

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Riina Pukki

## **Tiedonhallinnan kehittäminen tietotyössä työyhteisöviestinnän avulla – Case Yritys X**

Opinnäytetyö 2016

## Tiivistelmä

Riina Pukki

Tiedonhallinnan kehittäminen tietotyössä työyhteisöviestinnän avulla – Case

Yritys X, 100 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous, Lappeenranta

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2016

Ohjaajat:

Anu Kurvinen, Liiketalouden lehtori, Saimaan ammattikorkeakoulu

L. Björkbacka, Ryhmäpäällikkö, Yritys X Oy

Tiedonhallinta puhuttaa paljon nykypäivän työyhteisöissä. Menestyäkseen ja selviytyäkseen muuttuvassa maailmassa, tulee yrityksen tiedonhallinnan olla kunnossa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kuinka tiedonhallintaa on mahdollista kehittää. Kehittämistyö toteutettiin toimeksiantona case-yrityksen asiakaspalveluyksikölle. Asiakaspalveluyksikön työtä voidaan luonnehtia tietotyöksi. Tietotyö on työtä, johon kuuluu tiedon tuottamista, jakamista ja välittämistä tietotekniikkaa hyödyntäen. Työn tavoitteena oli tutkia, miten tiedonhallintaa voidaan kehittää ja miten viestintää voidaan käyttää apuna tiedonhallinnan parantamisessa. Tavoitteena oli myös laatia kehityssuunnitelma, jonka myötä tiedonhallintaa voidaan lähteä kehittämään case-yrityksessä.

Opinnäytetyön varsinaista tutkimusta edelsi esiselvitys. Kvantitatiivisena tutkimuksena toteutetun esiselvityksen avulla tutkittiin ongelmakohtia kohdeyrityksen asiakaspalveluosaston sisäisessä viestinnässä ja sen tiedon kulussa. Tulokset auttoivat hahmottamaan suurimmat haasteet tiedon kulussa. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on rakennettu tutkimalla tiedonhallinnan ja työyhteisöviestinnän teoriaa. Aihepiirin ollessa laaja, myös kirjallisuutta, julkaisuja ja artikkeleita on käytetty laaja-alaisesti. Työn empiirinen tutkimus on suoritettu Benchmarking –menetelmää hyödyntäen, eli vertailemalla omaa toimintaa valitun esikuvan toimintaan.

Benchmarking –tutkimuksen avulla saatiin laaja aineisto analysoitavaksi valitulta esikuvalta, jota vertailtiin omaan toimintaan. Teoreettisen viitekehysten tukeamana ja empiirisen tutkimuksen myötä voidaan todeta, että viestinnällä ja viestinnän kanavilla on iso vaikutus tiedonhallinnan onnistumisessa organisaatiossa. Tässä tutkimustyössä todettiin, että ajoissa laadittu viestintästrategia toimii työyhteisön viestinnän suunnannäyttäjänä ja sitä myöten auttaa myös työntekijöitä jakamaan, löytämään ja tuottamaan tietoa sujuvammin. Onnistuneen viestintästrategian hoito edellyttää kuitenkin myös aikaa ja vastuuhenkilön. Opinnäytetyön tuloksena syntyi myös kehityssuunnitelma eli pohja viestintästrategialle, jota on mahdollista soveltaa myös muissa vastaavissa tietotyöympäristöissä.

Asiasanat: tieto, tiedonhallinta, työyhteisöviestintä, tietotyö, benchmarking

## **Abstract**

Riina Pukki

Improving Knowledge Management in Knowledge Work with Internal Communication – Case Company X, 100 Pages, 1 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Business, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Master's Thesis 2016

Instructor(s): Anu Kurvinen, Saimaa University of Applied Sciences,

L. Björkbacka, Team Leader, Yritys X Oy

Knowledge management is one of the most popular topics today in business organizations. A knowledge management strategy is important part of organization's functions nowadays, to help company to be successful, and survive in the changing world of technology.

The aim of this thesis was to examine how knowledge management can be improved. Thesis has been done for a case organization, and for the case organization's customer service (call center) department. Customer service work in call center environment can be called as knowledge work. Knowledge work includes producing and sharing information together with technology tools. The objective of this study was to examine how knowledge management can be improved and how internal communication can be used as a tool to improve knowledge management. The purpose was also to create a development plan for the knowledge management in a practice.

At first, there was made a survey as a quantitative research to find out the problems of internal communication and knowledge management in customer service department. Results of this were helpful to perceive the challenges on the present moment. The theoretical framework consists the theory of the knowledge management and internal communication in work society. Theory has been widely gathered from literature, Internet publications and articles as the subjects are comprehensive as well. The study was carried out using benchmarking –method, which is comparing own operations to a chosen role model.

As a result of this benchmarking study was a comprehensive information to analyze from the chosen role model. The results indicated that communication and information channels are in a significance role in a successful knowledge management. Communication strategy which has been implemented at an early stage, works as a tool for knowledge management and assist employees to share, find and create information. Successful communication strategy demands also someone to take responsibility for the strategy and time to update and maintenance. As a result, there was also made a preliminary communication strategy, which can be applied to similar knowledge work environments.

Keywords: information, knowledge management, internal communication, knowledge work, benchmarking

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimuksen lähtökohdat.....	8
2.1	Tutkimuksen tausta.....	8
2.2	Aiemmat tutkimukset aiheesta.....	8
2.3	Tutkimusongelma ja työn tavoite.....	9
2.4	Teoreettinen viitekehys ja työn rajaus.....	12
2.5	Tutkimusmenetelmä - Benchmarking.....	13
2.5.1	Benchmarkingin määritelmä.....	14
2.5.2	Benchmarking –prosessin kuvaus.....	16
3	Case-yrityksen esittely.....	18
3.1	Case-yrityksen keskeisimmät prosessit ja työryhmät.....	18
3.2	Viestinnän nykytila.....	20
3.3	Case-yrityksessä aiemmin toteutetut selvitykset.....	22
3.4	Esitutkimus nykytilanteesta.....	23
4	Tietotyö ja tiedonhallinta.....	26
4.1	Tiedon määrittely.....	28
4.1.1	Hiljainen ja näkyvä tieto.....	31
4.1.2	Olennainen tieto.....	36
4.2	Mitä tiedonhallinta on?.....	37
4.3	Tiedon johtaminen.....	39
4.4	Sisäinen tiedonhallinta.....	40
4.5	Organisaatiokulttuuri tiedonhallinnassa.....	42
4.6	Tiedonhallinnan kehittäminen.....	43
5	Viestintä työyhteisössä.....	46
5.1	Sisäinen viestintä työyhteisössä.....	48
5.2	Viestinnän tehtävät ja tavoitteet.....	51
5.3	Viestintästrategia.....	53
5.4	Viestinnän arviointi.....	55
5.5	Viestinnän kanavia.....	56
6	Tutkimuksen toteutus.....	61
6.1	Lähtötilanneanalyysi ja yrityksen nykytila.....	62
6.2	Benchmarking -tutkimus.....	63
6.3	Kokemusten vertailu.....	65
6.4	Erojen analysointi.....	67
6.5	Tutkimuksen tulokset.....	69
7	Johtopäätökset ja kehitystoimenpiteet.....	73
7.1	Viestinnän vastuualueet.....	75
7.2	Viestinnän kanavat kehityksen tukena.....	77
7.3	Viestintästrategian tavoitteet ja hyödyt case-yritykselle.....	78
7.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti.....	80
8	Yhteenveto.....	81
8.1	Tutkimuksen eteneminen.....	81
8.2	Jatkoehdotukset.....	84
9	Pohdinta.....	85
9.1	Tiedonhallinta tänä päivänä.....	86
9.2	Mietteitä tulevaisuudesta.....	86

Kuvat.....	91
Taulukot.....	91
Lähteet.....	92

Liite 1. Case-yritykselle laadittu viestintästrategian pohja

## Käsitteet

**Data:** Raaka-aine informaation syntymiselle. Voi olla numeroita, tekstiä, kuvia ja niiden yhdistelmiä. Data ei sisällä suhteita tai merkityksiä, vaan on irrallista tietoa. Täsmätieto.

**Havaittava /näkyvä tieto:** Luonteeltaan objektiivista, muodollista ja helposti organisaation sisällä siirrettävää.

**Informaatio:** Dataa, joka on muunnettu merkitykselliseksi kokonaisuudeksi, pitää sisällään viestin.

**Oppiva organisaatio:** Kyky sopeutua jatkuvasti, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Oppii kokemuksistaan ja pystyy muuttamaan toimintatapojaan nopeasti, mahdollistaa tietämyksen.

**Organisaatio:** Työyhteisö, eli paikka jossa ihmiset työskentelevät yhdessä. Voi olla yksityinen yritys tai julkisyhteisö.

**Piilevä/hiljainen tieto:** Ei ole dokumentoitua ja vaikea siirtää muille. Datan ja informaation pitkäaikainen tuotos.

**Tiedonhallinta:** Tiedon keräämistä, organisointia ja tallentamista. Vaatii vastuuhenkilön.

**Tiedon johtaminen:** Prosessi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. Näissä alaprosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja hiljainen tieto havaittavaksi tiedoksi.

**Tieto:** Tieto on sekoitus jäsentyneitä kokemuksia, arvoja, informaatiota ja oivalluksia, jotka tarjoavat viitekehyyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota.

