="list-style-type: none"> – avaintekijä soveltuvia tiedon siirtomalleja valittaessa – hiljainen tieto: henkilökohtaista, tyypillisesti kokemusperäistä, hankalasti kodifioitavissa ja kommunikoitavissa – siirto ihmistenvälisissä tilanteissa – eksplisiittinen tieto: helposti kodifioitavissa ja ilmaistavissa – siirto teknologia-avusteisesti 			

Kuva 11. Keskeiset siirrettävän tiedon tyyppiin liittyvät tekijät tehokkaassa tiedon siirrossa

2.4 Parhaiden käytäntöjen implementoinnin kokoava viitekehys

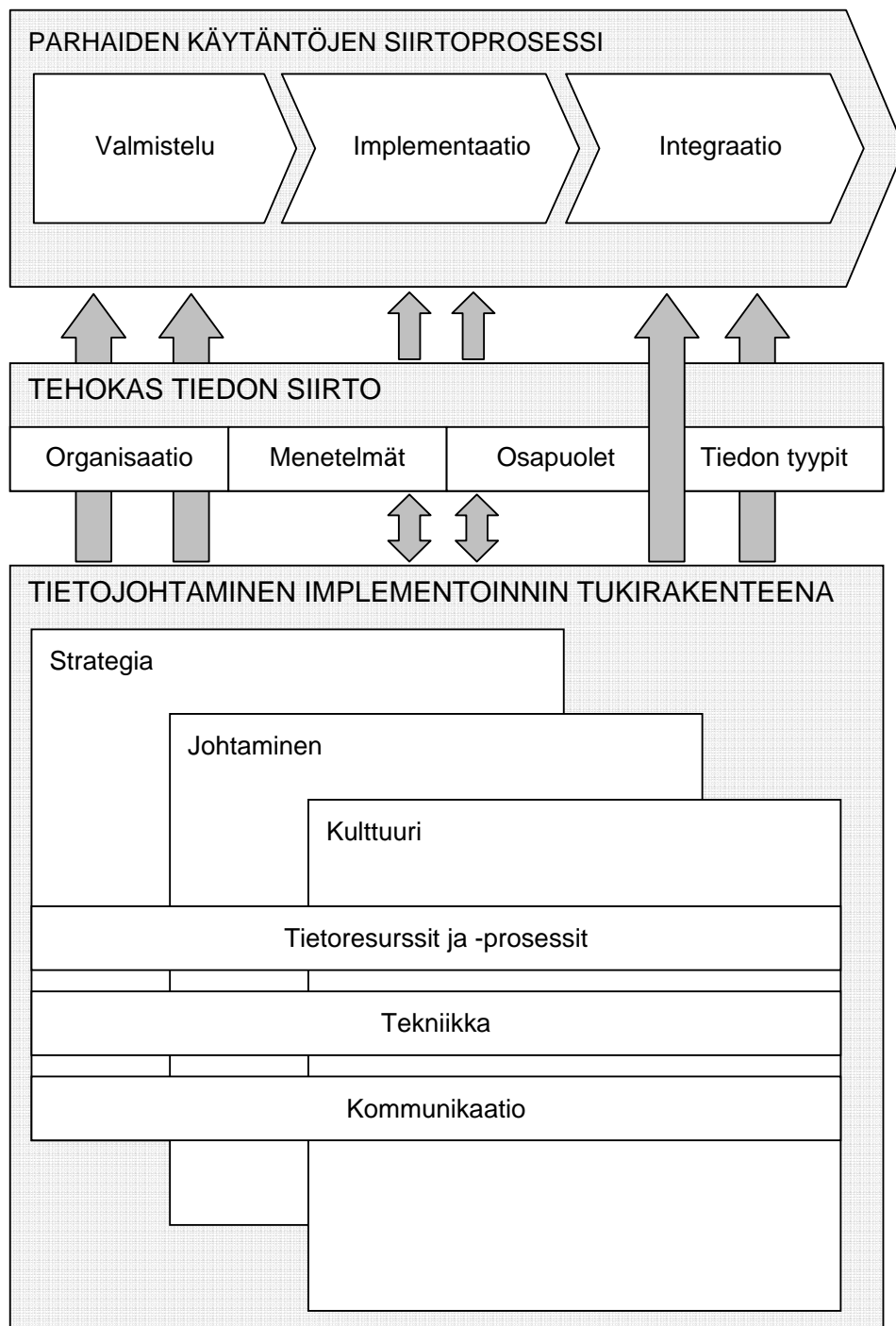
Aiemmissa luvuissa tarkasteltiin parhaiden käytäntöjen siirron prosessia, tietojohtamisnäkökulmaa sekä tehokkaan tiedon siirron edellytyksiä erillisinä osakokonaisuuksina. Nyt osat liitetään yhteen ja muodostetaan tietointensiivisten parhaiden käytäntöjen implementoinnin kokoava viitekehys. Viitekehyyksen rakentumista näistä keskeisimmistä osa-alueista ja niiden välisistä suhteista on havainnollistettu kuvassa 12.

Kun tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten uusien käytäntöjen implementointi saadaan läpivietyä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti organisatoriset erityispiirteet huomioiden, on parhaiden käytäntöjen siirtoprosessi luontevin ja rakenteellisesti selkein lähtökohta viitekehyykselle. Siirtoprosessin lopullinen tavoite on uusien käytäntöjen saumaton integroituminen organisaation muuhun toimintaan.

Prosessia voidaan tukea monin eri tavoin. Tässä tietojohtamisen pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan erityisesti tietojohtamiseen kiinteästi liittyviä tukirakenteita. Tehokkaan tiedon siirron voidaan ajatella olevan osa tietojohtamisnäkökulmaa, mutta tässä tutkielmassa se on nostettu tarkasteluun omana, keskeisenä kokonaisuutenaan, joka tukee sekä parhaiden käytäntöjen siirtoprosessia suoraan että muita tietojohtamisen näkökulmia, jotka vastaavasti omalta osaltaan tehostavat ja edesauttavat parhaiden käytäntöjen siirtoprosessin menestyksestä läpivientiä. Esiin nostettujen tietojohtamiselementtien ja tehokkaan tiedon siirron välillä voidaan havaita olevan yhteys myös toiseen suuntaan: toimivat tietojohtamisen rakenteet edesauttavat tehokasta tiedon siirtoa.

Tietojohtamisen ja tiedon siirron roolia ei fokusoida prosessin eri vaiheisiin, vaan tukirakenteiden ajatellaan olevan lähtökohtaisesti läsnä koko prosessin ajan. Eri tekijöiden keskinäiset painotukset voivat vaihdella ja korostua eri muutosvaiheissa eri tavoin, mutta prosessin menestyksekk-

kään läpiviennin varmistamiseksi näihin keskeisiin osa-alueisiin on suositeltavaa kiinnittää huomiota jo prosessin valmisteluvaiheesta lähtien.



Kuva 12. Parhaiden käytäntöjen implementoinnin kokoava viitekehys

3 TUTKIMUSKOHDE JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osuuden aihepiiri ja kohdeorganisaatio sekä raportoidaan tutkimuksen metodologiset valinnat, käsitellen aineiston keruun ja analysoinnin menetelmät.

3.1 IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen implementointi

IT-osaston rooli organisaatiossa voidaan nähdä perinteisenä palvelumarkkinoijan roolina. Osasto tarjoaa muille organisaation sisäisille osastoille, toimintoille tai yksiköille palvelua, joka on pohjimmiltaan aineetonta, eli toisin kuin fyysisissä tuotteissa, sen laatua ei voi nähdä tai koskea, ainoastaan kokea. (Pitt et al., 1998, 191.)

IT-palveluiden luonne asettaa IT-palveluiden hallinnalle monia haasteita. Palvelun aineettomuudesta johtuen käyttäjillä voi olla hankaluuksia ymmärtää IT-osaston palveluantia. Käyttäjän läsnäolo ja osallistuminen palvelun tuottamiseen on usein tarpeellista, mutta tekee palvelujen standardoinnista ja kontrolloinnista hankalasti ylläpidettäviä. Palvelujen sidonnaisuus palvelun suorittajaan – organisaation työntekijään – johtaa samoin palvelun laadun kontrolloinnin haasteellisuuteen. Myös asiakkaiden IT-palveluihin kohdistamien odotusten ja palveluista saatujen kokemusten välille voi syntyä kuilu, joka heikentää asiakkaan kokemusta palvelun laadusta. (Pitt et al., 1998, 191-192.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa IT-palvelunhallinnan työvälineeksi on valittu kansainvälisesti käytetty IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen viitekehys IT Infrastructure Library, joka tunnetaan yleisesti lyhenteellä ITIL. Seuraavissa alaluvuissa käydään lyhyesti läpi ITIL-mallin tarjoamat mahdollisuudet IT-palveluiden haasteiden hallintaan sekä ITIL-käytäntöjen käyttöönoton keskeisimmät menestystekijät suhteessa aiemmin käsiteltyyn yleiseen parhaiden käytäntöjen käyttöönoton viitekehukseen.

3.1.1 IT Infrastructure Library

IT Infrastructure Library, ITIL, on globaalisti tunnetuin IT-palvelunhallinnan viitekehys. ITIL on koostettu IT-palvelunhallinnan ”terveestä järjestä” – käytännöistä, jotka on todettu toimiviksi parhaissa ja menestyksekkäimmissä palveluntuottajaorganisaatioissa ympäri maailman. ITIL yhdistää IT-palvelutuotannon kaikki osa-alueet tavoitteenaan yksi, yhteinen päämäärä – arvon tuottaminen liiketoiminnalle. (Office of Government Commerce, 2007b, 3-4.)

ITIL-käytännöt eivät ole sidoksissa mihinkään tiettyyn teknologiseen ratkaisuun, kaupalliseen tuotteeseen tai määriteltyyn toimialaan. ITILin omistaa Iso-Britannian hallitus, jonka alaisuudessa ITIL on kehitetty. ITIL-käytännöt ovat sovellettavissa mihin tahansa IT-palveluorganisaatioon julkisella tai yksityisellä sektorilla, sisäisille ja ulkoisille palveluntarjoajille organisaation koosta ja teknisistä ratkaisuista riippumatta. (Office of Government Commerce, 2007b, 3-4.)

Maaliskuussa 2007 julkaistu ITIL-versio 3 tuo tietojohdamsnäkökulman osaksi IT-palvelunhallintaa ja määrittelee kontekstin organisatorisen tiedon johtamiselle. Organisatorisen tiedon strategisen arvon tiedostaminen nostetaan ITIL 3:n myötä osaksi globaalisti hyödynnettäviä parhaita käytäntöjä. Tietojohdamsnasta tukevien parhaiden käytäntöjen olemassaolo osoittaa, että tietojohdamsnisen hyödyntämiseen on olemassa todistetusti toimiva, dokumentoitu ”oikea tapa”, joka tarjoaa nämä toimintamallit implementoivalle organisaatiolle vakaan pohjan menestyksekkäälle tietojohdamsnaiselle ja IT-palvelunhallinnalle. (Dorfman, 2008.)

3.1.2 ITIL-käyttöönoton hyödyt

Cater-Steelin et al. (2006) tutkimus osoittaa, että ITILin käyttöönnotolla on positiivinen vaikutus kohdeorganisaation toimintaan. ITILin parhaiden käy-

täntöjen viitekehys tarjoaa johdolle mahdollisuuden dokumentoida, auditoida ja parantaa IT-palvelunhallinnan prosessejaan. Todettuja hyötyjä ovat olleet organisaation panostus IT-palvelunhallintaan, täsmällisemmin kontrolloitu testaus ja järjestelmämuutokset, selkeämpi infrastruktuuri, parantunut IT-ryhmien konsultaatio, kehittyneet palvelutasosopimusneuvottelut, vähentyneet palvelinviat, saumaton päästä-päähän palvelu, dokumentoidut ja johdonmukaiset IT-palvelunhallinnan prosessit koko organisaatiossa, tehokas muutostenhallinta sekä yhdenmukainen tapahtumien kirjaamiskäytäntö.

Cater-Steelin et al. (2006, 8) mukaan on ilmeistä, että ITIL tarjoaa keinot hallita Pittin et al. (1998) määrittelemää kuilua asiakkaiden IT-palveluihin kohdistamien odotusten ja niistä saatujen kokemusten välillä. Tehokkaammalla kommunikaatiolla ja vahvemmalla fokusoitumisella liiketoimintaan ja strategiaan voidaan saavuttaa IT-johtajien ymmärrys asiakkaan tarpeista. Samalla ITIL tarjoaa työvälineitä palvelun laatustandardien määrittelyyn ja monitorointiin sen sijaan, että IT-osasto pyrkisi muodostamaan niitä itse. Tehokkaiden palvelutasosopimusten avulla voidaan myös varmistaa strukturoitujen, integroitujen palvelujen saatavuus oikeassa suhteessa IT-osaston antamiin lupauksiin.

Teknologisten ratkaisujen käyttöönotto osana ITIL-implemентаatiota on keskeistä, koska teknologian käyttö vähentää manuaalisen työn määrää, tukee yhteistyötä, vähentää virheitä, nopeuttaa toiminnan laajentamista ja ratkaisujen aikaansaamista sekä edesauttaa datan tehokasta käsittelyä analyysien tueksi. Teknologia edistää myös prosessien ja toimintojen läpinäkyvyyttä automatisoimalla työvaiheita tai jopa kokonaisia prosesseja. (Mohamed et al., 2008, 320.)