**Tietotyö:** Työ, joka tapahtuu tiedon parissa.

**Älykäs organisaatio:** Kyky uusiutua jatkuvasti, ennakoida muutoksia ja oppia nopeasti. Elävä organisaatio.

(Sydänmaanlakka 2007)

# 1 Johdanto

Viestintä ja tiedonhallinta ovat osa-alueita, jotka koskettavat jokapäiväistä työtämme niin yksityisissä, kuin julkishallinnon yrityksissä. Yrityksen viestinnän tulee olla kunnossa, jotta myös yrityksen toiminnallista strategiaa voidaan toteuttaa käytännössä. Tiedonhallinta, tiedon tuottaminen sekä jakaminen ja käsittely vaikuttavat myös yrityksen tapaan kommunikoida, niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Hyvä tiedonhallinta näkyy myös yrityksen antamassa kuvassa ulospäin. Tiedon jakaminen, tuottaminen ja etsiminen edellyttävät vuorovaikutteisuutta, johon tarvitaan viestintää, kahden tai useamman osapuolen välillä.

Tiedonhallinta (knowledge management) on nykypäivänä ajankohtainen puheenaihe ja trendi-ilmiö koskettaen suurinta osaa työyhteisöjä. Tiedon määrä on kasvanut teknologian kehittymisen myötä, ja tämä on tuonut haasteita tiedon hallittavuudelle ja ymmärtämiselle. Aiemmin tietoa voidaan katsovan olleen rajallisesti saatavilla vain tietyille ryhmille, kun taas nykypäivänä tietoyhteiskunnan ja nykyteknologian myötä tietoa on rajattomasti kaikkien saatavilla ja sen määrä on kasvanut räjähdysmäisesti. Tiedonhallinnasta ja tiedon johtamisesta onkin muotoutunut yrityksille nykypäivänä yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä.

Tiedonhallinnalla voidaan tarkoittaa pääsääntöisesti kahta asiaa, jotka ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta joiden erot on hyvä ymmärtää. Tiedonhallinnalla (database management) tarkoitetaan tietojen järjestämistä tietokoneissa oleviin tietokantoihin. Tiedonhallinnalla (knowledge management) taas tarkoitetaan tietämyksen hallintaa, eli kontrolloidaan yrityksen inhimillistä pääomaa ja aineetonta omaisuutta. Tämä opinnäytetyö perehtyy erityisesti tietämyksen hallintaan (knowledge management), yhdistäen tietämyksen sekä faktatiedon järjestämisen tietokantoihin. Opinnäytetyön perimmäinen ongelma on kuitenkin itse tiedon, sekä olemassa olevan faktatiedon, että yksilöllä olevan tietämyksen järjestelemättömyys. Työssä ei pyritä kehittämään keinoja saada hiljaisesta tiedosta näkyvää tai kehittää tietämystä mahdollistavaa organisaatiota, mutta ymmärtämään kuitenkin tiedon syntymisen periaatteet, sekä miten tietoa tuotetaan ja jaetaan.

## **2 Tutkimuksen lähtökohdat**

### **2.1 Tutkimuksen tausta**

Toimeksianto työlle saatiin case-yritykseltä. Tutkimustyön aihe sai alkunsa käytännön tarpeesta. Case-yrityksen kohdeyksikössä eli asiakaspalveluyksikössä koettiin olevan todellista liiketoiminnallista tarvetta tiedon kulun kehittämiseksi. Tiedon kulku nähdään osana tiedonhallinnan käsitettä, josta muotoutui myös työlle aihepiiri. Tutkimustyön tekijä on itse sidoksissa kohdeorganisaatioon työn kautta. Tutkimustyöhön on saatu siten luonnollisesti toiveita ja ideoita case-yritykseltä työn edetessä.

Case-yrityksessä koettiin, että asiakaspalveluyksikön sisäinen kommunikaatio ja tiedon kulun malli vaatisivat nykyisestäään kehittämistä, vaikka muihin yrityksiin tai kilpailijoihin näennäisesti verraten asiat ovatkin hyvin. Tämän kehittämiseen oli case-yrityksessä jo aiemmin laadittu suunnitelmia, joilla tiedonhallinta ja kommunikaatio osastolla saataisiin toimivaksi. Nämä kehityssuunnitelmat olivat kuitenkin jääneet käytännössä vielä toteutumatta ja suunnitelmien tueksi ei ollut kartoitettu toistaiseksi tutkimuksella varsinaisia ongelmia ja kehitystarpeita.

### **2.2 Aiemmat tutkimukset aiheesta**

Tiedonhallinta on nykypäivänä suosittu puheenaihe ja ainakin kaikkien isompien organisaatioiden johdoissa tämä on hyvin tunnettu. Sen sijaan itse aihepiirin tuntemus voi ontua. Aihepiiristä on jo tehty lukuisia tutkimuksia ja ohjeistuksia, joiden myötä tiedonhallinta on saanut jalansijaa yritysten strategiasuunnittelussa.

Tiedonhallintaan yhdistetään useasti ensimmäisenä japanilainen kansainvälisen liiketoimintastrategian emeritusprofessori Ikujiro Nonaka (s.1935). Nonaka on tutkinut organisaatioiden tietämyksen hallintaa, ja tullut tätä myöten kansainvälisesti tunnetuksi ja yhdeksi merkittävimiksi ajattelijoiksi nykyaikaisessa liiketaloustieteessä. Nonakan tutkimuksien erikoistumisena on nimenomaan tietämyksen hallinta. Nonaka on esittänyt muista tutkijoista poiketen, ettei tietämystä voi hallita, vaan tietämys voidaan vain mahdollistaa. Tästä luemme lisää opinnäytetyön edetessä.



Tiedonhallinnasta ja tietämyksen hallinnasta on olemassa myös lukuisia muita tutkimuksia ja useat merkittävät ajattelijat ovat saaneet jalansijaa yritysmaailmassa esittämällä teorioita aihepiiristä. Näistä kerrotaan tarkemmin opinnäytetyön edetessä.

Organisaatioiden sisäistä viestintää ja työyhteisöviestintää on tutkinut Suomessa muun muassa Elisa Juholin (s. 1950), joka on jo ehtinyt julkaista lukuisia teoksia ja tutkimuksia aiheesta. Juholin on valtiotieteiden tohtori ja tietokirjailija ja toiminut dosenttina muun muassa Helsingin ja Jyväskylän yliopistoissa, sekä projektin vetäjänä Haaga-Heliassa. Juholinin tuotanto käsittelee työyhteisöviestintää, johtamisviestintää, vastuuviestintää sekä organisaation ja median välisiä suhteita. Myös Juholinin tuotantoon tutustumme tarkemmin työn edetessä.

Itse viestinnän ja tiedonhallinnan nykyaikaisista työkaluista ja kanavista on vähemmän tutkittua tietoa, on enemmänkin toteamuksia mitkä ovat hyviä kanavia ja työkaluja. Tämä johtunee osaltansa teknologian kehityksestä, joka on mahdollistanut nykyaikaisten työkalujen käytön. Jatkuvasti päivittyvät viestinnänkanavat tuovat tullessaan uusia piirteitä myös tapaan kommunikoida.

### **2.3 Tutkimusongelma ja työn tavoite**

Opinnäytetyössä perehdytään kohdeyrityksen tiedonhallintaan ja sen kehittämiseen. Aihe valikoitui käytännön tarpeen mukaan. Kohdeyrityksen tiedonhallinnassa koettiin puutteita tiedonhallinnassa ja tiedonkulussa. Tämä aiheuttaa haasteita erityisesti päivittäin asiakasrajapinnassa työskentelevien keskuuteen.

Case-yrityksen haasteena on erityisesti rajaton tiedon määrä, jonka oikeanlainen kohdistaminen on hankalaa ja tieto ei välttämättä aina saavuta oikeita henkilöitä oikeaan aikaan. Tietoa on joka puolella, mutta oikean tiedon löytäminen tiedon viidakosta on haaste. Tiedon rajaton määrä aiheuttaa myös osaamisessa eri tasoja, sillä henkilöstö saa tietoa käyttöönsä epätasaisesti ja usein vasta todellisen tarpeen tullen. Yhden ihmisen tieto-osaaminen kerrallaan on aina rajallinen ja toivottavaa olisikin, että tieto olisi jossakin tallennetussa muodossa, mutta aina helposti löydettävissä ja saatavissa. Yritykselle tieto ja tietämys ovat hyödyllisiä vasta siinä vaiheessa, kun niiden avulla voidaan parantaa liiketoiminnan tulosta.

Yksi suurimpia haasteita case-yrityksessä on se, miten tieto saadaan pysymään ajan tasalla ja tallennettua oikeisiin kohteisiin. Tietoa tulvii sähköpostitse, tiedotteiden muodossa, työkaverit jakavat tietoa toisille, tietoa saadaan osastoilta ja muista viestintäkanavista. Asiakkaille tulisi saada jaettava aina ajantasaisin tieto, mutta silti haasteena on pysyä ajantasaisen tiedon tasolla ja sen tiedon edellä, mitä asiakkailla on jo saatavilla. Myös tiedon oikeellisuus on haastavaa varmistaa, sillä tähän mennessä kukaan ei ole ollut käytännössä vastuussa asiakaspalveluyksikön tiedon päivytyksestä. Tietoa on päivitetty satunnaisesti eri ihmisten toimesta tarvittaessa ja mikäli aika on antanut myöten. Asiakaspalveluyksikössä on ollut nimetty informaatiovastaava, mutta tämä ei ole ollut pääasiallinen työtehtävä tai rooli, joten erillistä aikaa tiedonhallinnalle ei ole juuri ollut.

Tämän tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää, miten kohdeyrityksen sisäistä tiedonhallintaa voidaan kehittää. Tiedonhallinta on sidoksissa viestintään, sillä tiedon kulku tapahtuu erilaisten viestintäkanavien välityksellä. Aiempien selvitysten perusteella on voitu havaita, että kohdeyrityksessä käytetään laajasti erilaisia nykyaikaisia viestinnän kanavia ja uutta tietoa tuotetaan päivittäin, mutta uuden tiedon paikantaminen ja luotettavuus ovat kärsineet.

Pääasiallisena tutkimuskysymyksenä tässä työssä on: *miten organisaation sisäistä tiedonhallintaa voidaan parantaa jo olemassa olevien resurssien ja viestintävälineiden avulla?*

Tutkimuskysymystä voidaan avata ja selvittää tarkemmin alakysymysten avulla:

- Mitä tiedolla ja tiedonhallinnalla tarkoitetaan ja mitkä ovat keinot näiden kehittämiseen?
- Miten tiedon kulku saadaan selkeäksi ja miten tieto saadaan pysymään ajan tasalla?
- Miksi tiedonhallintaprosessi on tärkeä yritykselle?
- Miten henkilöstö osaa valita oikean kanavan viestimiseen eri tilanteissa ja mistä henkilöstö löytää tiedon parhaiten?
- Miten henkilöstön viestintää voidaan johtaa yrityksessä?

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on luoda case-yrityksen asiakaspalveluyksikköön uusi tiedonhallinnan malli, jolla voidaan auttaa

päivittäistä tiedonhallintaa työntekijöiden ja esimiesten keskuudessa. Tämän mallin ensisijainen tavoite on saada asiakasrajapinnassa työskentelevien jokapäiväisestä työstä yksinkertaisempaa ja tehokkaampaa, poistaen turhia työvaiheita. Tiedonkulun parantamisella on tarkoitus vaikuttaa positiivisesti yleisesti toiminnan tehostamiseen, saavuttaen esimerkiksi asiakaskontaktien nopeampaa hoitoa, joka osaltaan voisi taas vaikuttaa myös resurssien oikeanlaiseen ja parempaan kohdistamiseen. Työn tutkimuksen tavoitteena on tuottaa sellainen kehityssuunnitelma, jonka avulla saadaan sama tieto kaikkien saataville ja tehdä tiedon jakamisesta, etsimisestä ja tuottamista yleisesti sujuvampaa, sekä auttaa kehittämään myös työyhteisön kommunikaatiota ja avoimuutta.

Työn ihannetavoitetilana olisi luoda kohdeyrityksen asiakaspalveluyksikköön sellainen tila, jossa valitsee avoin ja sujuva kommunikaatio työyhteisön kesken, ja jossa tiedon etsiminen ja jakaminen toimivat sujuvasti, sekä tila, jossa voidaan tuottaa myös uutta tietoa ja tietämystä, jota jaetaan myös eteenpäin. Tällöin kaikilla olisi sama ja ajantasainen tieto käytettävissään silloin kun sitä tarvitaan. Huomion arvoista on myös keskittyä siihen, kuinka saada yrityksessä työntekijän tuottama tieto ja tietämys säilymään organisaatiossa myös työntekijän lähdettyä yrityksestä.

Työssä tutkitaan tiedonhallintaa, sen piirteitä ja tunnistetaan keinoja, kuinka tiedonhallintaa voitaisiin edistää erityisesti työyhteisöviestinnän avulla. Työyhteisön sisäisessä viestinnässä juuri tiedonhallinnan suhteen koettiin kohdeorganisaation toimesta puutteita. Puutteita selvitettiin esitutkimuksella, jonka myötä voidaan todeta tämä koettu tila oikeaksi, eli kommunikaatio kaipaa kehittämistä, jotta myös tieto voi liikkua eri yksilöiden, että yksiköiden välillä. Mikäli kommunikaation avulla voidaan parantaa tiedon liikkuvuutta, voidaan myös saavuttaa muita etuja, kuten hiljaisen tiedon parempi liikkuminen, tietämyksen mahdollistaminen, luovan ajattelun lisääminen ja ylipään koko työyhteisön ilmapiirin paraneminen, työn helpottumisen myötä. Tämä johtaisi täten luonnollisesti parempaan asiakaskokemukseen ja työn tuottavuuden paranemiseen. Tuottavuuden parantaminen on myös yksi kohdeorganisaation toiveista, sillä palvelutasoon, joka mittaa tehokkuutta, halutaan saada nousua.

## 2.4 Teoreettinen viitekehys ja työn raja

Työn aihepiiri, tiedonhallinta ja työyhteisöviestintä, ovat käsitteenä erittäin laajoja aiheita ja yksinään tiedonhallinnasta on äärettömästi tutkimuksia. Teoreettinen viitekehys on rakennettu käyttämällä tiedonhaun työkaluja mahdollisimman laajasti hyväksi. Aihepiiristä on paljon julkaisuja perinteisessä muodossa ja tietokannoissa. Viitekehystä myös täydennettiin tutkimuksen edetessä, empiirisen tutkimuksen tuodessa ilmi seikkoja, joihin tarvittiin lisäymmärrystä teoreettisen viitekehysten turvin.

Tiedonhallinnan osalta avataan aiheen käsitteitä, tarkastellaan mitä tiedonhallinta on ja mitä tiedon lajeja on olemassa. Työssä käydään läpi myös tiedonhallinnan kannalta oleelliset asiat, kuten tiedon jakaminen ja tuottaminen. Työstä tulee ilmi myös tiedon johtamisen haasteet sekä tiedonhallinnan välineet. Aihetta on tutkittu siltä osin, kuin sen koetaan olevan tarpeellista kohdeyrityksen kehityksen kannalta. Tiedon hankinta ja etsiminen ovat myös oleellisia seikkoja tiedonhallinnassa, mutta näihin ei keskitytä erikseen tässä työssä.

Tutkimustyössä perehdytään työyhteisöviestinnän käsitteisiin ja työyhteisössä käytettäviin viestinnän kanaviin, sillä työn tavoitteena on tutkia erityisesti, kuinka viestinnällä voidaan vaikuttaa tiedonhallintaan. Työyhteisöviestinnän osalta avataan aihetta viestintämenetelmien ja välineiden osalta. Työssä selvitetään myös, millaista hyvä työyhteisöviestintä voi olla.

Työn tutkimusosassa esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät ja tulokset. Tutkimuksen case-yrityksen alana on asiakaspalvelu, joten tämä tutkimus keskittyy tarkkailemaan kehittämistä asiakaspalvelun näkökulmasta. Asiakaspalvelun käsitteitä ei kuitenkaan käydä läpi tarkemmin, sillä aiheena tämä ei ole oleellinen tässä kehittämistyössä. Opinnäytetyön tuloksia on sopivaa soveltaa myös muualla kuin asiakaspalvelukeskeisissä toimistoympäristöissä.

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe aloitettiin määrittelemällä ne kehityskohteet, joiden arveltiin aiheuttavan eniten haasteita tiedon kulussa, sillä haasteita ja ongelmia ei ollut aiemmin tarkemmin selvitetty. Tämän jälkeen määriteltiin opinnäytetyön tarpeet, tavoitteet ja haasteet. Tämän perusteella saatiin aikaan alustavia tutkimuskysymyksiä, johon etsittiin vastauksia ensin työntekijätutkimuksen

avulla, ja jonka tulokset auttoivat ymmärtämään missä tiedon kulun haasteet sijaitsevat. Työntekijätutkimus ja sen tuomat tulokset toimivat siten pohjana ja esitutkimuksena tässä opinnäytetyössä.

Tutkimustyö etenee tyypillisen tutkimustyömallin mukaan, myötäillen deduktiivista ajattelua. Työssä tutustutaan ensin työn taustoihin ja kartoitetaan tutkimusongelma. Seuraavassa kappaleessa tutustutaan kohdeyritykseen, johon työ on tehty. Tämän jälkeen käydään läpi teoreettinen viitekehys työn aihepiiristä, eli tiedonhallinnan sekä työyhteisöviestinnän osa-alueet. Teoriaosion jälkeen työssä esitellään tutkimusosa. Tutkimusosiossa esitellään tutkimuksen toteutus ja käydään läpi tulosten analysointi. Näiden perusteella tehdään johtopäätökset sekä kehittämissuunnitelma. Kehityssuunnitelma on tutkimuksen tuloksena syntynyt uusi teoria, jota voidaan lähteä testaamaan käytännössä.

Case-yrityksessä, johon tutkimus tehdään, on useita eri toimintoyksiköjä. Tutkimustyö rajataan ja tehdään case-yrityksessä kuitenkin vain sen asiakaspalveluyksikköön. Pääpaino pidetään asiakasrajapinnassa tapahtuvassa työssä.

Tutkimuksen läpiviennissä on ollut pyritty objektiivisuuteen, eli puolueettomuuteen, sillä tutkimus toteutettiin tekijän omassa työpaikassa. Omassa työyhteisössä toteutettu opinnäytetyö altistaa usein esittämään työssä omia näkemyksiä ja mielipiteitä, mutta näihin tulee kuitenkin löytää perusteet tieteen tai tutkimuksen avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009) Sen sijaan oman työyhteisön tunteminen taas auttaa yhdistämään teorian helpommin käytäntöön ja ymmärtämään asioiden toteutusta niiden tapahtumapaikalla.

## **2.5 Tutkimusmenetelmä - Benchmarking**

Tämän tutkimuksen päämenetelmänä toimii benchmarking eli vertailuanalyysi. Lisäksi tässä työssä on hyödynnetty aiemmin toteutettua kyselytutkimusta, joka on toteutettu kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tämän opinnäytetyön benchmarking – tutkimuksessa hyödynnetään Laatukeskuksen (1998) tekemään mallia. Kyseinen malli toimii hyvin tällaisissa tilanteissa, jossa pystytään hyvin arvioimaan lähtötilanne ja tavoitetilä, ja halutaan edetä benchmarking – prosessissa järjestelmällisesti. Benchmarking – tutkimuksen avulla on tarkoitus luoda

kehityssuunnitelma, jonka avulla voidaan kehittää kohdeorganisaation tiedonhallintaa.

Tutkimustyössä on hyödynnetty tutkijan omaa asiantuntemusta aiheen ympäriltä ja työympäristön tuntemuksesta, sillä tutkimusaineisto on kerätty tekijän omasta työyhteisöstä. Tutkijan arvolähtökohtien voidaan katsoa vaikuttaneen osaltaan tutkittavaan aiheeseen. Tässä mielessä tekijä ei ole pystynyt täydelliseen objektiivisuuteen, joka olisi pyrkimyksenä olla tutkimuksessa aina lähtökohtana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009).