Tarkasteltaessa ITILin vaikutusta IT-palvelun suorituskyvyn hallinnan tasojen – strategia, liiketoimintaprosessit, IT-palvelut ja työvälineet (Praeg & Schnabel, 2006, 2) – kautta, voidaan todeta, että erityisesti IT-palveluiden tasolla ITILin vaikutus suorituskyvyn hallintaan on ilmeistä. ITIL tarjoaa

IT-osaston toimintaan uuden terminologian, toimintaperiaatteet, menettelytavat ja suorituskykyarvioinnit. Myös työvälinetasolla ITIL ja ITILin ohjekirjat on todettu oleelliseksi ja tärkeäksi resurssiksi. Samalla ITILin sertifiointiohjelma tarjoaa organisaatiolle tukea henkilöstön osaamisen kehittämisessä. (Cater-Steel et al., 2006, 9.)

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että pienissä IT-yksiköissä ITILin tarjoamat hyödyt ovat vähäisemmät. Viiden tai kymmenen työntekijän IT-yksikössä ei ole tarkoituksenmukaista implementoida esimerkiksi ITILin muutoksenhallintaprosesseja kaikessa laajuudessaan muutospyyntöloMAKEINEEN ja muutokomiteoineen. Näin ollen ITIL-periaatteet tuleekin aina sopeuttaa kohdeorganisaation tarpeisiin ja ottaa käyttöön valikoiden. (Hochstein et al., 2005.) Myös käyttöönoton järjestys tulisi räätälöidä aina tapauskohtaisesti kohdeorganisaation tarpeisiin soveltuvaksi ja liiketoimintastrategiaa ja tavoiteltavia hyötyjä tukevaksi. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että on tehokasta lähteä liikenteeseen ”nopeiden voittojen” kautta. (Cater-Steel et al., 2006, 8.)

3.1.3 ITIL-käyttöönoton keskeiset tekijät

ITIL-käyttöönoton keskeiset menestystekijät ovat pitkälti samoja kuin aiemmin läpikäytyt tietojohtamisen keskeiset elementit. ITIL-käyttöönotto edellyttää henkilökunnan vahvaa sitoutumista, ylimmän johdon tukea ja tulosten kommunikointia (Cater-Steel et al., 2006). Käyttöönotossa tarvitaan sekä muodollista, organisatorista johtamista että epämuodollista yhteisötason johtamista. Yhteiset tavoitteet – prosessien laadun parantaminen ja kustannusten alentaminen – tulee priorisoida selkeillä strategisilla linjauksilla. (Mohamed et al., 2008, 319.)

Käyttöönotto voi edellyttää uudelleenjärjestelyjä liiketoimintaprosesseissa sekä kulttuurista muutosta IT-henkilöstön, käyttäjien ja asiakkaiden keskuudessa (Cater-Steel et al., 2006). Käyttöönoton yhteydessä mahdolli-

sesti tehtävillä organisatorisilla muutoksilla tulee pyrkiä dynaamiseen, matalahierarkkiseen, "rajattomaan" organisaatioon, jossa vastuuta ja päätösvaltaa on jaettu keskijohdolle ja prosessinomistajille (Mohamed et al., 2008, 320).

Palveluorientoituneiden IT-johtamiskäytäntöjen käyttöönottoa tutkinut Hochstein et al. (2005) korostaa edellä mainittujen lisäksi ns. nopeiden voittojen esiintuomista, jotta uusien käytäntöjen hyödyllisyys saadaan konkretisoitua, unohtamatta kuitenkaan toiminnan jatkuvaa kehittämistä menestyksen pysyvyyden takaamiseksi. Erilaiset markkinointikampanjat (kuten odotusten johtaminen, sisäisten julkaisumedioiden käyttö, työpajat ja seminaarit) sekä laaja-alainen panostus koulutukseen ja henkilöstön kehittämiseen voivat lisätä henkilöstön myönteistä suhtautumista muutos-hankeeseen ja parantaa merkittävästi hankkeen onnistumisennustetta.

Mohamedin et al. (2008, 320-321) mukaan prosessien integrointi ilman henkilötason suhteiden tarkastelua voi johtaa jopa ITIL-käytönnoton epäonnistumiseen. Näin ollen onkin tärkeää muodostaa uusia yhteyksiä henkilöiden välille, edesauttaa tietopääoman kumuloitumista ja kehittää henkilöstön taitotasoa. Ratkaisuna henkilötason integrointihaasteisiin voivat toimia esimerkiksi erilaiset toimintojenväliset tiimit tai toimijayhteisöt.

Hochstein et al. (2005) ovat tutkimuksessaan todenneet palveluorientoituneen IT-johtamisen implementoinnin suurimmaksi haasteeksi uusien prosessien tärkeyden ymmärtämisen ja käyttöönoton hyväksymisen, joissa usein on merkittäviä puutteita. Henkilöstö voi tulkita uudet toimintamallit epäluottamuslauseena tekemäänsä työtä kohtaan. Henkilöstön tuki ja palveluorientoituneiden prosessien ymmärtäminen ovat kuitenkin kriittisiä edellytyksiä uusien prosessien menestyksekkäälle käyttöönotolle.

Cater-Steelin et al. (2006, 8) mukaan ITIL-käytönnotossa kohdatut ongelmat ovat tyypillisesti johtuneet johdon tuen puuttumisesta, kulttuurisen muutoksen läpiviennin epäonnistumisesta ja teknisen henkilöstön vastus-

tuksesta sekä käyttöönottoa tukevien työvälineiden viivästyemisistä. Useat johtajat olivat myös kokeneet hyötyjen konkreettisen esiintuomisen hyvin haastavaksi.

Cater-Steel et al. (2006, 8-9) ovat soveltaneet ITIL-käyttöönoton tarkastelunäkökulmana Praegin ja Schnabelin (2006, 2) kehittämää nelitasoista IT-palvelun suorituskyvyn hallinnan viitekehystä. Viitekehys jakaa IT-palvelunhallinnan neljään tasoon: strateginen taso, liiketoimintaprosessien taso, IT-palvelutaso ja työvälinetaso. Perusajatuksena mallissa on se, että strateginen taso ja prosessitasot määrittelevät suorituskyvyn vaatimukset ja työvälinetaso varmistaa suorituskyvyn vakauden.

Strategisella tasolla IT-palvelunhallinnan viitekehys ei tuo uusia näkökulmia aiempaan tietojohdamishankkeiden menestystekijöiden tarkasteluun. Liiketoimintaprosessien tasolla Cater-Steel et al. (2006, 8) sen sijaan painottavat, että ITIL-käyttöönotossa on keskeistä varmistaa, että IT vastaa asiakkaan liiketoiminnan tarpeisiin. Työvälinetasolla haasteellisimmaksi tehtäväksi on yleensä osoittautunut järjestelmien ja työvälineiden optimointi. Työvälinevalintojen ja niihin liittyvien toimenpiteiden ei kuitenkaan kannata antaa viivästyttää ITILin käyttöönottoprojektia. On hyödyllisempää edetä vähemmän optimaalisella sekoituksella olemassa olevia järjestelmiä kuin viivyttää ITILin käyttöönottoa siiheksi, kunnes oikeat työvälineet on valittu ja implementoitu. (Cater-Steel et al., 2006, 9.)

3.2 Tutkimuksen kohdeorganisaation esittely

Lappeenrannan teknillinen yliopisto on noin 980 työntekijän ja 5700 opiskelijan muodostama akateeminen yhteisö, joka jakautuu hallinnollisesti kolmeen tiedekuntaan, yliopistopalveluyksikköön ja joihinkin erillislaitoksiin (Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 2008, 1). Osana yliopistopalveluita toimii yliopiston tietohallintoyksikkö, joka vastaa yliopiston sisäisten IT-palvelujen tuottamisesta.

Tietohallintoyksikössä työskentelee tällä hetkellä yksikön johtajan lisäksi noin 30 työntekijää, joista valtaosan työtehtävät lukeutuvat palvelutuotannon ja tukipalvelun toimintoihin. Yksikköön kuuluu lisäksi Project Office erilaisten kehityshankkeiden tukemiseen sekä erityispalvelut, joihin lukeutuvat yliopiston av- ja painatuspalvelut.

Tietohallintoyksikkö on toistaiseksi hyödyntänyt ITIL-mallia helpdesk-palvelun rakentamisessa ja käyttöönotossa. Yksikön tavoitteena on laajentaa ITIL-käytäntöjen hyödyntämistä toiminnassaan tiedon ja palvelujen hallinnan tehostamiseksi. Tulevina kehityskohteina nähdään ainakin palvelutietämyksen hallintajärjestelmä (*Service Knowledge Management System*) ja erityisesti palveluportfolion hallinta (*Service Portfolio Management*).

3.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin tapaus tutkimuksena. Tapaus eli casetutkimuksessa tutkitaan tyypillisesti yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus – yleensä yritys tai sen osa (Koskinen et al. 154). Tässä tutkimuksessa tutkittavaksi tapaukseksi valittiin Lappeenrannan teknillisen yliopiston tietohallintoyksikkö, joka on kehittämässä toimintaansa IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen mukaiseksi.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska aineiston kautta haluttiin tavoittaa haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia ja tulkintoja tutkittavista teemoista (Koskinen et al., 2005, 106). Aineisto kerättiin sekä yksilö- että ryhmähaastatteluilla siten, että kukin haastateltava osallistui ainoastaan yhteen haastattelutilanteeseen. Ryhmähaastatteluilla tavoiteltiin ryhmädynamiikan tarjoamaa potentiaalia rikkaampaan aineistoon (Koskinen et al., 2005, 124), tutkittavien ilmiöiden ymmärtämiseen sekä keskustelun kautta

mahdollisesti muodostuviin uusiin näkökulmiin (Syrjälä & Numminen, 1988, 104-105. Ref. Eskola & Suoranta, 2000, 95).

Haastattelukutsu esitettiin 11 henkilölle, joista 9 henkilöä vastasi kutsuun myöntävästi. Haastattelukutsussa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen taustasta ja tarkoituksesta sekä anonyymisti raportoitavien tulosten hyödyntämisestä osana tutkijan pro gradu -työtä. Haastattelutilanteita oli yhteensä kolme, joista yksi haastattelutilanne toteutettiin yksilöhaastatteluna ja kaksi muuta ryhmähaastatteluina. Haastateltavien jako haastattelutilanteisiin perustui haastateltavien sijoittumiseen yksikön organisaatiohierarkiassa: johto, esimiestaso ja työntekijätaso haastateltiin erikseen.

Haastateltavat henkilöt valittiin käyttäen tutkijan harkinnanvaraista otantaa. Haastateltavaksi kutsuttiin tietohallintoyksikön edustajia mahdollisimman monipuolisesti sekä eri organisaatiotasoilta että eri tiimeistä. Haastateltavien valinta keskitettiin niihin toimintokokonaisuuksiin, joiden hallinnointiin ITIL-prosessit painottuvat. Haastateltavien valinnassa tavoiteltiin kattavaa otosta yksikön osaamisalueista sekä monipuolisesti eri näkökulmia tietohallintoyksikön toimintaan.

Haastattelutilanteiden suunnittelussa ja haastateltavien valinnassa pyrittiin siihen, että haastateltavien ihmisten joukko olisi kunkin haastattelutilanteen osalta mahdollisimman homogeeninen (Eskola & Suoranta, 2000, 96), tuoden kuitenkin esiin mahdollisimman runsaasti informaatiota ja eri näkökulmia tutkittavasta aihepiiristä (Koskinen et al., 2005, 123). Haastateltavien ryhmien muodostamisessa kiinnitettiin huomiota myös siihen, ettei haastateltavissa ryhmissä olisi asemansa puolesta selkeästi dominoivia henkilöitä (Koskinen et al., 2005, 124-125).

Kaikki haastattelutilanteet aloitettiin esittelemällä lyhyesti tutkimuksen tausta ja tarkoitus sekä haastattelutilanteen aikana läpikäytävät teemat otsikkotasolla. Ryhmähaastatteluissa kerrottiin lisäksi ryhmähaastattelusta

aineistonkeruumenetelmänä, haastattelutilanteen etenemisestä sekä tutkijan roolista haastattelutilanteissa.

Haastattelut etenivät noudattaen suunniteltua haastattelurunkoa, joka oli kaikissa haastattelutilanteissa sama. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä 1. Varsinainen haastattelu aloitettiin johdanto-osuuden jälkeen esittämällä haastateltaville haastattelurungon ensimmäisen teeman kysymykset. Kulloinkin käsiteltävä teema oli koko keskustelun ajan haastateltavien nähtävissä dataprojektorilla valkokankaalle heijastettuna. Haastattelun teemoja ja teemoihin liittyviä kysymyksiä ei annettu haastateltaville tiedoksi etukäteen.

Ryhmähaastatteluissa kunkin teeman alussa haastateltaville annettiin muutama minuutti aikaa miettiä ja kirjata ajatuksiaan lyhyesti ylös. Yksilöhaastattelussa teemat esiteltiin samalla tavalla, mutta haastatteluun siirryttiin haastateltavan pyynnöstä ilman miettimisaikaa. Tutkija antoi haastatteluiden aikana haastateltavien mahdollisimman vapaasti kertoa ja keskustella kulloinkin käsiteltävänä olevasta teemasta. Tutkija ei kommentoinut haastateltavien mielipiteitä, eikä osallistunut itse keskusteluun. Tutkija esitti haastattelutilanteiden edetessä tilannekohtaisesti sekä tarkentavia että keskustelua fasilitoivia kysymyksiä.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Yksilöhaastattelun kesto oli noin kaksi tuntia ja molempien ryhmähaastatteluiden kesto noin kolme tuntia.