### **2.5.1 Benchmarkingin määritelmä**

Benchmarking on yksinkertaistettuna asioiden ja kokemusten vertailua ja kyseenalaistamista. Benchmarking -menetelmää käytetään, kun halutaan vertailla omaa toimintaa toisten vastaavien yksiköiden tai toimialojen toimintaan. Tarkoituksena tällä menetelmällä on pyrkiä saamaan toisten toiminnasta ideoita omaan toimintaan. Benchmarkingille suomenkielisenä vastineena voidaan käyttää esimerkiksi nimitystä esikuva-analyysi tai vertailuanalyysi. (E-conomic, 2002–2015).

Benchmarkingia käytetään paljon yritysmaailmassa. Benchmarkingia käytetään järjestelmälliseen kehittämiseen, ja kohteena on yleensä laadunkehittäminen, tuottavuuden parantaminen tai työtapojen- ja prosessien parantaminen. Benchmarkingin avulla on tarkoitus löytää uusia parempia toimintatapoja omaan organisaatioon vertailemalla omia nykyisiä toimintatapoja esimerkiksi saman organisaation paremmin toimiviin yksiköihin. Benchmarkingin avulla voidaan myös löytää heikkouksia omasta toiminnasta tai työtavoista muuttaen nämä vahvuudeksi. (E-conomic, 2002–2015).

Useimmiten benchmarking luokitellaan jatkuvaksi prosessiksi ja tiedonkeruun välineeksi. Menetelmästä on kuitenkin useita eri määritelmiä ja useat tutkijat ovat kertoneet oman määritelmän mitä benchmarking on. Cortadan mukaan (1995) benchmarking on tapa, jolla voidaan kehittää toimintoja nopeasti oppimalla toisilta, jotka toimivat samanlaisten asioiden kanssa. Kleine (1994) kertoo benchmarkingin olevan erinomainen työkalu tunnistaa toiminnallisia tavoitteita, jotka tarvitsevat kehitystä, ja tunnistaa taho, joka on jo saavuttanut tällaiset tavoitteet ja tunnistaa ne käytännöt, joilla omia toimintoja voidaan myös uudelleen

kehittää. Watsonin (1993) mielestä benchmarking taasen on jatkuvaa panostusta tuoda uutta tietoa organisaatioon. Geberin (1990) mukaan benchmarking on maailman luokan esimerkkien etsintää tuotteiden, palveluiden tai operatiivisten toimintojen osalta ja niiden implementoimista omaan toimintaan vastaamaan näiden esimerkkien vaatimuksia. (Kozak, 2004, 6).

Benchmarking –tutkimuksesta on olemassa erilaisia muotoja. Pääsääntöisesti benchmarking voi olla ulkoista, sisäistä että toiminnallista. Sisäisessä benchmarkingissa vertailu tapahtuu organisaation sisällä ja yrityksen omissa projekteissa. Sisäisessä mallissa vertaillaan oman yksikön toimintaa yrityksen eri yksiköiden tai organisaation yksiköiden välillä. (Hakaniemi, 2012). Ulkoisessa benchmarkingissa vertailtava esikuva etsitään yrityksen ulkopuolelta, joka voi olla esimerkiksi jokin toinen yritys tai saman alan kilpailija. Ulkoisesta mallista sanotaan löytyvän usein enemmän etuja sisäiseen verrattuna. Sisäinen vertailu on usein lähtökohdaksi isommalle selvitysprosessille. Sisäisessä vertailussa organisaatioon voi jäädä myös puutteellinen ymmärrys hyvästä toimintatavasta, joka voisi löytyä mahdollisesta ulkopuolisesta organisaatiosta. (The National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2016) Toiminnallinen benchmarking tarkoittaa vertailemista eri alojen toimikokonaisuuksien kesken. Vertailemalla prosesseja ja organisaatiotyypppejä pyritään löytämään vertailtavista kohteista sopivin toimintamalli, josta voidaan ottaa oppia omaan toimintaan. (Hakaniemi, 2012).

Benchmarking –tutkimuksella voidaan saavuttaa monia etuja. Vertailu auttaa organisaatiota ymmärtämään omat vahvuutensa ja heikkoutensa toimintaketjussaan. Uusilla vertailun tuomilla käytännöillä voidaan tyydyttää asiakkaiden tarpeet paremmin niin laadussa, hinnassa, tuotteissa kuin palvelussa. Uudet käytännöt voivat motivoida myös työntekijöitä saavuttamaan uusia kehitettäviä alueita. Organisaatio voi ymmärtää millaiset toiminnan tasot voidaan todella saavuttaa ja mitä eritasoinen toiminta vaatii. Benchmarking voi auttaa yritystä kehittämään kilpailukykyään ja edistämään muutoksia, sekä tuo parannusta laatuun, tuottavuuteen ja tehokkuuteen, mikä voi kääntyä innovaatioiksi ja kilpailueduksi. Benchmarking -menetelmä on myös tehokasta hintaan ja aikaan verraten, sillä ideoita voidaan tuoda suoraan jo toiminnassa olevista käytännöistä. (Kozak, 2004, 2).

## 2.5.2 Benchmarking –prosessin kuvaus

Benchmarking on hyvin yksinkertainen menetelmä, mutta vertaillessa ja toiselta oppimisessa tulee kuitenkin huomioida tiettyjä seikkoja, jotta vertailussa onnistutaan. Prosessi tulee viedä läpi järjestelmällisesti, jotta benchmarking voi kokonaisuudessaan onnistua. Benchmarkingissa on kaksi osapuolta ja nämä osapuolet vaihtavat luottamuksellisesti tietoja keskenään. Tapoja benchmarkingin prosessin läpiviemiseksi on lukuisia. Yksi tapa on Laatukeskuksen (1998) jakaa prosessi eri vaiheisiin, joita ovat:

- yrityksen nykytilan kuvaaminen (kuvaa nykytila)
  - kokemusten vaihtaminen esikuvan kanssa (vaihda kokemuksia esikuvan kanssa)
  - erojen analysointi (analysoi erot)
  - uuden tavoitteen asettaminen (asetta uusi tavoite)
  - prosessin sovellus käytäntöön ja arviointi (sovelta ja arvioi)
- (Laatukeskus, 1998, s. 10-11).

Benchmarking tulee viedä läpi systemaattisena prosessina, mikäli halutaan menestyksekkäs lopputulos. Benchmarking on useissa tapauksissa parhaimmillaan, kun se orientoidaan käytäntöön ja prosessi on jatkuvaa ja tuottaa palautetta. Benchmarking prosessi edellyttää, että tiedetään mikä organisaatiolle on tärkeää, eli tunnetaan organisaation kriittiset tekijät hyvin ennen tutkimusta sekä näiden tekijöiden mittaustavat. (The National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine, 2016).

Benchmarking prosessin vaiheet vaihtelevat sen mukaan, millainen benchmarking on kyseessä. Laatukeskus (1998) on luonut yksinkertaiset prosessin vaiheet, joita voidaan soveltaa erilaisiin benchmarking prosesseihin. Tätä mallia sovelletaan myös tässä tutkimustyössä:

1. Yrityksen nykytilan kuvaus - Benchmarking -prosessin ensimmäinen vaihe on kuvata yrityksen nykyinen tilanne mahdollisimman hyvin. Kuvailu tulee tehdä erityisesti niiltä osin, joihin halutaan löytää parempia toimintatapoja, ja kertoa yrityksessä tällä hetkellä toteutuvat käytännöt.



2. Kokemusten vertailu - Kokemuksia verrataan valitun esikuvan kanssa, jonka tulee kuitenkin täyttää vaaditut kriteerit, eli ne tekijät jotka ovat vertailussa merkityksellisiä. Kriteerejä voivat olla esimerkiksi organisaation koko ja maantieteellinen sijainti, asiakasryhmät ja tuotantotapa. Benchmarking –esikuvan valintaan tulee olla perusteet ja johdon hyväksyntä. Vertailun aluksi määritellään ne kysymykset, joihin halutaan löytää vastauksia, nämä voivat olla avoimia- tai monivalintakysymyksiä, kyllä ja ei – väittämiä ja asteikkokysymyksiä. Kysymyksiin tulee vastata myös omalla kohdalla ja kuinka asiat toimivat omassa organisaatiossa. Esikuvulle on myös tärkeää selvittää miksi benchmarking vertailua tehdään ja mitä hyötyjä tästä voi seurata. Yhteydenotto benchmarkattavaan esikuvan tapahtuu yleensä ensin esimerkiksi operatiivisen johdon tasolla, joka kertoo mitä benchmarking – projekti sisältää, lähettää tarvittaessa materiaaleja ja vastaanottaa esikuvan hyväksynnän projektista. Tämän jälkeen sovitaan yhteydenottotavoista sekä tapaamisista.
3. Erojen analysointi - Tiedot benchmarkingista tulee koota mahdollisimman pian, sillä yksityiskohdat ja havainnot voivat unohtua nopeasti. Tiedoista tehdään yhteenveto ja analyysi ja tarvittaessa tarkistetaan ne esikuvalla. Tietoihin voi liittyä myös tunnuslukuja. Tietojen kokoamisen jälkeen materiaali analysoidaan ja tarkastellaan eroavaisuuksia. On hyvä tuoda ilmi, millaista toiminta on vertailtavassa kohteessa vertaillen samalla tätä omaan toimintaan, ja tarvittaessa täsmentää eroa.
4. Uusien tavoitteiden asettaminen - Tavoitteiden asettamisen pohjalla toimivat aiemmat lähtökohdat. Tavoitteet tulee asettaa oikein, tavoitteet tulee asettaa tarkasti, niitä tulee voida mitata ja ne tulee olla hyväksytyjä ja realistisia ja tavoitteilla tulee olla myös aikataulu. Tavoitteista laaditaan toimintasuunnitelma, joka toteutetaan.
5. Sovellus ja arviointi - Kun benchmarking on saatu päätökseen ja uudet tavoitteet asetettu, laaditaan näille toimintasuunnitelma, jolla uudet tavoitteet toteutetaan käytännössä. Toimintasuunnitelman tulee saada johdolta

tuki, joka huolehtii myös resurssien riittävydestä, suunnitelman etenemisestä ja seurannasta. Kehittämisehdotukset tulee ottaa huomioon ja toteuttaa ne tarvittaessa. (Laatukeskus, 1998).

### **3 Case-yrityksen esittely**

Case-yrityksenä opinnäytetyössä toimii konserni, jolla on toimintaa useassa eri maassa. Yrityksellä on Suomessa useita tavarataloja sekä näiden toimintaa tukemassa oma asiakaspalveluyksikkö ja pääkonttori. Tämän tutkimuksen kohteena on toiminut yrityksen konsernin Suomen asiakaspalveluyksikkö, jossa työskentelee tutkimuksen aikaan noin 45 työntekijää. Case-yrityksen nimeä tai muita nimeen viittaavia toimintoja ei esitellä tarkemmin case-yrityksen toiveesta.

#### **3.1 Case-yrityksen keskeisimmät prosessit ja työryhmät**

Asiakaspalveluyksikkö on avoinna päivittäin. Työ tapahtuu asiakasrajapinnassa, mutta ei kuitenkaan kasvoittain, vaan toimisto toimii niin sanottuna ”back officena”. Asiakkaiden kanssa kommunikoidaan eri viestintävälineiden välityksellä, joita ovat pääasiallisesti puhelin, sähköposti ja chat, myös sosiaalista mediaa käytetään paljon. Työssä korostuvat erityisesti asiakaspalvelutaidot, ongelman ratkaisukyky sekä kyky etsiä oikea tieto oikeassa tilanteessa, eli toisin sanoen kaikki tietotyöläisen ominaisuudet. Asiakasrajapinnassa työskentelevä tarvitsee tietoa hyvin laaja-alaisesti eri tuoteryhmistä ja palveluista, sekä tämän lisäksi eri palveluprosessien toiminnasta. Lisäksi asiakaspalveluyksikössä hoidetaan valtakunnallisesti yritykseen kohdistuvia reklamaatioita, tilauksia, kuljetusasioita sekä tuotekokonaisuuksien suunnittelua. Nämä tehtävät on jaettu tiimeittäin. Tiimit koostuvat asiakasneuvojista, reklamaationkäsittelijöistä, tilaustenkäsittelijöistä sekä suunnittelutiimistä. Tämän lisäksi osastolla työskentelevät edellä mainittujen tiimien esimiehet sekä päivittäiset vuorovastaavat.

Asiakaspalveluyksikön työntekijöiden vastuulla on suuri määrä tietotaitoa, sillä tulevaa asiakasyhteydenottoa, yleensä puhelimitse, ei yhdistetä erikseen erilliselle asiantuntijalle, vaan puheluun vastannut henkilö pyrkii itse saamaan asiakkaan asian kuntoon. Erillistä vaihdetta ei siten ole käytössä. Yhteydenoton syy ja

sisältö voivat liittyä esimerkiksi tuoteneuvontaan, palveluihin, tilauksiin tai muuhun yritykseen liittyvään asiaan. Asiakaspalveluyksikössä on käytössä useita järjestelmiä ja ohjelmia, joista tietoa voidaan hakea. Tällä hetkellä osastolla kuitenkin koetaan, että tieto ei liiku tarvittavan nopeasti tai tietoa ei aina edes löydetä, ja yhteydenotto voi pitkittyä oikeaa tietoa etsiessä, mikä luonnollisesti ei anna asiakkaalle hyvää yrityskuvaa. Tiedon puuttuminen oikealla hetkellä voi pahimmillaan synnyttää turhia reklamaatioita. Asiakasystävällinen toimintatapa edellyttää siten tiedon löytymistä silloin kun sille on tarvetta ja niin, että yrityksellä itsellään on aina asiakasta parempi tieto omasta toiminnastaan.

Työyhteisön jäsenet kohdeyrityksessä voidaan luokitella tietotyöläisiksi, eli työntekijän työ on riippuvainen tietotekniikasta ja työn olennaisena osana ovat erilaiset järjestelmät ja verkostot. Työn luonteeseen kuuluu jatkuva uuden oppiminen ja ongelmien ratkaiseminen. Työtä tehdään pääsääntöisesti kahdessa vuorossa ja tavaratalojen aukioloaikojen mukaan. Päivittäiset työrutiinit on määritelty erikseen jokaiselle päivittäin jaettavaan kalenteriin ja rutiinit ovat riippuvaisia kunkin päivän tarpeesta. Yhdellä työntekijällä voi olla saman päivän aikaan useita eri rooleja vastuualueistaan riippuen ja siirtyminen näiden roolien välillä tapahtuu välittömästi edellisen päätyttyä.

Reklamaationkäsittelijät hoitavat asiakaskontaktien myötä syntyvän mahdollisen jälkityön. Tämä koskee usein miten erilaisia tuotteeseen tai tilaukseen liittyviä reklamaatioita, joita ei voitu ratkaista suoraan ensimmäisen asiakasyhteydenoton aikana. Reklamaationkäsittelijä tarvitsee tehtävässään suoriutuakseen asiakaspalvelutaitoja, laajasti tuotetietoa, palveluprosessien toiminnan tuntemista ja yhteydenpitotaitoja eri sidosryhmiin.

Tilaustenkäsittelijöiden vastuulla on hoitaa nimensä mukaisesti yrityksen tilausten käsittely, sekä kuljetusteknisiin asioihin liittyvät työt. Kuljetustiimissä työskentelevä tarvitsee työssään erityisesti hyvät taidot tietojärjestelmistä ja ajantasaisten tietojen kuljetuksiin liittyvistä asioista. Kommunikaation tulee olla kunnossa niin muuhun osastoon, kuin sidosryhmiin. Tilausten käsittely edellyttää jonkin verran myös asiakaskontaktien hoitoa.

Osastolla toimii myös oma suunnittelutiimi, joka hoitaa nimensä mukaisesti suunnittelua koskien eri tuoteryhmäkokonaisuuksia. Suunnittelutyössä painottuu luonnollisesti tuotetuntemus sekä luovuus. Suunnittelutiimissä on paljon faktatietoa ja myös hiljaista tietoa, jota kertyy työntekijöille muun muassa työssä tarvittavan ammattitaidon myötä. Haasteena on jakaa tämä tieto edelleen uusille työntekijöille ja muille tietoa tarvitseville yhä uudelleen.

Osastolla työskentelee päivittäin vuorovastaava kahdessa eri vuorossa. Vuorovastaavan tehtävään kuuluu päivittäisestä operatiivisesta toiminnasta vastaaminen, ja työtehtävien sujuvuudesta huolehtiminen. Vuorovastaavan tiedot ja taidot vaihtelevat henkilötasolla.

Esimiehet muodostavat osastolla oman ryhmänsä. Esimiestyössä painottuvat luonnollisesti johtamistaidot, joita tarvitaan eri osa-alueilla. Muun muassa työntekijöiden osaaminen ja tiedonhallinta vaativat johtamista ja johtamistavalla on suuri merkitys työssä suoriutumisessa. Esimiestyö ei kuitenkaan tapahdu pääsääntöisesti asiakasrajapinnassa, kuten aiemmin mainituilla ryhmillä, mutta sen sijaan esimiehiltäkin vaaditaan tietoja, joita tarvitaan asiakasrajapinnassa.

### **3.2 Viestinnän nykytila**

Case-yrityksessä on käytössä useita nykyajan teknologiaan perustuvia viestinnän työkaluja. Viestintää tapahtuu yritykseltä asiakkaille, esimiehiltä työntekijöille, ja työntekijöiden kesken. Työyhteisön sisällä käytettäviä kanavia ovat pääsääntöisesti sähköposti, sisäinen chat, verkkokansiot, intranet, yrityksen nettisivut, tv ja muu sähköinen viestintä. Lisäksi käytetään perinteisiä kanavia ja tietolähteitä, kuten puhelinta, omia muistiinpanoja, ilmoitustauluja, kuvastoja, koulutuksia ja palaverieita. (Rautiainen, R., 2014) Tässä tutkimuksessa perehdytään erityisesti edellä mainittuihin kanaviin ja pyritään löytämään keinoja parantaa tiedon hallintaa näiden avulla.