3.4 Tutkimusaineiston analysoinnin menetelmät

Yksilö- ja ryhmähaastatteluin kerätty aineisto litteroitiin sanantarkasti. Aineistoa kertyi johdanto-osuudet poislukien 112 sivua. Litteroitu aineisto luettiin tämän jälkeen läpi alleviivaten aineistosta sellaiset ilmaukset, joilla nähtiin olevan arvoa tutkimuskysymysten lähtökohdista myöhemmin suoritettavassa analyysissä. Kaikkien kolmen haastattelutilanteen aineistoista

poimittiin tämän jälkeen kyseiset ilmaukset kootusti yhteen muusta aineistosta erilliseen taulukkoon. Eri haastattelutilanteista poimitut ilmaukset koodattiin eri värein siten, että yhdistetystä taulukosta oli nähtävissä, mitkä asiat oli poimittu mistäkin haastatteluaineistosta. Tämän ansiosta analyysissä nähtiin, mistä haastattelutilanteesta mikäkin asia oli noussut, mikä mahdollisesti esimerkiksi eri organisaatiotasojen välillä olevien eroavaisuuksien havaitsemisen, vaikkakaan aineistoa ei muuten analysoitu haastattelutilannekohtaisesti, vaan nimenomaan kokonaisuutena. Värikoodauksen ansiosta pystyttiin analyysin edetessä myös tarvittaessa palaamaan ilmausten alkuperäislähteisiin ja alkuperäisiin asiayhteyksiin.

Taulukoinnin jälkeen yhdistetty aineisto teemoiteltiin (Eskola & Suoranta, 2000, 174) aineistolähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 97). Aineistosta etsittiin tutkimusongelman kannalta olennaisia samankaltaisuuksia sekä teemojen sisäisiä eroavuuksia haastateltujen näkemyksissä. Kunkin teeman sisällä oli eroteltavissa toimintakulttuurin kuvausta pohjustavat ilmaukset sekä toimintatapoihin ja tukijärjestelmiin liittyvät ilmaukset, jotka pohjustivat vastaavasti kehittämis- ja toimenpidesuosituksiin johtavaa analyysiä. Analyysin tuottamien tulosten raportointi perustettiin näihin kahteen pääkategoriaan – toimintakulttuuri sekä toimintaa tukevat toimintatavat ja tukijärjestelmät – mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiä palvelevalla tavalla.

Vaikkakin analyysissä tavoiteltiin ensisijaisesti aineistolähtöisyyttä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 97), voidaan menetelmän todeta olevan teoriasidonnainen (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 98) niiltä osin, että haastattelutilanteissa läpikäytyt teemat ja esitetyt kysymykset perustuivat aiemmasta tutkimuksesta muodostettuun tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja olivat näin ollen osaltaan ohjaamassa keskustelun kulkua ja läpikäytyjä asioita.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Empiirisellä tutkimuksella pyrittiin vastaamaan ensisijaisesti tutkimusongelman toiseen ja kolmanteen alatutkimuskysymykseen: *”Mitä erityispiirteitä kohdeorganisaation toimintakulttuuri tuo IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönottoon?”* ja *”Millaisilla toimintatavoilla ja tukijärjestelmillä voidaan tukea IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönottoa kohdeorganisaatiossa?”*. Tässä luvussa käydään läpi empiirisen aineiston analyysin tuottamat tulokset. Tulosten tarkastelu on jaettu tutkimuskysymyksiä vastaaviin alakokonaisuuksiin. Luvun lopussa tutkimuksen tuloksia tarkastellaan suhteessa aiempiin tutkimuksiin.

4.1 Kohdeorganisaation toimintakulttuuri

Tietohallintoyksikkö kuvattiin asiantuntijaorganisaatioksi, joka muodostuu itsenäisistä omien alojensa asiantuntijoista, joiden arvo ja rooli organisaatiossa rakentuvat kunkin yksilön oman erityisosaamisen kautta. Yksilöllisyyden ja oman asiantuntijuuden toteuttamisen leima nähtiin vahvana, mutta samalla todettiin, että tarpeen tullen työkaveria aina autetaan ja yhteistyöhönkin kyetään.

Tietohallintoyksikön yleinen ilmapiiri koettiin pääpiirteissään hyväksi ja avoimeksi. Yksikön sisäisen, vapaamuotoisen keskustelun nähtiin olevan vapautunutta ja yhdessäolon helppoa. Yhteisen kahvihuoneen roolia hyvän ilmapiirin ja keskustelun aikaansaamisessa ja ylläpitämisessä korostettiin.

Vahvan asiantuntijahengen todettiin kuitenkin tuovan myös ristiriitoja yhdessä toimimiseen. Joissakin tapauksissa ristiriitoja kuvattiin muodostuvan erilaisista näkemyksistä teknisten ratkaisujen suhteen, joissakin tapauksissa taas eri työtehtäviä kohtaan koetusta erilaisesta arvostuksesta. Osin ristiriitojen koettiin pysyvän asiatasolla henkilöitymättöminä, mutta osin

tuotiin esiin myös näkemys ristiriitojen negatiivisesta vaikutuksesta ihmistenvälisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. Yksikön toimintaan kuvattiin muodostuvan jonkin verran raja-aitoja myös organisaatorakenteen mukaisesta ryhmäytymisestä.

Samoin heikko tiedonkulku nähtiin yksikön ilmapiiriä heikentävänä tekijänä. Yksikössä ei nähty olevan toimivia malleja koko yksikön kattavaan viestintään, minkä koettiin aiheuttavan yksikön työntekijöiden keskuudessa epävarmuutta ja vaikuttavan jonkin verran myös yksikön ylempiä organisaatiotasoja kohtaan koettuun luottamukseen. Muilta osin luottamusta sekä työntekijöiden välillä että esimiesten ja alaisten välillä koettiin olevan, vahvimpana nousi esiin esimiesten luottamus alaisiaan kohtaan.

Myös eräiden merkittävien, organisaation toimintaan vaikuttaneiden muutostilanteiden nähtiin jättäneen ilmapiiriin jonkin verran jälkiä. Organisaatiomuutos, jossa yliopiston eri osastojen tukihenkilöt siirrettiin tietohallintoyksikköön sekä hiljattain läpikäyty yt-prosessi nostettiin esiin ilmapiiriä raskittaneina tekijöinä. Myös henkilöresurssien suhteellisen vähäisyyden koettuun työmäärään nähden koettiin kuormittavan henkilöstöä ja asettavan haasteita erityisesti työntekijöiden jaksamiselle sekä sitä kautta myös ilmapiirille. Toiminnan raamien todettiin tiukentuneen ja toiminnan fokusoituneen tiukemmin yksikön ydintoimintaan, minkä todettiin vähentäneen tekemisen vapautta ja kokeiluluontoisuutta.

Ilmapiiriä ei koettu erityisesti hoidettavan. Yksittäisenä käytäntönä mainittiin kerran vuodessa järjestettävä koko yksikön yhteinen virkistyspäivä. Ilmapiirin aktiiviselle kehittämiselle ei sinänsä nähty erityistä tarvetta, koska yhteishengen koettiin olevan pohjimmiltaan kunnossa, mutta jonkinlaisella yhdessä tekemisellä ja koko yksikön yhteen kokoamisella silloin tällöin uskottiin voitavan vielä lisätä henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Varsinaisen työn tekemisen kun kuvattiin kuitenkin tyypillisesti olevan melko yksinäistä puurtamista.

Toimintaa tietohallintoyksikössä kuvattiin vapaaksi ja itseohjautuvaksi. Varsinaista työn tekemistä ei erityisesti koettu kontrolloitavan, lähinnä nähtiin kiinnitettävän huomiota siihen, että sovittuja tuloksia syntyy. Itseohjautuvuuden nähtiin toisaalta osin johtavan myös siihen, että ihmiset tekevät ensisijaisesti sitä, mikä koetaan itsestä mielekkääksi ja mitä on kiva tehdä. Osittain vapaus nähtiin myös yhtenä tekijänä yksikössä vallitsevaan hyväksi koettuun ilmapiiriin.

Asiantuntijuus tunnistettiin vahvana toimintakulttuuriin vaikuttimena: ajatellaan, että yksilöillä on paras osaaminen omalla alueellaan, tekemiseen annetaan suhteellisen vapaat kädet ja luotetaan, että jokainen osaa toimia itseohjautuvasti. Yksilöiden erilaisten osaamisalueiden ja asiantuntijuusalueen tehtäviin perustuvien toimenkuvien nähtiin johtavan siihen, että tiettyyn erikoisosaamiseen liittyvät tehtävät yksilöityvät hyvin vahvasti yksittäisiin henkilöihin, jotka kukin vastaavat omasta osaamisalueestaan melko itsenäisesti. Tällaisen vapauden ja itsenäisen vastuun ongelmana nähtiin vahva riippuvuus yksittäisistä henkilöistä sekä osaamisen jääminen yksilötasolle organisaatiotason sijaan. Yhteiseksi huoleksi organisaation kaikilla tasoilla kuvattiin pelko osaamisen menetyksestä asiantuntijoiden myötä.

Kun pääasiallisen vastuun tietyn osaamisalan tehtävistä, kehittämisestä ja ongelmanratkaisusta koettiin jäävän yksittäiselle henkilölle, nähtiin sen helposti johtavan ajatteluun, ettei muiden tarvitsekaan osata. Tällöin myös dokumentaatio ja järjestelmällinen osaamisen siirto jäävät helposti tekemättä, mistä johtuen esimerkiksi työtehtävien jatkaminen tai tilapäinen hoitaminen toisen työntekijän toimesta nähtiin käytännössä lähes mahdottona.

Tiedon luomisen ja jakamisen ilmapiiriä ei pidetty yksikössä hyvänä. Tiedon jakamiseen ei nähty olevan sovittuja toimintamalleja, kaikille yhteisiä välineitä, aikaa tai edes motivaatiota. Tiedon jakamisen ei nähty olevan osa tietohallintoyksikön toimintakulttuuria, vaikkakin tieto sinänsä miellettiin välttämättömäksi työvälineeksi ja arvokkaaksi organisatoriseksi omai-

suudeksi. Tiedon kulussa koettiin puutteita molempiin suuntiin organisaatiohierarkiassa. Alemmilla tasoilla ei koettu saatavan riittävästi tietoa tulevista suunnitelmista ja yksikön toimintaan liittyvistä ajankohtaisista asioista, ylemmillä organisaatiotasolla taas ei aina tiedetty, mitä yksikön alemmilla tasoilla tapahtuu. Huonon tiedonkulun ei kuitenkaan koettu johtuvan siitä, ettei asioista haluttaisi tai voitaisi kertoa – avoimen, säännöllisen ja toimivan tiedonkulun ei vain nähty muodostuneen yksikön totutuksi toimintamalliksi.

Organisaatorakenteen mukaisten alayksiköiden sisällä tiedon koettiin kulkevan paremmin kuin yksiköiden välillä tai koko yksikön mittakaavassa. Yksikön yhteinen kahvihuone tuotiin useassa yhteydessä esiin yksikön toimintaan liittyvien ajankohtaisten asioiden epävirallisena keskustelu- ja tiedonvaihtopaikkana, jonka koettiin nykytilanteessa osin korvaavan muuten puutteelliseksi koettua tiedonkulkua. Kahvihuonekeskustelujen todettiin kuitenkin välittävän ajankohtaistietoa vain hyvin satunnaisesti ja sattumanvaraisesti sekä tavoittavan ainoastaan osan yksikön henkilöstöstä kerrallaan.

Alayksiköiden esimiesten kuvattiin olevan avainroolissa yksikön sisäisessä, organisaatiohierarkiaan perustuvassa tiedonvaihdossa. Esimiehet käyvät yksikön johtajan kanssa kerran viikossa niin sanotun esimiespalaverin, jossa vaihdetaan tietoa ajankohtaisista asioista kaikkien osapuolten kesken. Palaverissa päivitetään osallistujien keskinäistä tietämystä myös muilta organisaatiotasoilta tulleista viesteistä. Palaverikäytännön tavoitteena ilmaistiin olevan paitsi palaverin osanottajien välinen tiedonvaihto, myös tiedon kulkeutuminen eteenpäin muille organisaatiotasolle, erityisesti päällikötason esimiesten vastuualueiksi määriteltyihin alayksiköihin. Tiedonjakokäytännön ongelmaksi kuitenkin kuvattiin muodostuneen se, että tiedon eteenpäin välittämisen tavat olivat määrittelemättömiä ja organisointimattomia, eivätkä ne tavoittaneet kaikkia yksikön työntekijöitä. Tietoa jaettiin eteenpäin pääasiassa niille, joiden työtehtäviin se ensisijaisesti liittyi, välitettävän tiedon tulkinta saattoi muuttua eri organisaatiotasojen välillä ja

tiedon jakaminen saattoi välillä unohtuakin – osin tai kokonaan. Työntekijät eivät kokeneet saavansa tietoa esimiespalaverissa keskustelluista asioista, koska sovittua, säännönmukaista tapaa tietojen välittämiseen ei ollut.

Asian käänköpuolena todettiin toisaalta myös, että yleisesti ottaen informaatiota esimerkiksi ajankohtaisista asioista on kuitenkin tarjolla useissa eri lähteissä, etenkin koko yliopiston tasolla, joten tiedon saamisen nähtiin olevan jossakin määrin myös omasta aktiivisuudesta kiinni. Samalla kuitenkin tiedostettiin haasteena se, että useista eri lähteistä yhdisteltynä informaatiota on monesti tarjolla liikaakin, jolloin siitä on vaikea erottaa itselle ja omalle yksikölle keskeinen sisältö. Kanavia informaation saamiseen on useita, eikä niiden kaikkien aktiivista seuraamista nähty realistisena.

Tietohallintoyksikön toimintakulttuurissa vahvimmin esiintyvänä yksikön sisäisen tiedon vaihdon menetelmäksi nousi suullinen tiedon jakaminen. Tietoa ollaan valmiita jakamaan, kun joku tulee kysymään, mutta viestinnästä ei tällöin jää mitään jälkiä, eikä suullisesti siirretty tapauskohtainen tieto tallennu mihinkään mahdollista myöhempää käyttöä varten. Hiljaisen tiedon nähtiin siirtyvän ihmistenvälisessä vuorovaikutuksessa puheen ja yhdessä tekemisen kautta melko hyvin, vaikkakaan hiljaisen tiedon siirtoa ei koettu järjestelmälliseksi tai kattavaksi, osin toimintamallien puuttumisen, mutta pääasiassa resurssien vähäisyyden vuoksi.