Asiakasrajapinnassa tietoa tarvitaan muun muassa tuotteista ja palveluista. Yhteydenottoja ja työn tehokkuutta seurataan jatkuvasti asiakaspalveluyksikössä vertaillen näitä muiden toimintamaiden kesken. Edellisellä toimintakaudella eniten yhteydenottoja toivat yleinen ostoon liittyvä neuvonta, reklamaatiot, tuotteiden saatavuus, tilausasiat, kanta-asiakkuuteen liittyvät asiat sekä tuotteisiin liittyvä

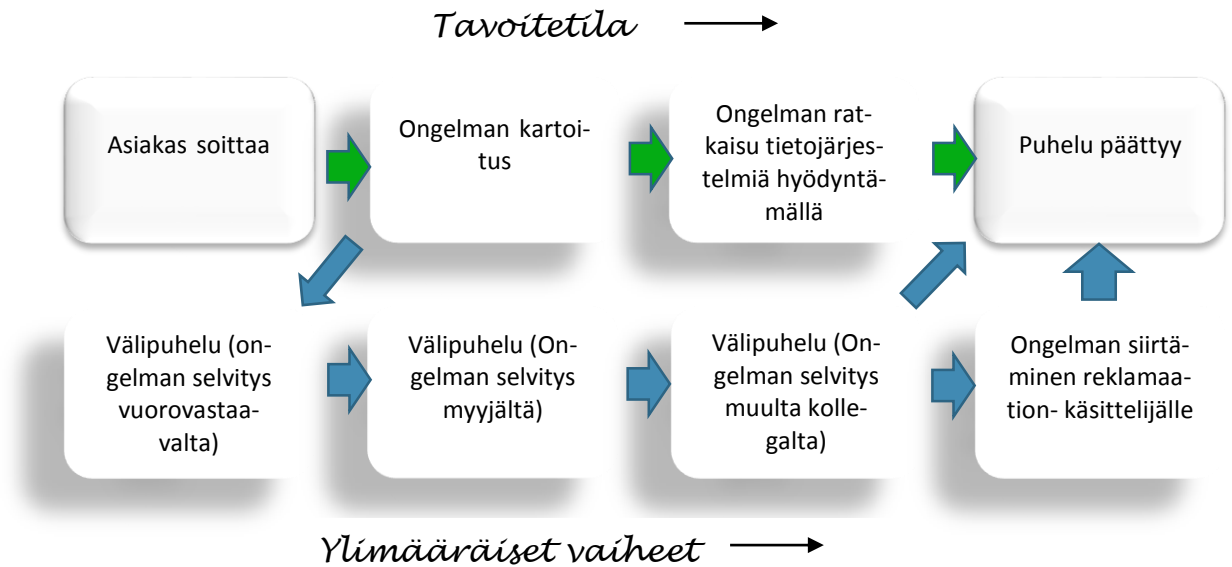
yleinen neuvonta. (Tikkanen, 2015) Ajantasaisen tiedon merkitys kasvaa etenkin kampanjoiden ja sesonkien aikana.

Asiakaspalveluyksikössä tarvittaviin tietoihin käsiksi pääseminen edellyttää myös osaamista ja tietämystä. Pääasiallisena työvälineenä on tietokone, joka edellyttää erilaisten ohjelmistojen ja järjestelmien käytön osaamista. Pelkästään käytön osaamisella ei kuitenkaan löydetä tietoa, lisäksi tiedon löytymiseksi tarvitaan tietämystä ja kommunikaatiotaitoja. Asiakkaalle voidaan kertoa faktatietoa esimerkiksi tuotteesta, mutta tuotteen käyttöohjeen tulkitseminen ja käytön kuvaileminen edellyttävät jo laajempaa tietämystä. Tuotteiden käytölle on olemassa myös kattavat ohjeet, mutta osa tiedosta on yleiseen taitoon perustuvaa, jota ei ole mahdollista kertoa kirjallisesti.

Asiakaspalveluyksikössä ei ole määritelty erikseen vastuuhenkilöä tiedonhallinnalle. Tietoa verkkokansioihin lisätään eri henkilöiden toimesta sattuman varaisesti. Intranet kuuluu organisaation pääasiallisiin viestinnän kanaviin, joten Intranetillä on oma vastuuhenkilö. Intranetiä on kuitenkin päivitetty vain satunnaisesti.

Asiakaspalveluyksikkö toimii avokonttorissa. Avokonttori mielletään yleisesti parhaimmaksi vaihtoehdoksi tiedon vapaan kulkemisen kannalta. Tässä työssä kohteena on kuitenkin asiakaspalveluyksikkö, ja asiakasyhteydenottoja tulee pääsääntöisesti puhelimitse, joten liiallinen melu tiedon vaihdosta aiheutuen olisi jopa haitaksi työn hoitamiselle.

Kuvassa 1, on esitetty asiakasyhteydenoton eteneminen esimerkkitapauksessa, kun asiakas on puhelimitse yhteydessä. Toisinaan asian hoitoon voidaan hyödyntää useaa kollegaa, mikäli vastausta ei löydetä tietojärjestelmistä. Tavoitteena on pyrkiä minimoimaan välivaiheita niin, että asian selvitykseen tarvitsisi käyttää mahdollisimman vähän ylimääräisiä vaiheita. Toisinaan välivaiheet ovat tarpeellisia, joten näitä ei toki ole tarkoitus poistaa kokonaan.



Kuva 1. Asiakaskontaktin eteneminen.

### 3.3 Case-yrityksessä aiemmin toteutetut selvitykset

Asiakaspalveluyksikköön on kehitetty viestintästrategia, joka käsittää yleisen katkausten viestinnän kanavista. Kyseisen strategia ei ole kuitenkaan enää voimassa, eikä sitä ole päivitetty. Tiedon hallinnan toimimaattomuutta oli kuitenkin mietitty jo ennen opinnäytetyön aloittamista. Erinäisten pohdintojen perusteella 2014 vuoden lopussa oli luotu kehityssuunnitelma operatiivisen puolen toimesta. Tällöin tehdyssä kehityssuunnitelmassa lähtötilanteessa todettiin, että osastolta puuttuu voimassa oleva tiedonhallintasuunnitelma sekä tämän toteutus. Ylläpitoon ei ole myöskään suunniteltu toimivia eikä sovittuja vastuualueita. Uutta tietoa tulee paljon ja jatkuvasti, muutokset astuvat yleensä heti voimaan. Uusi tieto voi olla tarkoitettu toisinaan koko osastolle tai vain eri osaajaryhmille. Myöskin tiedon ajankohtaisuuden määrittelemine ja täten tiedon lokeroiminen olisi tärkeää, koskeeko tieto nykyhetkeä vai onko se voimassa toistaiseksi. (Rautiainen, 2014).

Kehitystarve tiedonhallinnan kehittämiseksi (2014) kävi ilmi siten, että työntekijöillä oli vaikeaa ja hidasta löytää uusinta ja luotettavaa tietoa. Tiedon säilöntä ja arkistointi verkostokansioissa todettiin myöskin sekavaksi, sillä joukossa oli vanhaa tietoa tai tietoa ei ollut nimetty loogisesti. Tiedonhallinnan suunnitelmaan

saatiin osaston työntekijöiltä myös palautetta. Palautteesta kävi ilmi, että työntekijät saivat omaan sähköpostiinsa liikaa tietoa ja tätä ei enää välttämättä löydetty asiakkaan yhteydenoton yhteydessä. Myöskään sama tieto ei välttämättä saavuttanut kaikkia työntekijöitä puutteellisten sähköpostilistojen vuoksi. Asiakaspalveluyksikön verkkokansioista tiedon löytyminen oli hidasta epäloogisuuden vuoksi ja kansioden nimeämistavat saattoivat johtaa harhaan. Tästä johtuen esillä olevaan tietoon ei enää luotettu, vaan tieto tarkistettiin suoraan tavaratalosta tai kollegalta, jolloin seurasi asiakasyhteydenoton pitkittyminen ja myöskin väärän tiedon välittämisen mahdollisuus kasvoi. (Rautiainen, 2014).

Tiedonhallinnan kehityssuunnitelmalle oli tehty runko, joka sisältää aloitusvaiheen, analyysin, päätökset ja toteutuksen suunnitelmalle. Aloitusvaiheessa oli tarkoitus laatia projektisuunnitelma ja analysoida sen jälkeen käytettävät kanavat sekä olennainen tieto. Tämän jälkeen oli tarkoitus tehdä päätökset toimintatavoista, aikataulusta, vastuuhenkilöistä, resursseista ja tiedottamisesta osastolle. Viimeisessä vaiheessa eli toteutuksessa oli tarkoitus päivittää tieto käytettäviin kanaviin, ottaa käyttöön uudet toimintatavat ja varmistaa, että ylläpito toimii myös jatkossa. Ideoita kehityssuunnitelmaan pyydettiin tällöin jo yrityksen toisen toimintamaan asiakaspalveluyksiköstä. (Rautiainen, 2014).

Tällöin asiakaspalveluyksikössä todettiin olevan käytössä useita toimivia viestinnän kanavia, mutta toiminta näiden suhteen todettiin vaihtelevaksi. Tietyn kanavan käyttö tapahtui päivittäin, vain osittain, ei lainkaan tai järjestelmällistä toimintatapaa ei ollut nimetty. (Rautiainen, 2014) Tällöin kartoitetut kanavat olivat käytössä myös tämän opinnäytetyön tutkimuksen aikana.

### **3.4 Esitutkimus nykytilanteesta**

Opinnäytetyön pohjana ja esiselvityksenä käytettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena toteutettua työntekijätutkimusta. Tämä tutkimus toteutettiin survey – muotoisena kyselynä sähköisesti Surveypal – työkalua hyödyntäen huhtikuussa 2015. Kyselytutkimus toteutettiin asiakaspalveluyksikössä kaikille osaston työntekijöille. Kyselytutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli pyrkiä tuomaan esille sisäisen viestinnän ja tiedonhallinnan ongelmia ja kehityskohteita kohdeorganisaatiossa.

Pääasiallisena tutkimuskysymyksenä, johon työntekijätutkimuksessa pyrittiin löytämään vastausta, oli *mitkä ovat ne ongelmakohdat, miksi tieto ei kulje ja mitkä asiat tiedon kulun suhteen koetaan haastavaksi?* Tätä selvitettiin lisäkysymysten avulla, kuten mitkä kanavat koettiin hyviksi ja mitkä kanavat huonoiksi. Lisäksi haluttiin tietää, miten hyvin tieto löydetään ja osataanko tieto paikallistaa. Tärkeää oli myös tietää, koetaanko oleellista ja ajan tasalla olevaa tietoa olevan tarpeeksi ja hyvin saatavilla sekä miten tiimien välinen tiedon kulku toimii.

Tutkimukseen käytetyssä lomakkeessa oli valmiita strukturoituja kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Näistä saatujen vastausten avulla haluttiin tehdä yleistyksiä, kuinka tutkittava joukko käyttäytyi keskimäärin. Kyselytutkimuksen vastausprosentti muodostui lopulta melko suureksi (85 %). Vastausprosentin suuruudesta voidaan päätellä aiheen koskettaneen työntekijöitä ja osastolla haluttiin vaikuttaa omaan työhön. Avointen kysymysten avulla saatiin paljon arvokasta tietoa ja kehitysideoita nimettömästi, mitä muutoin ei olisi saatu selville. Työntekijät eivät välttämättä uskalla tuoda omia mielipiteitään ilmi vaikkakin heiltä odotettiin avointa palautetta. Huomattavaa esitutkimuksessa on se, että case-yrityksellä on tarjottavanaan runsaasti eri kanavia ja tietolähteitä verrattuna muihin yrityksiin ja tiedon johtaminen toimii alustavasti katsoen hyvin.

Tutkimuksen perusteella hyviksi kanaviksi tiedon löytymisen suhteen koettiin yrityksen omat muistiinpanot, yrityksen nettisivut, työkaverit ja koulutukset sekä palaverit. Huonoiten tietoa koettiin löytyvän verkkokansioista, intranetistä ja henkilöstölehdessä. Tiedon koettiin löytyvän ja sitä koettiin olevan tarpeeksi, mutta samaan aikaan ilmoitettiin, että tietoa ei saada riittävästi kaikilta osa-alueilta ja myös oleelliseksi tiedoksi luokiteltua tietoa kaivattiin lisää. Erityisesti tietoa kaivattiin kampanjoista, uutisista, tietyistä tuoteryhmistä ja henkilöstöasioista. Yleisesti ottaen kuitenkin kaikilta osa-alueilla koettiin tiedon puutteita ja yhdeksi ongelmaksi tiedon ajantasaisuus.

Viestintävälineiden osalta todettiin, että sähköpostia pidettiin tiedon välityksessä hyvin tärkeänä ja suurin osa kaikesta tiedosta saatiin sähköpostitse, vaikka sähköpostin tulisi toimia lähinnä henkilökohtaiseen ja kiireelliseen tiedon välitykseen. Sisäinen chat oli myös suosittu kanava tiedon välitykseen, mutta chatin välityksellä tapahtuva viestintä on nopeaa, eikä tieto ei tallennu järjestelmään. Yksi



isoimpia ja perinteisiä tiedon vaihdon kanavia ovat myös työkaverit, mikäli tietoa ei löydetä helposti tai lainkaan, on työkaverin puoleen joko osastolla tai muilla osastoilla helppo kääntyä. Tämä toki vie huonoimmillaan useamman henkilön työaika, mikäli myöskään kysytyltä kohteelta ei löydy etsittyä tietoa. Hyvänä tiedon lähteenä todettiin myös yrityksen internet sivut, palaverit sekä koulutukset ja omat muistiinpanot. Vähiten tärkeiksi tiedon lähteiksi todettiin intranet, ilmoitus- taulut ja henkilöstölehti. Intranetiä ei käytetty juuri lainkaan tai ei osattu käyttää, mikä on harmillista, sillä tämä on organisaatiokulttuurissa tärkeä viestintäkanava.

Tiedon kulun sujuminen koettiin osittain toimivaksi, mutta tiimien välisessä tiedon kulussa ja tiedon välityksessä koettiin puutteita. Erityisiä haasteita tiimien välissä tiedon kulussa tuottivat kiire ja ajanpuute, toimintaohjeiden vaihtelevuus ja tiedon välittämisen muodot. Tutkimuksesta kävi ilmi myös selkeitä kehityskohteita työntekijöiden viestinnän auttamisessa. Työntekijät eivät tutkimuksen mukaan tienneet tai löytäneet oikeita yhteystietoja, mikäli yhteydenotto tai palaute tuli ohjata eteenpäin. Asiakasrajapinnassa työskentelyn ongelmia olivat ne, että asiakkaalle saatettiin joutua sanomaan usein ”En tiedä” ja yhteydenottoa jouduttiin viivästyttämään tai siirtämään eteenpäin oikean tiedon tarkistamiseksi.

Tutkimuksessa tiedusteltiin myös tiedon luonnetta. Tiedon koettiin eniten olevan asiallista, avointa ja luotettavaa. Kehityskohteen tuloksina olivat selkeästi tiedon selkeys, tiedon löytyminen, järjestelmällisyys ja ajantasaisuus. Ylipäättään tiedon kulkuun osastolla oltiin melko tyytymättömiä. Organisaatiosta kiinni olevia tiedon kulun ongelmia todettiin olevan kiire ja ajanpuute sekä järjestelmien toimivuus, osittain myös viestintävälineiden ajantasaisuus.

Avoimien kysymysten osalta saatiin paljon palautetta ja kehitysehdotuksia. Avoimista vastauksista nostettiin esiin useimmin esiintyviä seikkoja sekä niitä asioita, joihin keskittyminen on osaston kannalta oleellista.

Avoimissa kysymyksissä nousi erityisesti esille seuraavia seikkoja:

- Työntekijät kaipaavat lisää aikaa sähköpostien lukemiseen ja muuhun päivittäin tulevaan informaatioon. Kiire koettiin suuresti ongelmaksi ja omia työsähköposteja ei välttämättä ehditty lukea päivittäin.

- Yhtenäistä ja selkeää informaatiota toimintatavoista kaivattiin, sekä myös viikoittaista koostetta ajankohtaisista asioista.
- Avoimuutta peräänkuulutettiin useissa vastauksissa.
- Tietoa haluttiin yksinkertaisempaan muotoon ja ajantasaiseksi.
- Lisää tietoa kaivattiin tiettyjen tuotteiden osalta, takuista, huolloista, kampanjoista ja ajankohtaisista asioista, sekä yhteistä koottua paikkaa, josta nämä tiedot löytyisivät helposti, mm. Intranet.
- Vastuuhenkilöitä kaivattiin eri osa-alueille.
- Palavereita ja koulutuksia toivottiin lisää.
- Tiedon jakamisen toivottiin olevan helpompaa kaikille.
- Harvemmin käytettyihin ohjelmiin toivottiin lisäkoulutusta.

Kyselytutkimuksen perusteella voitiin vahvistaa siten aiemmat käsitykset puutteista ja todettiin, että osaston tiedon hallinta ja viestintä kaipaavat päivitystä. Vaikkakin case-yrityksellä on tarjottavanaan muihin yrityksiin verrattuna runsaasti eri kanavia ja tiedonlähteitä, on tiedon löytymisessä ja kulussa kuitenkin kehitettävää, kuten myös ajankäytössä, jotta työntekijöillä on ylipään aikaa tutustua uuteen tietoon. Kyselytutkimuksella pystyttiin selvittämään tarkemmin juurikin tiedon kulun ongelmakohtia, mutta myös vahvistamaan kehityssuunnitelman sisältöä, eli ajatusta tiedonhallintasuunnitelman tarpeellisuudesta.

## 4 Tietotyö ja tiedonhallinta

Tiedonhallinnan trendi on saanut Hakalan (2006) mukaan alkunsa informaatioaallosta. Informaatioaallon pohjalla ovat toimineet teknologian kasvun lisäksi globalisaatio ja yritysten välinen kasvava kilpailu. 90-luvun alussa oli uskomus, että pelkästään työpöydälle nostettu uusi ja hieno tietokone riitti nostamaan työntekijän tehokkuuden uuteen huippuun, mutta voidaankin miettiä, mikä tämän todellinen seuraus on ollut. Toki teknologia on tuonut huimasti myös tehokkuutta työhön, mutta myös seurauksia. Asiantuntijaorganisaatioissa myöskin ajateltiin tällöin, että tietoteknologia tehostaa kaikkea työtä. Tämä oli hyvä ajatus, mutta teknologia ja työtä helpottavat ohjelmistot ja laitteet toivatkin tullessaan lisää työtä ja kustannuksia. Kustannuksia ja lisätyötä synnyttävät edelleen nykypäivänä turha ja tulokseton tiedon haku, käyttöönotto ja perehdytys, koulutukset ja koulutusten

mukanaan tuomat poissaolot varsinaiselta työpaikalta. Toki informaatio on jo nykyään pitkälti elektronisessa muodossa, ja uusia sukupolvia opetetaan etsimään relevanttia tietoa sähköisesti. (Hakala, 2006, 34–47).

Tehokkuuden ja talouden uskottiin parantuvan huimasti tietoyhteiskunnan myötä ja tiedosta tuli myös yksi osa innovaation elementeistä. Alussa ei kuitenkaan vielä tiedetty laitteiden elinkaaria ja uusien laite- ja ohjelmistopäivitysten tiheyttä. Huima edistys toi siten uusia ongelmia, teknologian nopean vanhentumisen vuoksi alkoi syntyä nopeasti uutta ongelmajätettä ja tietoyhteiskunnan eläessä 24/7, on ihmisten vuorokausirytmii pidentynyt. (Hakala, 2006, 55–62).

Työmäärän ja työtahdin reipas kasvu on jatkunut 90-luvulta nykypäivään asti ja tämän seurauksena myös ihmisten kiire on kasvanut. Ihmiset ovat entistä kiireisempiä, vaikka käytössä on aikaa säästäviä apuja, kuten mukana kannettavia älypuhelimia, elektronisia kalentereita, tietokoneita sähköposteineen ja uusia parempia internetyhteisiä. Myöskin työelämän tuoma jatkuva uuden tiedon oppiminen ja vanhan tiedon hylkääminen ovat nakertaneet työn mielekkyyttä. (Hakala, 2006, 39–40).

Blom, Melin & Pyöriä (2001) toteavat, että tietotyön käsite on syntynyt tietoyhteiskunnan myötä. Tietotyö käsittää työmuodot, joihin kuuluu tiedon tuottamista, jakamista ja välittämistä. Tietotyön kriteereiksi lasketaan tietotyöläiset, jotka käyttävät työssään tietotekniikkaa, suunnittelevat tai ideoivat työkseen sekä työntekijät, jotka ovat suorittaneet korkeakoulututkinnon. Tietotyöläisen työn kuvaan kuuluu ongelmanratkaisu tiedon avulla, jota voidaan etsiä, jakaa ja tuottaa tietotekniikkaa hyödyntäen. Toisaalta tietotyöläisiksi lasketaan kaikki, jotka tarvitsevat työssään alakohtaista tietoa työn hoitamiseen.