Myös valtaosa eksplisiittisestä, kodifioitavissakin olevasta tiedosta todettiin siirrettävän yksilöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa puheena ja yhteisenä toimintana. Näin ollen eksplisiittisen tiedon jakamisella kuormitetaan sitä siirtokanavaa, jota tyypillisemmin käytetään hiljaisen, kokemusperäisen tiedon siirtämiseen eksplisiittiselle tiedolle paremmin soveltuvien kanavien jäädessä pääosin käyttämättä. Suullista tiedonvaihtoa korostavan kulttuurin taustalla nähtiin osaltaan vaikuttavan toimintatavan nopeus ja helppous: fyysisen läheisyyden koettiin helpottavan kasvotusten kommunikointia ja tiedon saannin todettiin tapahtuvan yleensä nopeammin ja

luotettavammin suoraan asianomaiselta asiantuntijalta kysymällä kuin mahdollista dokumentaatiota etsimällä ja lukemalla.

Osittain suullisen tiedonvaihdon kulttuurin nähtiin selittyvän dokumentointikäytäntöjen puutteellisuudella. Kun dokumentaatiota ei ole järjestelmällisesti ja kattavasti tehty edes yksikön ydintoiminnasta, ei dokumentaatioon näin ollen myöskään luoteta potentiaalisena tietolähteenä. Lisäksi mahdollisen olemassa olevan dokumentaation tallennuspaikkojen ja -tapojen todettiin olevan hyvin kirjavaa, minkä vuoksi tarvittavan dokumentaation löytyminen on epävarmaa, vaikka sellainen olisikin jossakin olemassa.

Dokumentaation merkitystä ja roolia organisaatiossa kuvattiin eri organisaatiotasoilla hyvin eri tavoin. Ylemmillä organisaatiotasoilla toiminnan dokumentoinnin kuvattiin olevan keskeistä organisaation toiminnan jatkuvuuden varmistamisen ja henkilöriippuvuuden vähentämisen kannalta. Dokumentointiin kuvattiin kannustettavan pyynnöin, kehotuksin, jopa käskein ja joiltakin osin myös toimintamallein, esimerkiksi keskeisimpiä osuuksia yhdessä tekemällä.

Osin dokumentaation merkitys tiedostettiin myös organisaation alemmilla tasoilla, mutta dokumentointiin ei koettu erityisesti kannustettavan millään tavalla. Tämä tulkittiin viestiksi siitä, että dokumentointia ei pidetä organisaatiossa tärkeänä, eikä sen tekemistä erityisesti arvosteta. Dokumenttien kirjoittamista pidettiin alhaisen prioriteetin työnä, josta ei koettu olevan erityisesti hyötyä, koska omiin työtehtäviin liittyvän asioiden kehittämisen ja ongelmatilanteiden ratkomisen nähtiin jäävän kuitenkin tekijän omalle vastuulle riippumatta siitä, kuinka laaja dokumentaatio aiheesta mahdollisesti on olemassa. Joissakin työtehtävissä, joissa samaa työtä samojen asioiden parissa tekee useampi henkilö ja joissa samankaltaiset tilanteet ja tehtävät toistuvat useammin, dokumentointikäytännöt olivat hieman järjestelmällisempiä ja myös dokumentoinnin rooli nähtiin oman ja muiden samaa työtä tekevien henkilöiden työn kannalta selkeämmin sekä dokumentaation hyöty konkreettisemmin.

Myös dokumentoinnin vastuukysymykset nähtiin eri tavoin eri organisaatiotasojen näkökulmista. Ylemmillä organisaatiotasolla painotettiin, että vastuu omaan työtehtävään liittyvästä dokumentoinnista on kirjattu jokaisen työkuvaan ja näin ollen dokumentointivastuusta odotetaan huolehdittavan osana työtehtävien hoitamista. Alemmilla organisaatiotasolla vastuun nähtiin vastaavasti painottuvan esimiestasolle ja näin ollen koettiin, että esimiestason tulisi aktiivisesti huolehtia siitä, että tarvittava dokumentaatio tulee tehdyksi. Oman vastuun nähtiin olevan ensisijaisesti vastuuta eri järjestelmistä ja oman osaamisalueen tehtävistä huolehtimisesta.

Yleisinä dokumentaatioon liittyvinä haasteina tietohallintoyksikössä nähtiin se, että dokumentointia ei koeta tarpeelliseksi, se ei ole kivaa, siihen ei ole aikaa eikä kannustimia, se koetaan hankalaksi eikä se kuulu luontevana osana tietohallintoyksikön toimintakulttuuriin. Lisäksi haasteina koettiin dokumenttien löytyminen, ymmärrettävyys, dokumentoitavien asioiden nopea muuttuminen ja kehittyminen sekä joissakin tapauksissa myös dokumentoitavien asioiden ennakoimattomuus ja yksilöllisyys. Omaan käyttöön ohjeiden tai muistilappujen laatiminen nähtiin melko helpoksi ja nopeaksi, mutta sellaisen kattavan dokumentaation laatimisen, joka olisi riittävän selkeä ja yksiselitteinen myös muiden kuin asiasta vastaavan asiantuntijan hyödynnettäväksi, koettiin vaativan huomattavaa paneutumista, huolellisuutta ja vievän paljon aikaa.

Ajankohtaisista asioista tiedottamisessa nähtiin myös monia haasteita. Yhteisten toimintamallien sekä tiedon jakamisen kulttuurin puuttuminen nähtiin tässäkin yhteydessä perustavaa laatua olevina vaikuttimina. Myöskään kaikille yhteistä välinettä ei koettu olevan. Lisäksi uskottiin vierastettavan sitä, että yhteisten tietojärjestelmien kautta jaettu tieto tallentuu käytettyyn järjestelmään, jolloin siihen voidaan myöhemmin palata, mikä nostaa kynnyksen tekstin tuottamiseen. Myös tiedotettavien asioiden nopean muuttumisen koettiin hankaloittavan koko yksikön jatkuvaa ajan tasalla pitämistä. Sähköisten välineiden kautta jaeltavan tiedon koettiin

vaativan melko paljon valmistelevaa työtä, koska kirjoitetun tiedon halutaan olevan oikeaa, virheetöntä ja kaikille ymmärrettävää. Joissakin tapauksissa koettiin myös epäselväksi se, millaisista asioista olisi tarkoituksenmukaista yhteisten kanavien kautta tiedottaa.

Pohdittaessa tekniikan ja ihmislähtöisten tekijöiden roolia tiedon jakamisessa ja hyödyntämisessä, nousi kaikilla tasoilla vahvasti esiin, että kaiken kaikkiaan dokumentoinnin ja tiedottamisen, sekä yleisesti ottaen koko tiedon vaihdon kulttuurin ehdottomasti keskeisimpänä tekijänä nähtiin ihmiset ja ihmisten asenteet. Tietojärjestelmien ja yhteisten kanavien rooli nähtiin myös tarpeellisena, mutta toiminnan kehittämisen kannalta ensisijaiseksi tehtäväksi nostettiin ihmislähtöisiin tekijöihin paneutuminen.

Tietohallintoyksikön johtamista kuvattiin vapaamuotoiseksi, kuten toimintaa yleisestikin. Johtamista ei koettu kovinkaan näkyväksi eikä myöskään erityisen suunnitelmalliseksi. Johtamisen keskeiseksi haasteeksi tunnistettiin toimintaympäristön asettamat rajoitteet johtamisen välineiden käytössä, selkeimpänä esimerkkinä esiin tuotiin palkitsemismahdollisuuksien puuttuminen.

Johtamisen nähtiin olevan lähinnä tehtävien antamista sekä huomautuksia, mikäli toiminnan tulokset eivät ole odotusten mukaisia. Joidenkin työtehtävien osalta toiminnan seuraaminen oli järjestelmällisempää ja siihen oli myös enemmän välineitä, mutta kaikissa työtehtävissä vastaavia toimintamalleja ei ollut käytössä. Keskustelua, tiedonkulkua ja suunnitelmien kommunikointia kaivattiin laajemmin koko yksikön tasolle.

Päätöksentekomallit koettiin hahmottomattomiksi ja organisoimattomiksi. Päätösten tekemisen tapojen koettiin olevan tapauskohtaisia ja tilannesidonnaisia, joskus hyvin epävirallisiakin. Päätöksentekovastuuta on pyritty hajauttamaan, mutta hajautetun mallin ei koettu vielä toimivan toivutussa laajuudessa.

Palautteen antamista ja saamista kuvattiin yksikön nykyisessä toiminnassa melko vähäiseksi. Eniten palautetta koettiin saatavan asiakkailta. Myös yksikön sisällä kerrottiin annettavan palautetta, sekä kiittävää että kehitettävää, mutta sen määrä koettiin hyvin vähäiseksi. Ainoaksi järjestelmälliseksi palautteen antamisen ja saamisen tavaksi nimettiin kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut, jotka tyypillisesti käydään samassa yhteydessä yliopiston palkkausjärjestelmään liittyvien arviointikeskustelujen kanssa.

Tietohallintoyksikössä työskentelevän henkilöstön suhteellinen vähäisyys yksikön vastuulla olevien työtehtävien määrään nähden koettiin huolenaiheeksi ja rajoitteeksi useammassakin eri yhteydessä. Resurssivahvuuden nähtiin riittävän lähinnä olemassa olevien asioiden ylläpitämiseen, mutta ei uusiutumiseen. Henkilöstön suhteellisen vähäisyyden nähtiin vaikuttavan myös siihen, että varahenkilöjärjestelyä ei pystytä toteuttamaan ja ettei yksilöillä olevaa kokemusperäistä osaamista pystytä järjestelmällisesti jakamaan organisaatioon. Myös mahdolliset yksikön sisäiset kokoonpano- ja toimenkuvamuutokset koettiin haasteellisiksi, koska muutosten myötä mahdollisesti syntyviä aukkoja yksikön tehtäväkentässä on hankala täyttää, mihin hiljattain läpikäydyn yt-prosessin nähtiin tuovan vielä oman lisähaasteensa. Yksikön pieni koko nähtiin toisaalta osin myös vahvuutena esimerkiksi yksikön sisäisen keskustelun mahdollisuuksien ja yksikön toimintatapojen muuttamisen kannalta.

Toimintamalleihin liittyvät muutostilanteet koettiin tietohallintoyksikössä kohtuullisen haastaviksi. Yksikössä todettiin esiintyvän muutosvastarintaa, jonka tyypillisesti nähtiin johtuvan siitä, että omia, totuttuja toimintamalleja ei haluta muuttaa. Lisäksi koettiin, että muutostilanteissa pelätään turhan työn tekemistä, vapauden menetystä sekä byrokraattista, jäykkää, ylhäältä ohjattua toimintamallia.

Toisaalta tietohallintoyksikön muutoskyvyssä nähtiin myös monia vahvuuksia. Kaikilla organisaatiotasolla koettiin, että jatkuvaan muutokseen on totuttu, vaikkakin muutoksen todettiin liittyvän tyypillisemmin teknologi-

seen kehitykseen kuin työn tekemisen tapojen muutokseen. Jatkuvan muutoksen nähtiin johtaneen siihen, että yksikön henkilöstöllä on hyvät edellytykset omaksua uutta, eikä muutostilanteita nähdä siinä määrin pelottavina, kun on jo aiempien muutostilanteiden kautta todettu, että muutokseen kyetään. Samalla kuitenkin todettiin, että muutoshalukkuus ja -kyvykyys on yksilökohtaista ja lähtee ihmisen omasta asennoitumisesta ja motivaatiosta. Yksikön muutoskyvyn vahvuudeksi nostettiin myös tekninen osaaminen sekä pitkän kokemuksen tuoma näkemys ja kyky ohjata asioita oikeaan suuntaan.

4.2 Käyttöönottoa tukevat toimintatavat ja tukijärjestelmät

Selvimmäksi kehittämiskohteeksi tietohallintoyksikön toimintatavoissa nousi tiedonkulku yksikön toimintaan liittyvistä ajankohtaisista asioista ja koko yksikön kattava kommunikointi. Asiaan paneutumisen tärkeyttä korostaa se, että nykytilanteessa tunnistetut puutteet koko yksikön kattavassa tiedonkulussa heijastuvat negatiivisesti useaan eri osa-alueeseen tietohallintoyksikön toiminnassa ja kulttuurissa, kuten luottamukseen, motivaatioon, sitoutumiseen, ilmapiiriin, toiminnan koordinointiin, muutostilanteiden läpivientiin ja muutoshalukkuuteen. Tiedonkulun ja kommunikoinnin toimintatapojen kehittämällä voisi näin ollen olla merkittävä vaikutus tietohallintoyksikön kykyyn ja mahdollisuuksiin kehittää toimintaansa IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönottoa edesauttavaan suuntaan.

Tiedonkulun ja kommunikoinnin lähtökohdaksi nostettiin keskustelevuus – toimintakulttuuria haluttiin kehittää nimenomaan keskustelevampaan suuntaan ja yhteinen keskustelu haluttiin mahdollistaa säännönmukaisin, sovituin toimintamallein. Toimintamallien käytännön toteutusta ei kuitenkaan nähty aivan yksiselitteisenä. Osin tuotiin hyvin vahvasti esiin, että keskustelu yksikön ja yksilöiden toimintaan vaikuttavista ajankohtaisista asioista ja tulevista muutoksista tulee käydä koko yksikön tasolla, säännöllisissä

yksikkötason tapaamisissa, joissa kaikilla on mahdollisuus sekä kuulla menossa olevista ja suunnitelluista asioista että kysyä, antaa palautetta ja keskustella. Yhteiset, säännölliset keskustelutilaisuudet nimettiin parhaaksi yksittäiseksi tavaksi siirtää yksikön toimintaan liittyvää ajankohtaistietoa. Osin taas tuotiin esiin aiemmat kokemukset koko yksikön laajuisista yksittäisistä palavereista, joissa keskustelua ei oltu saatu syntymään ja tunnelma oli koettu vaivautuneeksi. Aiempiin kokemuksiin pohjautuen ajatusta yhteisistä keskustelutilaisuuksista koko yksikön tasolla näin ollen osin myös vieroksuttiin ja pienempien organisatoristen ryhmien sisäisen keskustelun aktivoinnissa nähtiin suurempi onnistumispotentiaali.

Keskustelutilaisuuden toimivuuden edellytyksenä nähtiin, että tilaisuus on säännöllinen, valmisteltu ja lyhyt ja siihen osallistuminen on vapaaehtoista. Asioiden esittämisen tasona nähtiin riittäväksi se, että asiat esitellään lyhyesti, jonka jälkeen asiasta laajemmin kiinnostuneilla on mahdollisuus jäädä keskustelemaan tai kuulemaan asioista tarkemmin. Hyvänä käytäntönä nähtiin myös pöytäkirjan pitäminen ja sen tallentaminen yhteisesti sovittuun paikkaan kaikkien saataville. Koska koko yksikön laajuiset palaverit nähtiin kuitenkin melko raskaaksi toimintamalliksi, tuotiin toisaalta myös esiin, että palavereja ei kannata järjestää liian usein.

Yksikössä toivottiin keskusteltavan ja saatavan tietoa erityisesti muutostilanteista ja yleisemmin ottaen kaikesta, mikä vaikuttaa yksikön henkilöstön työskentelyyn. Mahdollisten toimintamallimuutosten yhteistä läpikäyntiä pidettiin tärkeänä. Toimintamallimuutoksesta toivottiin tuotavan esiin paitsi varsinainen muuttuva toiminta, myös muutoksen tausta, perusteet ja vaikutukset: miksi toimintamallia muutetaan, miten uuteen toimintamalliin on päädytty, kenen työhön se keskeisimmin vaikuttaa ja miten muutos parantaa yksikön tai yksilön itsensä tilannetta. Keskeiseksi koettiin myös se, että muutoksen yhteydessä kerrotaan, mitkä olemassa olevat toimintatavat poistuvat uuden toimintamallin myötä. Muutoksen yhteisen läpikäynnin nähtiin helpottavan uusien toimintamallien omaksumista ja lisäävän ym-

määrystä muutoksesta, minkä nähtiin olevan myös motivoivempaa kuin uusien asioiden ilmaantuminen yllättäen selittämättä ja perustelematta.

Myös tietojärjestelmien kautta tapahtuvaa tiedotustoimintaa nähtiin voitavan aktivoida yhteisesti sovitulla käytännöllä ja kaikille yhteisen välineen valinnalla sekä tiedon saannin automatisoinnilla siten, ettei tiedon saaminen edellytä järjestelmän aktiivista seuraamista. Järjestelmäpohjaisen, yksisuuntaisen tiedotustoiminnan rooli nähtiin kuitenkin huomattavasti pienempänä kuin yhteisten keskustelujen ja kasvokkain tapaamisten. Yksittäisenä, järjestelmien kautta tiedotettavana asiana nostettiin esiin toive yksikön johdon ja esimiesten kesken käytävän viikkopalaverin muistioimisesta ja jakelusta koko yksikölle niiltä osin, kuin tieto on sen luontoista, että sen voi jakaa.

Toiseksi keskeiseksi tietohallintoyksikön kehittämiskohteeksi nousi eksplisiittisen tiedon kodifointi eli asioiden dokumentointi. Tällä hetkellä dokumentoinnissa havaitut puutteet nostavat tietohallintoyksikön toiminnan riskitasoa, lisäävät yksilöriippuvuutta ja estävät yksilöillä olevan tiedon siirtoa organisaation tiedoksi. Dokumentoinnin tärkeää roolia IT-palvelutuottajan toiminnassa korostetaan IT-palvelunhallinnan parhaissa käytännöissä vahvasti ja tietojen hallinnointiin kiinnitetään keskeisesti huomiota.

Sekä dokumentoinnin että yleisemmin tiedon tuottamisen ja jakamisen toimintatapojen ja kulttuurin muuttamisen keskeiseksi edellytykseksi nähtiin selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niiden kommunikointi. Voidakseen toimia odotusten mukaisesti, ihmisten täytyy tietää, mitä heiltä odotetaan. Tavoitteiden ja odotusten kommunikoinnissa nähtiin olennaisena osana odotusten taustojen esiin tuominen: miksi on tärkeää, että näin toimitaan.

Edellytyksenä tavoitteisiin sitoutumiselle nähtiin myös, että asetettavat tavoitteet ovat realistisia ja saavutettavissa. Tavoitteiden saavutettavuutta nähtiin voitavan edesauttaa riittävien resurssien allokoimisella toivottuun

toimintaan, kuten esimerkiksi kohdentamalla työntekijöiden aikaa organisatorisesti tärkeän dokumentaation tuottamiseen. Dokumentoinnin tuottamisen toteutuksellisen ja työnjohdollisen vastuun kohdentamista esimerkiksi tietyn määritellyn henkilön toimenkuvaan pohdittiin myös yhtenä, vaikkakin resurssien valossa melko epätodennäköisenä vaihtoehtona toiminnan kehittämisessä.

Johdon tuen tarve tuotiin monella tapaa esiin uusien toimintamallien luomisessa ja käyttöönotossa sekä muutostarpeen synnyttämisessä ja muutoksen johtamisessa. Koettiin, että johdon ja esimiestason tulisi osoittaa sitoutumista käyttöönotettaviin toimintamalleihin sekä omalla esimerkillään että ohjaamalla toiminnallaan yksikköä konkreettisesti toivottuun suuntaan. Johdon ja esimiesten taholta odotettiin hyvin vahvaakin ohjausta, ettei uusien toimintamallien käyttöönotto jäisi yksilöiden omalle vastuulle ja oman harkinnan varaan, jolloin käyttöönoton nähtiin tyypillisesti epäonnistuvan.

Dokumentoinnin toimintamallien selkeyttäminen ja kommunikointi nähtiin myös tarpeelliseksi. Koko yksikön tulisi olla selvillä siitä, minkälaista tietoa on dokumentoitu, missä dokumentoitua tietoa säilytetään ja kuinka sitä ylläpidetään. Toimintamallien suunnittelussa ja kommunikoinnissa nähtiin tarpeelliseksi kiinnittää huomiota paitsi niiden selkeyteen ja yksinkertaisuuteen, myös niiden jatkuvuuden varmistamiseen. Toimintamallien toivottiin integroituvan luontevaksi osaksi jokapäiväistä toimintaa ja työn kulkua.

Tiedon tuottamisen ja jakamisen välineiden osalta ensisijaiseksi edellytykseksi asetettiin niiden helppokäyttöisyys. Myös joustavuutta ja monikäyttöisyyttä arvostettiin. Nykyisten välineiden nähtiin antavan hyvät edellytykset tehokkaaseen toimintaan, mutta kehittämiskohteitakin niissä nähtiin. Käytössä olevan ICT-tuotannonohjausjärjestelmän puutteeksi tunnistettiin hankalaksi koettu hakutoiminto, jota ei osata käyttää tehokkaasti. Myös yleisemmäksi, kaikkia tiedon säilytyspaikkoja koskevaksi ongelmaksi nostettiin tehokkaiden, eri tietolähteet kattavien tiedonhakutoimintojen ja dokumenttien indeksoinnin puuttuminen.

Tietohallintoyksikön toimintaan yleisemmin liittyväksi kehittämiskohteeksi nähtiin toiminnan suunnitelmallisuus. Johdon taholta toivottiin asetettavan selkeät suuntaviivat, joiden seuraamiseen yksikön toiminnan voisi johdonmukaisesti perustaa. Tulevien suunnitelmien toivottiin olevan tiedossa hyvissä ajoin, jolloin oman toiminnan organisointi helpottuu ja tuleviin suunnitelmiin on tarvittaessa myös helpompi antaa oma panoksensa. Toiminnan suuntaviivojen toteutumisen seuranta nähtiin myös potentiaalisena kehittämiskohtana. Koettiin, että ylemmillä organisaatiotasoilla voitaisiin olla nykyistä aktiivisemminkin kiinnostuneita siitä, miten asioita viedään eteenpäin toteuttavilla tasoilla ja samalla voitaisiin antaa enemmän palautetta siitä, missä asioissa mennään oikeaan suuntaan ja mitä voisi vastavasti vielä kehittää.

Suuntaviivojen toteutumisen seurannan välineenä nähtiin mahdolliseksi ja jopa toivottavaksi myös tavoitellun toiminnan konkreettinen mittaaminen. Eri työtehtävien erilaisen luonteen ja toiminnan laadun huomioivien mittausten kehittäminen koettiin kuitenkin haasteelliseksi. Myös mittaamisen riskit toisaalta tiedostettiin myös vahvasti: mittaamisella ei haluttu muuttaa nyt vapaaksi ja avoimeksi koettua ilmapiiriä kontrollin ja vahtimisen suuntaan, vaan mittaaminen nähtiinkin ensisijaisesti työntekijän ja esimiehen välisenä keskustelun välineenä ja työkaluna toiminnan kehittämiseen. Yhtenä lähtökohtana kehittymisen ja toiminnan seuraamiseen nähtiin käytössä olevan ICT-tuotannonohjausjärjestelmän käytön laajentaminen siten, että järjestelmään voisi merkitä asiakasrajapintaan kohdistuvan työn lisäksi myös oman toiminnan kehittämiseen liittyvät tehtävät, kuten dokumentoinnin.

Motivoinnin kannalta tietohallintoyksikön toimintaympäristö koettiin haasteelliseksi. Konkreettista palkitsemista hyvästä työstä kaivattiin, mutta sen mahdollisuuksien nähtiin olevan rajoitetut. Tavoitteiden asettamisen sekä edistymisen ja toteuman seurannan toivottiin johtavan konkreettiseen palkkioon, mikäli asetetut tavoitteet todetaan saavutetuiksi. Taloudellinen

palkitseminen nähtiin parhaana palkitsemistapana, kun taas kiitosten, kehujen ja ei-taloudellisten palkkioiden nähtiin kuluvan nopeasti loppuun. Tavoitteiden nähtiin yhtä hyvin voivan olla yksilötasolla kuin ryhmä- tai yksikötasollakin. Ryhmä- tai yksikötasoiseen palkitsemiseen nähtiin nykytilanteessa enemmän mahdollisuuksia erilaisten päättäjäisjuhlien tai esimerkiksi yksikön yhteisen virkistyspäivän toteutuksen muodossa.

Muilta osin motivoivaksi koettiin se, että tehdystä työstä, esimerkiksi kirjoitetusta dokumentista, koetaan ja konkreettisesti myös nähdään saatavan hyötyä. Hyöty voi realisoitua esimerkiksi henkilöriippuvuuden vähenemisenä tai ajan säästönä. Sen lisäksi, että dokumentista on hyötyä omaan työhön, koettiin erityisen kannustavaksi se, että dokumentista on hyötyä myös muille. Nykytilassa palautetta esimerkiksi dokumentaation hyödyllisyydestä muille ei koeta saatavan lainkaan. Hyötyjen tunnistamisen lisäksi tiedon hallinnan keskeisen roolin tiedostaminen yksikön toiminnan kannalta nähtiin mahdollisuutena nostaa dokumentoinnin koettua prioriteettia.

Yhtenä konkreettisena suuntana uusien toimintamallien käyttöönottoon ja kehitystoiminnan toteutusmalliksi yleisemminkin nähtiin toiminnan organisointi enenevässä määrin projekteina, joilla on selkeä alku ja loppu, konkreettinen suunnitelma, aikataulu, toteutus ja nimetyt resurssit. Saavutettujen tulosten koettiin olevan projektien kautta selkeämmin nähtävissä ja arvioitavissa sekä verrattavissa asetettuihin tavoitteisiin ja tehtyihin suunnitelmiin, minkä nähtiin mahdollistavan myös järjestelmällisemmän oppimisen ja toimintamallien kehittämisen. Projektiorganisaatioksi kehittymisen nähtiin tuovan mahdollisuuksia myös motivointiin ja palkitsemiseen, kun palkitsemistasoksi voidaan konkretisoida projektin henkilöstö.

4.3 Tutkimuksen tulokset suhteessa aiempaan tutkimukseen

Empiirisen tutkimuksen tuloksissa ja aiempaan tutkimukseen keskittyneessä kirjallisuuskatsauksessa ilmeni useita samankaltaisuuksia. Aiem-

massa tutkimuksessa tavoitteiden asettaminen (Jarrar & Zairi, 2000; Bhutta & Huq, 1999) nähtiin tärkeäksi muutoksen lähtökohdaksi, viestinnän roolia (Davenport et al., 1998; Du Plessis, 2007; Jarrar & Zairi, 2000) korostettiin organisaation sitouttamisessa ja ylimmän johdon tuki (Bishop et al., 2008; Du Plessis, 2007; Goh, 2002; Jarrar & Zairi, 2000) nähtiin keskeisenä edellytyksenä uusien toimintamallien läpiviennille. Organisaation sisäisessä viestinnässä suositeltiin kiinnittämään huomiota erityisesti muutostilanteiden taustojen, toimintamallien (Du Plessis, 2007) ja hyötyjen (Jarrar & Zairi, 2000; Bishop et al., 2008) kommunikointiin. Myös empiirisen tutkimuksen tulokset alleviivasivat toiminnan läpinäkyvyyttä ja tavoitteellisuutta, toimivaa kommunikointia sekä johdon tukea ja sitoutumista. Kommunikoinnissa peräänkuulutettiin nimenomaan muutostilanteista tiedottamista ja keskustelua jo hyvissä ajoin muutoksia suunniteltaessa. Muutosten taustojen ja muutoksilla tavoiteltavien hyötyjen ymmärtäminen sekä mahdollisuus tuoda omia ajatuksia ja näkökulmia esiin muutosten suunnitteluvaiheessa nähtiin keskeisinä henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavina tekijöinä.

Aiemman tutkimuksen mukaan henkilöstön motivaatiota ja tätä kautta toiminnan tehokkuutta nähtiin voitavan lisätä positiivisella palautteella (Jarrar & Zairi, 2000), mittaamisella (Du Plessis, 2007; Goh, 2002), kannustin- ja palkitsemisjärjestelmillä (Davenport et al., 1998; Bishop et al., 2008; Jarrar & Zairi, 2000; Goh, 2002; You et al., 2006; Rhodes et al., 2008) sekä työntekijän antaman panoksen organisaatiolle tuottamien hyötyjen esiintuonnilla (Bishop et al., 2008). Empiirisen tutkimuksen kohdeorganisaatiossa kannustavien elementtien todettiin olevan hyvin vähäisiä. Kannustimien puuttumisella todettiin olevan negatiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan, minkä nähtiin johtavan selkeään tarpeeseen implementoida konkreettisia, kannustavia elementtejä, kuten palkitsemisjärjestelmiä ja niihin mahdollisesti liittyviä mittareita, osaksi organisaation toimintaa. Aiemmin mainittu toive selkeästi määritellyistä, realistisista tavoitteista yhdistettiin keskeiseksi osaksi mittaamis- ja palkitsemiskäytäntöjä. Oman toiminnan

organisaatiolle tuottamien hyötyjen konkreettinen havaitseminen koettiin myös kohdeorganisaatiossa motivoivaksi.

Aiemmassa tutkimuksessa nähtiin keskeisinä tiedon luomisen ja jakamisen edellytyksiä tukevinä tekijöinä sekä tietoystävällinen kulttuuri (Davenport et al., 1998; Du Plessis, 2007) että organisaatiokulttuuriset tekijät laajemminkin (Goh, 2002; Rhodes et al., 2008; You et al., 2006; O'Dell & Grayson, 1998). Aiemman tutkimuksen mukaan tiedon siirtoa ei tapahdu, mikäli organisaatiossa ei vallitse luonnollista taipumusta tiedon jakamiseen (Albino et al., 2004). Tiedon luomisen ja jakamisen kannalta keskeiseksi nähtiin sekä tietoresurssien, prosessien, toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen määrittely (Du Plessis, 2007; Wong & Aspinwall, 2004) että uusien käytäntöjen luonteva integrointi osaksi organisaation ja työntekijöiden päivittäistä elämää (Bishop et al., 2008). Empiirisessä tutkimuksessa kohdeorganisaation tiedon luomisen ja jakamisen kulttuuri todettiin heikoksi, minkä nähtiin suoraan vaikuttavan siihen, että muille käytettävissä olevan tiedon luomiseen ja tiedon jakamiseen ei panostettu, eikä sitä koettu järjestelmällisesti tapahtuvan. Tiedon luomisen ja jakamisen ei koettu kuuluvan kohdeorganisaation kulttuuriin, eikä sitä näin ollen nähty myöskään tärkeäksi. Tiedon luomisen ja jakamisen tapoja ja toimintakulttuuria nähtiin voitavan kehittää yhteisten, sovittujen toimintamallien määrittelyllä ja käytönotolla, tarkoituksenmukaisilla välineillä, tietojen hallinnoinnin roolin ja merkityksen esiintuonnilla, tavoiteltuun toimintaan eri tavoin kannustamalla sekä resurssien tarkoituksenmukaisella allokoinnilla.

Samankaltaisuuksia aiemman tutkimuksen ja empiirisen aineiston välillä ilmeni myös näkemyksissä informaatioteknologian roolista. Aiemmassa tutkimuksessa toimintaa tukevien IT-ratkaisujen keskeisiksi ominaisuuksiksi nimettiin muun muassa tiedon helppo haettavuus ja nopeaa saatavuus (Du Plessis, 2007). Tehokkaan tiedon siirron nähtiin perustuvan tietoteknisten järjestelmien lisäksi sosiaaliin verkostoihin ja ihmistenväliseen vuorovaikutukseen (Rhodes et al., 2008; Goh, 2002; Wong & Aspinwall, 2004). Inhimillisen toiminnan (Rhodes et al., 2008; Albino et al., 2004;

Szulanski, 2000; Jarrar & Zairi, 2000) nähtiin olevan keskeisessä roolissa. Myös empiirisen tutkimuksen tulokset korostivat inhimillistä toimintaa hyvin vahvasti. Kohdeorganisaatiossa käytössä olevat tiedon siirron mallit kuvattiin hyvin epämuodollisiksi ja niiden todettiin nojaavan vahvasti ihmistenväliseen vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin kontakteihin. Inhimillisen toiminnan nähtiin olevan määräävä tekijä tiedon luomisessa ja jakamisessa, kun taas teknologiset ratkaisut kuvattiin lähinnä yhtenä toimintaedellytysten osana. Teknologisten ratkaisujen hyvä soveltuvuus valittuun käyttötarkoitukseen nähtiin kuitenkin keskeisenä edellytyksenä IT-ratkaisun potentiaalille tuoda lisäarvoa organisaation toimintaan. Käytön helppous, tehokkaat hakuominaisuudet ja valitun ratkaisun joustavuus monipuolisissa käyttötilanteissa tuotiin esiin keskeisinä ominaisuuksina.

Kohdeorganisaation toiminnassa tunnistettiin realisoituneen myös joitakin aiemmassa tutkimuksessa esiintuotuja potentiaalisia ongelmakohtia. Aiemmassa tutkimuksessa mahdollisiksi organisatorisiksi haasteiksi nostettiin tiedon jakamisen mahdollisuuksien ja kannustimien puuttuminen sekä yksilötason osaamisen korostaminen (O'Dell & Grayson, 1998). Myös yksikön sisällä toimivien toimintoittain tai rooleittain muodostettujen ryhmien välisessä dynamiikassa nähtiin voivan muodostua erilaisia jännitteitä (Albino et al., 2004). Empiirisessä tutkimuksessa havaittiin kohdeorganisaation toimintakulttuurin painottavan vahvasti juuri asiantuntijuutta ja yksilötason osaamista, minkä todettiin tuovan toimintaan myös ristiriitoja. Samoin tiedon jakamisen kannustimien koettiin puuttuvan, kuten myös niihin liittyvien toimintamallien ja yhteisten välineiden. Myös organisaatorakennelähtöisesti muodostuneiden ryhmien välillä koettiin olevan jonkin verran raja-aitoja, jotka ilmenivät esimerkiksi puutteina ryhmien välisessä kommunikoinnissa.

Uusien toimintamallien käyttöönoton läpivientiä lähestyttiin aiemmassa kirjallisuudessa järjestelmällisenä prosessina, joka jakautuu selkeisiin vaiheisiin ja vaiheiden sisältämiin tehtäviin (Szulanski, 2000), pitää sisällään tarvittavien tehtävien organisoinnin (Wong & Aspinwall, 2004; Davenport

et al., 1998) ja ottaa kantaa myös implementoinnin jälkeisiin jatkotoimenpiteisiin ja seurantaan (Freytag & Hollensen, 2001). Empiirisessä tutkimuksessa toimivaksi ratkaisuksi kohdeorganisaation toimintamallien muutoksiin ja kehittämistoiminnan organisointiin nähtiin hankkeiden läpivienti projekteina, joilla on selkeät tavoitteet, suunnitelma, resurssit, aikataulu, toteutus ja seuranta.

Aiempi tutkimus toi esiin mahdollisten siirtoa estävien ja mahdollistavien tekijöiden tunnistamisen (Wong & Aspinwall, 2004; Jarrar & Zairi, 2000) keskeisenä käytäntöjen siirron onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Tässä tutkimuksessa samaa edellytystä ei aineiston kautta vastaavanlaisena havaintona tuotu esiin, mutta itse tutkimus pyrki juuri tämän tavoitteen saavuttamiseen.

Kirjallisuuskatsauksesta nousi lisäksi joitakin näkökulmia, joilla empiirisen tutkimuksen tuloksia voidaan tukea ja laajentaa. Aiemmassa tutkimuksessa todettiin tarve tietojohdamsstrategialle (Du Plessis, 2007), tietojohdamsen merkityksen ja hyötyjen kommunikoinnille (Bishop et al., 2008) ja tietojohdamsen kokonaisvaltaisuuden ja useisiin organisatorisiin elementteihin kytkeytymisen (Du Plessis, 2007) ymmärtämiselle. Johdon strategiseksi tehtäväksi nähtiin määritellä, minkä tyyppinen tieto on organisaatiolle arvokkainta (Davenport et al., 1998). Strategiassa nähtiin keskeiseksi sekä yksilötason tarpeiden että organisaatiotason liiketoiminnan tavoitteiden huomiointi (Bishop et al., 2008). Myös empiirisessä aineistossa peräänkuulutettiin toiminnan suunnitelmallisuutta ja selkeitä tavoitteita, mutta suuntaviivojen nähtiin liittyvän lähinnä yksikön varsinaiseen tehtävään – siihen, millaisia tuloksia ja ratkaisuja täytyy saada aikaan, ei niinkään tietojen hallinnointiin. Lisäksi aiemmassa tutkimuksessa nähtiin tarve toimivan tietorakenteen suunnittelulle ja muodostamiselle (Davenport et al., 1998) sekä sen proaktiiviselle kehittämiselle (Du Plessis, 2007). Empiirisessä aineistossa koettu tarve fokusoitui lähinnä tehokkaampiin hakutoimintoihin, jotta nykyisistä, hajanaisiksi ja hallitsemattomiksi koetuista tietolähteistä löydettäisiin tarvittava tieto nopeasti ja luotettavasti.

Kirjallisuuskatsauksesta ilmeni myös painotus selkeiden tehtävien ja vastuiden määrittelyyn (Du Plessis, 2007; Wong & Aspinwall, 2004) sekä tietojen hallinnoinnin korostamiseen organisaation työskentelytapana (Du Plessis, 2007), johon jokainen ottaa oman roolinsa mukaisesti osaa. Työskentelytavan nähtiin tarkoittavan sitä, että jokaisella on oikeus ja velvollisuus myös käyttää aikaa tietojen hallintaan. Myös empiirisessä aineistossa oli havaittavissa yleinen tarve sille, että sovitaan, miten toimitaan, mutta järjestelmällisempää roolien ja vastuiden selkeyttämistä ei tuotu tarpeena tai kehittämiskohteena esille, vaikkakin vastuukysymysten ristiriidat olivat aineistoa analysoitaessa selkeästi havaittavissa.

Uusien käytäntöjen käyttöönottoon liittyen aiempi tutkimus painotti lisäksi määriteltujen avainhenkilöiden nimeämistä (Bishop et al., 2008; Du Plessis, 2007; Jarrar & Zairi, 2000) tietojohtamisen tavoitteiden ja uusien käytäntöjen käyttöönoton edistämiseksi. Hyvänä käytäntönä nostettiin esiin myös aiempien, menestyksekkäiden tosielämän esimerkkien esiin tuominen (Bishop et al., 2008) toimintamallien ja hyötyjen konkretisoimiseksi. Yksittäisenä kannustimena tehokkaampaan tiedon siirtoon nostettiin ajatus organisaation yhteiseen arvoon fokusoitumisesta (Goh, 2002), jonka kautta nähtiin mahdolliseksi priorisoida yksikön toiminnan kannalta keskeisin tavoite.

Empiirisessä aineistossa ja kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltujen aiempien tutkimusten tuloksissa oli myös joitakin eroavaisuuksia asioiden painotuksissa ja näkökulmissa. Aiemman tutkimuksen mukaan todettiin olevan keskeistä, että organisaatiossa tuetaan yksilöiden aloitteellista toimintaa luovuutta tukahduttavan kontrolloinnin sijaan (Jarrar & Zairi, 2000). Kohdeorganisaation tapauksessa yksikössä vallitsevan vapauden ja itseohjautuvuuden nähtiin kuitenkin olevan jo niillä rajoilla, että johdon ja esimiesten taholta tulevaa ohjausta toivottiin joissakin asioissa jopa lisättävän. Aiemmassa tutkimuksessa nähtiin potentiaalisesti ongelmaksi myös eksplisiittisen tiedon korostaminen hiljaisen tiedon kustannuksella (O'Dell & Gray-

son, 1998). Kohdeorganisaatiossa asetelman todettiin olevan jokseenkin päinvastainen.

Empiirisen aineiston erityispiirteitä, jota ei aiemmassa tutkimuksessa käsitelty, nousi esiin resurssien rajallisuuden vaikutus kehittämistoimintaan, uudistumiseen ja tehokkaaseen tiedon hallinnointiin. Aiemmassa tutkimuksessa resurssien riittävyyden rooli ilmeni lähinnä kirjoittamattomana perusolettamuksena, eikä näin ollen otettu kantaa siihen, mitä jos organisaatiolla ei ole mahdollisuutta toimia resursoinnin kannalta ideaalitilanteessa. Toisena empiirisestä aineistosta nousseena kohdeorganisaation haasteena nähtiin toimintaympäristön asettamat rajoitteet johtamisen välineiden, kuten palkitsemisen, käytössä. Aiempi tutkimus käsitteli palkitsemismahdollisuuksia lähinnä valintakysymyksenä, millä metodilla palkitseminen koetaan kannustavimmaksi.

Selkeimpien eroavaisuuksien empiirisen tutkimuksen ja muun aiemman tutkimuksen välillä voidaan nähdä johtuvan valtionhallinnon alaisen asiantuntijaorganisaation erityispiirteistä. Sekä kohdeorganisaatiossa tunnistetun toiminnan vapauden ja itseohjautuvuuden että johtamisen välineiden puuttumisen nähtiin vaikuttavan kohdeorganisaation toimintakulttuuriin ja toimintamahdollisuuksiin merkittävästi. Näiltä osin aiempien tutkimustulosten soveltaminen kohdeorganisaatioon voidaan nähdä rajallisena.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään yhteenveto sekä tutkimuksen toteutuksesta että tutkimuksen teoreettisista ja käytännöllisistä tuloksista toimenpidesuosituksineen. Luvussa myös arvioidaan tehtyä tutkimusta ja esitetään tutkimuksen esiin nostamia mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, kuinka IT-palvelunhallinnan parhaita käytäntöjä voidaan implementoida osaksi kohdeorganisaation toimintaa. Päättökysymyksen tarkastelu jaettiin kolmeen päätutkimuskysymyksen eri osa-alueita tarkastelemaan alakysymykseen, joihin vastaamalla muodostettiin kokonaisvaltainen vastaus tutkimuksen pääkysymykseen.

Ensimmäinen alakysymys käsitteli parhaiden käytäntöjen siirtämisen toimintamalleja ja kriittisiä tekijöitä. Tähän kysymykseen vastattiin aiemmasta tutkimuksesta muodostettuun teoreettiseen viitekehukseen perustuen. Toinen alakysymys käsitteli kohdeorganisaation toimintakulttuurin erityispiirteitä IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönoton kannalta ja kolmanteen alakysymykseen vastaamalla muodostettiin käsitys toimintatavoista ja tukijärjestelmistä, joilla voidaan tukea IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönottoa kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatiota käsitteleviin alakysymyksiin vastattiin empiirisellä tutkimuksella saatuihin tuloksiin perustuen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui kolmesta tutkimuksen fokuksen kannalta keskeisestä osa-alueesta. Parhaiden käytäntöjen siirtoa käsittelevä tieteellinen keskustelu toimi lähtökohtana käytäntöjen siirron prosessimallin vaiheiden ja keskeisimpien tehtävien sekä käytäntöjen siirtoon liittyvien kriittisten tekijöiden tarkastelulle. Tietointensiivisten käytäntö-

jen käyttöönoton edellyttämiä tukirakenteita koottiin sekä tietojohdamista että spesifimmin tiedon siirtoa käsittelevästä kirjallisuudesta. Tietojohdamisnäkökulman ja tiedon siirron edellytysten tarkastelu toivat tutkimuskysymyksiä vahvasti tukevan näkökulman tietointensiivisten IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönoton edellytysten tarkasteluun.

Empiirinen tutkimus toteutettiin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, Lappeenrannan teknillisen yliopiston tietohallintoyksikössä. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä käytettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluja. Empiirinen tutkimus ja tutkimuskysymykset suunniteltiin teoreettisen viitekehyksen lähtökohdista tutkimusongelman näkökulmaa painottaen. Haastatteluin kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti.

Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena oli luoda malli tietointensiivisten IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönoton tukemiseen. Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena oli tunnistaa kohdeorganisaation haasteet ja vahvuudet IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönoton kannalta sekä löytää haasteiden hallintaan kohdeorganisaation toimintakulttuuriin soveltuvia hallintakeinoja.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaus tutkimusongelmaan: *”Kuinka IT-palvelunhallinnan parhaita käytäntöjä voidaan implementoida osaksi kohdeorganisaation toimintaa?”*. Tutkimusongelmaa lähestyttiin kolmen alatutkimuskysymyksen kautta, joihin vastaamalla muodostettiin päätutkimuskysymykseen vastauksen antava tulokokonaisuus.

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen *”Mitkä ovat parhaiden käytäntöjen siirtämisen toimintamallit ja kriittiset tekijät aiemman tutkimuksen mu-*

kaan?” vastattiin aiempien tutkimusten tuloksia tarkoituksenmukaisesti soveltaen. Parhaiden käytäntöjen siirron toimintamalli esitettiin kolmivaiheisena prosessina käsittäen siirron valmistelun, käytäntöjen käyttöönoton eli implementaation ja prosessin loppuun saattamisen eli integraation. Prosessin menestyksekkääseen läpivientiin keskeisesti vaikuttaviksi tekijöiksi nousi sekä organisaation kulttuuriin ja toimintamalleihin että yksilöiden käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Parhaiden käytäntöjen siirtämisen todettiin edellyttävän ylimmän johdon tukea ja monipuolista johtamisen välineiden (kuten kannustin- ja palkitsemisjärjestelmien) käyttöä. Organisaatiolta todettiin edellytettävän myös tiedon luomiselle ja jakamiselle otollista kulttuuria sekä näitä tavoitteita tukevaa organisaatorakennetta. Organisaation toiminnassa ja tietojen hallinnoinnissa korostettiin suunnitelmallisuutta ja toimivaa kommunikointia sekä organisaation toimintakulttuuria kunnioittavaa muutostahtia. Tiedon siirron osapuolten sekä laajemmin toimijoiden käyttäytymisen vaikutus nähtiin keskeisenä ja erityyppisten tietojen hallinnoinnissa painotettiin tarkoituksenmukaisuutta ja tasapainoisuutta.

Toiseen alakysymykseen *”Mitä erityispiirteitä kohdeorganisaation toimintakulttuuri tuo IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönottoon?”* vastattiin empiirisellä tutkimuksella saatujen tulosten kautta. Kohdeorganisaation erityispiirteiksi tunnistettiin asiantuntijaorganisaatiolle tyypillinen vahva asiantuntijuuden ja yksilöllisen osaamisen arvostaminen, toiminnan itseohjautuvuus, tiedon luomisen ja jakamisen kulttuurin puuttuminen sekä toimintaympäristöstä johtuva johtamisen välineiden rajallisuus.

Kolmanteen alakysymykseen *”Millaisilla toimintatavoilla tai tukijärjestelmillä voidaan tukea IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönottoa kohdeorganisaatiossa?”* vastattiin samoin empiirisen tutkimuksen perusteella. Uusien käytäntöjen käyttöönottoa nähtiin voitavan tukea järjestelmällisellä ja kattavalla kommunikaatiolla, kodifioidun tiedon luomisen, hallinnoinnin ja hyödyntämisen tehostamisella, toiminnan suunnitelmallisuutta

den lisäämisellä, selkeällä tavoitteiden asettamisella, konkreettisemmalla johtamisella ja toiminnan seurannalla sekä motivoinnilla.

5.2.1 Teoreettinen kontribuutio

Tutkimuksessa muodostettiin aiempia tieteellisiä keskusteluja integroiva viitekehys tietointensiivisten parhaiden käytäntöjen käyttöönottoon. Viitekehys rakentui useiden tieteellisten keskustelujen leikkauspintaan ja muodosti kokonaisuuden, jota ei vastaavalla tavalla rajattuna ole aiemmin tutkittu. Muodostettu kokonaisuus esitettiin teoreettisena mallina, joka ottaa kantaa sekä käytäntöjen implementointiin toiminnalliseen prosessiin että onnistuneen implementointiin edellyttämiin tukirakenteisiin ja toimintamalleihin. Malli voidaan nähdä työväliseinä organisaation nykytilan kartoittamiseen ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen tietointensiivisten parhaiden käytäntöjen käyttöönoton näkökulmasta.

Empiirinen tutkimus suunniteltiin ja toteutettiin teoreettisen viitekehysten perusteella. Empiirisessä tutkimuksessa ei nojaututtu muodostettuun malliin kuitenkaan aivan kokonaisvaltaisesti ja läpinäkyvästi, vaan tutkimuksessa keskityttiin erityisesti niihin osa-alueisiin, joissa aiemman tutkimuksen mukaan on eniten organisaatiokohtaista liikkumavaraa. Kohdeorganisaatiossa suoritettuna empiirisen tutkimuksen tulosten todettiin vastaavan keskeisiltä osin aiemmassa tieteellisessä keskustelussa esitettyjä tutkimustuloksia.

5.2.2 Käytännön kontribuutio ja toimenpidesuositukset

Tutkimuksessa tunnistettiin kohdeorganisaation erityispiirteet IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyttöönoton kannalta. Lisäksi tuotiin esiin toimintatavat ja tukijärjestelmät, joilla käytäntöjen käyttöönottoa voidaan edesauttaa. Tietohallintoyksikön toiminnassa tunnistettujen haasteiden hallintaan ja IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen käyt-

töönottoa edesauttavien toimintamallien ja tukijärjestelmien rakentamiseen ja kehittämiseen voidaan lisäksi esittää konkreettisia toimenpidesuosituksia.

Yhtenä keskeisimmistä suosituksista voidaan tutkimuksen perusteella esittää säännöllisten yksikköpalaverien ottamista osaksi yksikön toimintaa. Suunnitellut, toimivat, sovitun toimintamallin mukaiset yhteiset keskustelu- ja tiedonvaihtotilaisuudet palvelevat sekä yksikön sisäistä viestintää ja keskustelukulttuurin luomista että yhteishengen tiivistämistä. Aiemmat kokemukset yksittäisistä yksikössä järjestetyistä keskustelutilaisuuksista suositellaan huomioitavan toimintamallin suunnittelussa ja lanseerauksessa siten, että toimintamallista sovitaan yhteisesti, jolloin yksikön henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa toimintamallin muotoutumiseen. Toimintamallin muodostamisen jälkeen mallin toimivuudelle asetetut odotukset suositellaan kommunikoitavan selvästi, jotta henkilöstö tietää, mihin käytännöllä pyritään ja minkälaista osallistumista henkilöstöltä odotetaan. Toimintamallille suositellaan asetettavan myös seurantajakso, jonka kuluttua toimintamallin toimivuutta arvioidaan yhteisesti ja päätetään sen kehittämisestä, muuttamisesta tai lakkauttamisesta, mikäli toimintamallin ei nähdä soveltuvan yksikön toimintakulttuuriin.

Toisena keskeisenä suosituksena esitetään, että yksikön tiedonhallintakäytännöt määritellään ja formalisoidaan. Yksikössä suositellaan laadittavan tietojohtamisstrategia ja toimintasuunnitelma, joiden kautta määritellään yksikön toiminnan kannalta arvokkaimmat tiedot sekä niiden luomisen ja hallinnoinnin prosessit. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi yksikön olemassa olevassa laatukäsikirjassa olevia kuvauksia laajentamalla ja konkretisoimalla. Samassa yhteydessä suositellaan suoritettavan nykyisen tietorakenteen katselmointi ja tarvittaessa toimivamman tietorakenteen suunnittelu ja toteutus. Myös tutkimuksessa esiin nousseet puutteet nykyisessä IT-infrastruktuurissa, keskeisimpänä eri lähteissä sijaitsevan tiedon kattavien hakutoimintojen sekä tietojen indeksoinnin puuttuminen, suositellaan otettavan osaksi kehittämissuunnitelmaa. Samoin käytössä olevan

ICT-tuotannonohjausjärjestelmän mahdollisen käyttökoulutuksen tarve suositellaan kartoitettavan koettujen tiedonhakuongelmien vähentämiseksi. Ensisijaisesti huomiota suositellaan kuitenkin kiinnitettävän toimintamallien kommunikointiin sekä roolien, vastuiden ja odotusten selkeään määrittelyyn.

Tiedonhallintakäytäntöihin esitetään luotavan konkreettinen mittari, jolla toiminnan kehittymistä voidaan seurata. Mittarin suositellaan ottavan kantaa toiminnan kannalta keskeisimpien tietojen kodifiointiin ja kodifioinnilta edellytettävään laatuun. Vaikkakin laatua on vaikea mitata yksiselitteisesti, voidaan siihen pyrkiä kuvaamalla sanallisesti kodifioitavalta tiedolta edellytettävät keskeiset tietoryhmät ja käyttötarkoitus, johon dokumentaation kautta odotetaan pystyttävän vastaamaan. Mittarin asettamisen myötä esitetään asetettavan myös konkreettinen tavoitetilä, jonka täytyminen kontrolloidaan sovitulla aikavälillä ja jonka saavuttamisesta aiheutuva palkkio voidaan sopia yhteisesti yksikön toimintaympäristön rajoitteet huomioiden.

Yhtenä mahdollisena tapana tietojen hallinnoinnin prioriteetin nostamiseksi ja toimintamallin jalkauttamiseksi osaksi yksikön toimintaa suositellaan harkittavan konkreettista työajan osoittamista tietojen hallintoihin. Varaanalla työntekijöiden kalentereista säännöllisin väliajoin sopivaksi katsottu määrä aikaa tietojen hallintoihin, voidaan osoittaa tietojen hallinnoinnin tärkeys yksikön toiminnalle sekä antaa mahdollisuus asetettujen, mahdollisesti mitattavienkin, tavoitteiden saavuttamiseen.

Yleisemmällä tarkastelutasolla yksikön toimintaa suositellaan kehitettävän suunnitelmallisempaan ja tavoitteellisempaan suuntaan. Yksikön henkilöstö suositellaan sitoutettavan nykyistä vahvemmin yksikön toiminnan kehittämiseen aktiivisemmän ja säännönmukaisemman tiedonvaihdon ja keskustelun kautta. Tiiviimmän yhteistyön kautta voidaan saavuttaa sekä laajempi näkökulma ja monipuolisempi osaaminen suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi että henkilöstön vahvempi sitoutuminen asetettuihin suun-

taviivoihin. Suunnitelmallisuuden, tavoitteellisuuden, toiminnan seuranta-
mahdollisuuksien ja palkitsemiskäytäntöjen kehittämiseksi suositellaan
edistettävän yksikön tavoitteita projektiorganisaatioksi kehittymisestä.

Koska resursoinnin todettiin olevan yksi yksikön keskeisimmistä haasteista
lähes kaikilla tiedon hallinnoinnin ja yksikön kehittämiskyvyn osa-alueilla,
toiminnan mitoittamista resursseihin sopivaksi suositellaan vahvasti. Ny-
kyiset toiminnan ongelmakohdat voidaan osin nähdä itseään ruokkivina:
kun resurssien osalta ei nähdä mahdolliseksi kehittää ja formalisoida toi-
mintaa, käytetään myös nykytoiminnan ylläpitämiseen entistä enemmän
aikaa toimintaympäristön vaatimusten kasvaessa ja toimialan monimuotoi-
suuden lisääntyessä.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena oli edesauttaa Lappeenrannan
teknillisen yliopiston tietohallintoyksikön kehittymistä. Tutkijan rooli suh-
teessa tutkimuksen kohdeorganisaatioon voidaan nähdä osin subjektiivivi-
sena, koska tutkija itse työskentelee kyseisessä organisaatiossa suunnit-
telijana, minkä johdosta sekä tutkimuksen kohdeorganisaatio että tutki-
mukseen osallistuneet henkilöt olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja. Näin
ollen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida, että tutkijal-
la oli tutkimusta tehdessään jo oma, kokemusperäinen käsityksensä koh-
deorganisaation toimintakulttuurista.

Tutkijan henkilökohtainen suhde kohdeorganisaatioon pyrittiin kuitenkin
tiedostamaan ja sen potentiaalinen vaikutus minimoimaan koko tutkimus-
prosessin ajan. Haastattelutilanteissa käytetyt teemoittaiset kysymykset
muodostettiin yksinomaan tutkimuksen viitekehyksen ohjaamina ja aineis-
ton analyysi perustettiin ainoastaan haastattelutilanteissa kerättyyn aineis-
toon, pyrkien tietoisesti välttämään tutkijan omien näkemysten ja koke-
musten mahdollisesti ohjaavaa vaikutusta.

Empiirisellä tutkimuksella aikaansaadut tulokset vastasivat keskeisiltä osin aiemmassa tieteellisessä keskustelussa raportoituja tutkimustuloksia. Havaittujen eroavaisuuksien tunnistettiin aiheutuvan ensisijaisesti tutkimuksen kohdeorganisaation erityispiirteistä, jollaisia ei aiemmissa tutkimuksissa oltu raportoitu.

Tulosten yleistettävyyttä arvioitaessa on huomioitava, että tutkimus toteutettiin yksittäisenä tapaustutkimuksena, jolloin tutkimustulokset perustuvat ainoastaan kohdeorganisaatiosta kerättyyn aineistoon. Näin ollen empiirisen tutkimuksen tulosten ei voida katsoa olevan laajemmin yleistettävissä. Kohdeorganisaation sisäisesti henkilöstön voidaan kuitenkin todeta olleen aineiston keruussa organisaation kokoon ja tutkimuksen fokukseen nähden monipuolisesti edustettuna sekä eri organisaatiotasojen että eri roolien, työtehtävien ja osaamisalueiden osalta, joten tutkimuksen voidaan todeta edustavan kohdeorganisaatiota kattavasti.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa muodostettu integroiva malli tietointensiivisten parhaiden käytäntöjen implementoinnista perustuu useisiin aiempiin tutkimuksiin, joiden tulokset ovat toisiaan tukevia. Tätä integroivaa mallia voidaan näin ollen nähdä hyödynnettävän tietointensiivisten parhaiden käytäntöjen käyttöönottoa tukevana työvälineenä muissakin organisaatioissa.

Tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruun että analysoinnin osalta pyrittiin valitsemaan mahdollisimman perustellusti tutkimuksen tavoitteisiin, tutkimusongelmaan ja tutkimuskohteeseen soveltuviksi. Metodologisissa valinnoissa tiedostettiin tutkijan roolista muodostuva subjektiivisuus tutkimuskohteeseen nähden, mikä yleisesti ottaen voidaan nähdä epätoivottavana tutkimuksellisena asetelmana, mutta ottaen huomioon tutkielman luonteen ja sen tavoitteet, nähtiin empiirisestä optimitilanteesta poikkeaminen näiltä osin hyväksyttävänä. Tutkimuksen toteutus, haastattelukysy-

mykset ja aineiston analyysi on dokumentoitu tutkimuksen toistettavuuden mahdollistamiseksi.

5.4 Jatkotutkimusaiheita

Tämän pro gradu -tutkielman kirjallisuuskatsausta koostettaessa havaittiin tietointensiivisten parhaiden käytäntöjen implementointiin liittyvän tieteellisen keskustelun olevan hyvin vähäistä, spesifisti tähän näkökulmaan fokusoituneena jopa olematonta. Jatkotutkimukselle voidaan nähdä olevan tarvetta, koska tietojohdamisen ja sen edellyttämien toimintamallien, -kulttuurien ja välineiden voidaan olettaa nousevan yhä useamman organisaation keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Jatkotutkimuksen lähtökohtana voidaan hyödyntää esimerkiksi tässä tutkimuksessa muodostettua, aiempia tieteellisiä keskusteluja integroivaa mallia.

Tutkimukseen olisi hyvin mielenkiintoista ja myös perusteltua kytkeä vahvemmin myös erilaiset parhaiden käytäntöjen kodifioidut lähteet. Aiempi tutkimus parhaiden käytäntöjen siirrosta keskittyy vahvasti yrityksen sisäisten yksiköiden ja toimintojen väliseen parhaiden käytäntöjen siirtoon sekä yritysten väliseen, benchmarking-toiminnan kaltaiseen käytäntöjen siirtoon. Parhaiden käytäntöjen implementointi kodifioiduista malleista on ilmiö, jonka voidaan olettaa lisääntyvän IT-palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen kaltaisten mallien tarjonnan lisääntyessä. Tätä näkökulmaa ei aiemmassa tutkimuksessa havaittu käsiteltävän.

Toisena jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoisena ongelmakenttänä voidaan nostaa esiin kohdeorganisaation toimintamahdollisuuksissa havaitut haasteet, kuten resursoinnin ja palkitsemismahdollisuuksien rajoitteet, joihin aiempi tutkimus ei ottanut kantaa. Resurssien niukkuus yhdistettynä uudistumis- ja kehittämispaineisiin on tänä päivänä ratkaisematon yhtälö varmasti monessa organisaatiossa.

LÄHDELUETTELO

Abecker, A., Bernardi, A., Hinkelmann, K., Kuhn, O. & Sintek, M. (1998). Toward a technology for organizational memories. *IEEE Intelligent Systems*, 13, 3, 40-48.

Albino, V., Garavelli, A. C. & Gorgoglione, M. (2004). Organization and technology in knowledge transfer. *Benchmarking: An International Journal*, 11, 6, 584-600.

American Productivity and Quality Centre. (2008). Glossary of benchmarking terms [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.2.2009]. Saatavilla: http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=detail&docid=119519.

Bishop, J., Bouchlaghem, D, Glass, J. & Matsumoto, I. (2008). Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative. *Journal of Knowledge Management*, 12, 4, 16-29.

Bhutta, K. S. & Huq, F. (1999). Benchmarking – best practices: an integrated approach. *Benchmarking: An International Journal*, 6, 3, 254-268.

Cater-Steel, A., Toleman, M., Wui-Gee, T. (2006). Transforming IT service management – the ITIL impact. 17th Australasian Conference on Information Systems, 6-8 Dec 2006, Adelaide.

Davenport, T. H., De Long, D. W. & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, Winter 1998, 43-57.

Dorfman, P. (2008). ITIL 3: executive validation for KM. *KM World*, 17, 2, 1 & 16-17.

Du Plessis, M., (2007). Knowledge management: what makes complex implementations successful? *Journal of Knowledge Management*, 11, 1, 91-101.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Freytag, P. V. & Hollensen, S. (2001). The process of benchmarking, benchlearning and benchaction. *The TQM Magazine*, 13, 1, 25-33.

Goh, S. C. 2002. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6, 1, 23-30.

Goodman, P. S., Bazerman, M., & Conlon, E. (1980). Institutionalization of planned organizational change. In Staw, B. M. & Cummings, L. L. (Eds.), *Research in organizational behavior* (2, 215–246). Greenwich, CT: JAI Press.

Greiner, M. E., Böhmman, T. & Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11, 6, 3-15.

Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 1999, March-April, 106-116.

Hochstein, A., Tamm, G. & Brenner, W. (2005). Service-oriented IT management: benefit, cost and success factors IN Bartmann, D., Rajola, F., Kallinikos, J., Avison, D., Winter, R., Ein-Dor, P., Becker, J., Bodendorf, F. & Weinhardt, C. (Eds.) *European Conference on Information Systems*. Regensburg, Germany.

Jarrar, Y. F. & Zairi, M. (2000). Best practice transfer for future competitiveness: a study of best practices. *Total Quality Management*, 11, 4/5&6, 734-740.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto. (2008). *Tilastokirja 2007*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: hallinnon julkaisuja 173.

Mohamed, M. S., Ribière, V. M., O'Sullivan, K. J. & Mohamed, M. A. (2008). The re-structuring of the information technology infrastructure library (ITIL) implementation using knowledge management framework. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 38, 3, 315-333.

O'Dell, C. & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40, 3, 154-174.

O'Dell, C. & Grayson, C. (2000). Identifying and transferring internal best practices [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.11.2008]. Saatavilla: http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=include&docid=112574.

Office of Government Commerce (2007a). *ITIL® V3 Glossary* [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.1.2009]. Saatavilla: <http://www.best-management-practice.com/officialsite.asp?FO=1230366&action=confirmation&tdi=575004>.

Office of Government Commerce. (2007b). *The official introduction to the ITIL service lifecycle*. London: TSO.

Office of Government Commerce. (2007c). Service Operation. London: TSO.

O'Leary, D. E. (1998). Knowledge-management systems: converting and connecting. *IEEE Intelligent Systems*, 13, 3, 30-33.

Pitt, L., Berthon, P. & Lane, N. (1998). Gaps within the IS department: barriers to service quality. *Journal of Information Technology*, 1998, 13, 191-200.

Praeg, C.-P. & Schnabel, U. (2006). IT-service cachet – managing IT-service performance and IT-service quality. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences 2006*.

Rhodes, J., Hung, R., Lok, P. Lien, B. Y. & Wu, C. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 12, 3, 84-100.

Robertson, J. (2004). Developing a knowledge management strategy. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.5.2009]. Saatavilla: http://www.steptwo.com.au/files/kmc_kmstrategy.pdf.

Syrjälä, L. & Numminen, M. (1988). Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopisto: kasvatustieteellisen tiedekunnan tutkimuksia nro. 51.

Szulanski, G. (1995). Unpacking stickiness: an empirical investigation of the barriers to transfer best practice inside the firm. *Academy of Management Journal*, 1995, 437-441.

Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 1 May, 9-27.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Wong, K. & Aspinwall, E. (2004). Knowledge management implementation frameworks: a review. *Knowledge and Process Management*, 11, 2, 93-104.

You, T., Li, F. & Yu, Z. (2006). A method for evaluating the knowledge transfer ability in organization. In *Knowledge Science, Engineering and Management*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.

Muutoskyky

- Mitkä ovat yksikkönne vahvuuksia muutostilanteissa? Mitkä asiat koet haasteina tai heikkouksina?
 - Millaisilla toimenpiteillä / keinoilla näkisit muutoskykyyn voitavan vaikuttaa?

Kulttuuri

- Kuinka yksikössäsi vallitseva ilmapiiri vaikuttaa tiedon luomiseen ja jakamiseen? Mitkä koet merkittävimmiksi yksikkönne ilmapiiriin vaikuttaviksi tekijöiksi?
 - Millaiseksi kuvailisit yksikkönne ilmapiiriä?
 - Asettaako yksikkönne toimintakulttuuri / ilmapiiri haasteita tiedon luomiselle ja jakamiselle?
 - Jos, niin millaisilla toimenpiteillä / keinoilla näkisit ilmapiiriin voitavan vaikuttaa?

Johtamiskäytännöt

- Millä tavalla koet yksikössäsi käytettävien johtamiskäytäntöjen vaikuttavan yksikkönne haluun tai kykyyn luoda, hallinnoida, siirtää tai käyttää tietoa tehokkaasti?
 - Kuinka kuvailisit yksikkönne johtamiskäytäntöjä?
 - Millä tavalla kehittäisit yksikkönne johtamiskäytäntöjä?
 - Mitkä ovat yksikkönne sellaisia erikoispiirteitä, jotka tulisi mielestäsi huomioida johtamiskäytännöissä?

Kommunikaatio, viestintä

- Millaisten yksikön sisäisten kommunikaatio- ja viestintäkäytäntöjen näkisit tukevan yksikkönne toimintaa tehokkaimmin eri tilanteissa?
 - Millaisista asioista pitäisi mielestäsi kommunikoida / viestiä?
 - Mitkä tekijät vaikuttavat yksikkönne sisäisen kommunikoinnin / viestinnän tehokkuuteen?
 - Vaikuttaako yksikkönne nykyinen organisaatorakenne yksikön sisäisiin kommunikaatiovirtoihin (suotuisasti / epäsuotuisasti)?

Tiedon siirto

- Mitkä näkisit tehokkaimmiksi tavoiksi siirtää ja jakaa tietoa yksikössä?
 - Miten voitaisiin parhaiten siirtää kodifioitua, eksplisiittistä tietoa?
 - Miten voitaisiin parhaiten siirtää hiljaista, kokemusperäistä tietoa?

Motivaatio

- Millä keinoin yksikköänne voitaisiin kannustaa ja tukea tehokkaampaan tiedon jakamiseen ja hallintaan?

Lopuksi

- Nimeä yksikölle yhteinen tavoite, joka mielestäsi parhaiten kuvaa tavoitetilaa, johon yksikkönne pyrkii kehittymään.
- Onko vielä jotakin tutkimukseen liittyvää, mitä haluaisit tuoda esiin ennen haastattelun päättymistä?