Tiedonhallinnan ongelmana on informaation liikatarjonta, tämän tiesi kertoa Michael Marien jo 1994, ja antoi liikatarjonnalle nimityksen *infoglut* (infotulva, infoähky), joka tarkoittaa sitä, että informaatiota tuotetaan enemmän kuin ihmis mieli ehtii sitä ymmärtämään. Tietotulva on tuonut tullessaan uusia käsitteitä ja myös ongelmia, joihin ei välttämättä ole ehditty vielä reagoida, kuten virittyneisyys, valveillaolo ja suoritusten jatkuva keskeytyminen. On kuitenkin jo tutkittu,

että näiden seurauksena jopa 40 % työajasta kuuluu miettiessä, mitä olimmekaan tekemässä ja 15–25 % kuluu informaation etsimiseen. (Hakala, 2006, 70-72).

Nykypäivän yrityksen tiedonhallinnan täytyy olla kunnossa, jotta yritys pystyy vastaamaan viestintäympäristön haasteisiin ja asiakkaiden odotuksiin sen ydinosaamisalueilla. Median murros ja viestintäympäristöjen muutos yhdessä teknologian uudistumisen myötä ovat tuoneet tiedon kaikkien saataville. Yritykselle tiedonhallinnalla on tässä erityisen suuri merkitys, sillä tiedonhallinta pitää sisällään erilaisia toimintatapoja, sekä auttaa hyödyntämään myös hiljaista tietoa.

Tiedonhallinta- ja johtaminen ovat muodostuneet nykypäivänä jo myös isoksi haasteeksi työyhteisöissä. Hakalan (2006) mukaan tiedon ja tietämyksen hallinnasta (knowledge management) on muodostunut suoranaan trendi yritysten organisaatioissa ollen suorastaan niin sanottua organisaatiomuotia. Mikäli tiedonjohtamista ei tunneta kunnolla, tai tiedonhallintaa toteutetaan vain osittain, voi tämä tuoda vain hämmennystä työyhteisöön.

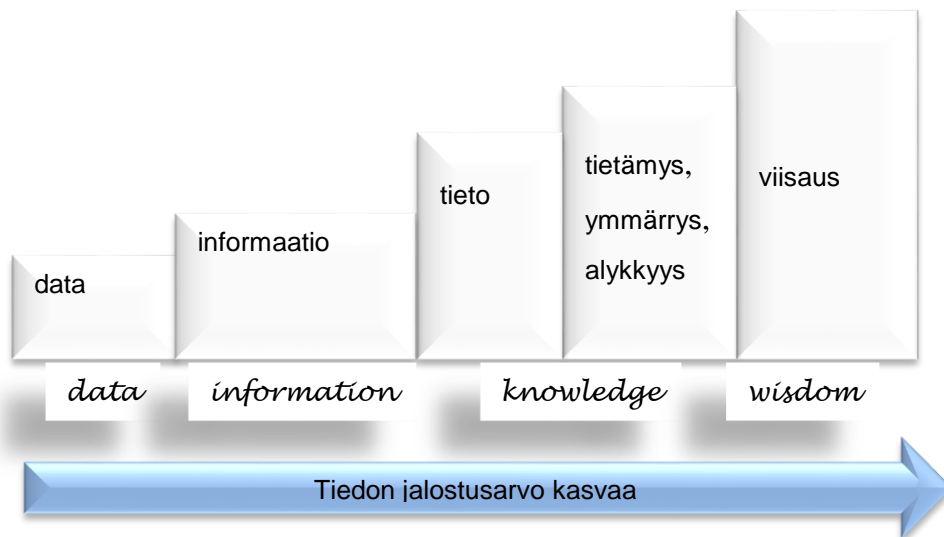
Tiedon- ja tietojohdamisen tärkeys kasvaa yritysmaailmassa kovaa vauhtia. Yhteiskuntamme on muuttumassa teollisuusyhteiskunnasta palvelu- ja tietoyhteiskunnaksi. Aiemmin totuttiin siihen, että teollisen tuotannon avulla voitiin saada aikaan suuria massatuotantoeriä ja sitä myöten organisaatioiden koot myös kasvoivat. Tällöin tarvittiin systemaattisia johtamismalleja. Nyt tämä ei enää toimi, vaan aineettoman pääoman rooli tulee ottaa johtamisessa entistä suuremmilta osin huomioon työroolien muuttuessa. Tietojohdaminen on vielä lapsen kengissä, mutta tämän arvioidaan tuovan helpotusta aineettoman pääoman johtamiseen. (Lönqvist, 2012).

#### **4.1 Tiedon määrittely**

Mitä tieto sitten on? Tiedon käsite on hyvin moninainen ja erittäin laaja. Tieto kategorioidaan kuitenkin yleisesti dataan, informaatioon ja tietoon. Data on konkreettista tietoa (numeroita, tekstiä jne.), josta informaatio voi syntyä, eli kun data muuttuu merkitykselliseksi. Tieto taas voidaan määritellä lukuisin eri tavoin, mutta tämä on sitä, mikä syntyy ihmisten aivoissa, ajatteleamalla ja kokemusten avulla.

Tieto ja tietämys ovat sitä, jota tarvitaan organisaation ydinosaamisen toteuttamiseen ja uusien osaamisalueiden hallintaan. (Sydänmaanlakka, 2007, 144–150).

Tiedon määrittelyn polku havainnollistetaan kuvassa 2. Tiedon jalostusarvo kasvaa aina ylöspäin, mitä enemmän informaatiota dataan liitetään. Käsitteet data, informaatio ja tieto ovat säilyneet muuttumattomina jo vuosikymmenet tiedon luonteen muuttumisesta huolimatta. Tiedon määritelmästä riippumatta tiedolla on aina lähde, talletusalue ja tuotos. (Mäkäräinen-Suni, 2016).



Kuva 2. Mitä tieto on? (Mäkäräinen-Suni, 2016)

Vaikkakin tiedon käsitteet, "data", "informaatio" ja "tieto" (knowledge), ovat yleisesti käytettyjä, mutta on huomionarvoista, tällainen ajattelumalli voi olla myös yksipuolinen. Nonakan (1995) mukaan japanilaisen yrittämisen kulttuuri katsoo datan olevan vain mitätön osa kaikesta olennaisesta tiedosta. (Hakala, 2006, 103). Saksalainen tiedon sosiologi Nico Stehr ennusti pari vuosikymmentä sitten (Knowledge Societies 1994), että moderni tieto voitaisiin kokea useammin kyvykkyytenä ja inhimillistä toimintaa vastaavana. (Hakala, 2006, 61)

Tiedon luokittelua voidaan tehdä monella eri tavoin. Tietämystäkin on yleensä organisaatiossa kahdenlaista, suoraan intensiivistä työhön liittyvää tietämystä ja vain pienen piirin käyttöön tarkoitettua tietämystä, jota ei voida suoraan jakaa. Yksi historiallisestikin vanha tapa luokitella tieto, on jakaa se seuraavasti:

- know-what – faktatieto/informaatio (esimerkiksi numeroita)
- know-why – tieteellinen tieto, johon liittyy tietoa toiminnasta ja periaatteista
- know-how – kyky tai taito tehdä jotain tiedon avulla, toiminnallinen tieto
- know-who – henkilökohtainen tietämys ja sosiaaliset kyvyt ja tietämyksen siitä, kuka tietää ja osaa mitään. (OECD, 2000, 14)

Data, informaatio ja tietämys ovat osa organisaation aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma on käsitteenä hyvin kattava ja epämääräinen, ja sisältää muun muassa yrityksen resursseja, toimintatapoja, sidosryhmäsuhteita ja työntekijöiden kyvykkyyksiä. Aineeton pääoma jaetaan Kujansivu ym. (2007) mukaan suhdet pääomaan, inhimilliseen pääomaan ja rakennepääomaan. Näistä inhimillinen pääoma pitää sisällään työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten osaamisen ja hiljaisen tiedon. Rakennepääoman alle kuuluu faktatieto eli data. Nykyään myös aineettomalle pääomalle voidaan laskea arvo. (Mäkäräinen-Suni, 2016)

Tieto on erilainen pääomavara normaalisti ymmärrettäviin pääoman muotoihin, tieto ei tarvitse raaka-ainetta eikä sen tuotanto saastuta, eikä tieto häviä, kun sitä jaetaan tai levitetään. Mikäli ihminen saa kuitenkin liikaa informaatiota, se voi muodostua jopa niin sanotuksi tietosaasteeksi, josta ei osata hahmottaa enää merkittävää tai oleellista tietoa ja tämä heikentää myös ajattelun syvyyttä. Työmäärään verrattuna ihmiset saavat kuitenkin tänä päivänä liikaa sähköistä informaatiota. Ihmisen aivojen suorituskyky ei tiettävästi ole kehittynyt juurikaan kivikauden ajoista, joten nykypäivänä tällä samalla kapasiteetilla tulee ratkaista, onko tieto arvokasta, tarpeellista tai säilytettävää. Teknologia ei toistaiseksi ole kehittynyt ratkaisemaan tätä ihmisen puolesta. World Wide Web (Internet) oli alun perin ratkaisu tiedon organisoituun kokoelmaan, mutta nykypäivänä Internet on miljoonia tiedostoja sokkeloisissa poluissa, joista seuraavat edelleen sekalaiset hakemistot. Kehittyneinkään tietokone ei osaa edelleenkään erotella oleellista

tietoa tai kykene tunnistamaan tiedon arvoa tai hierarkiaa. (Hakala, 2006, 64 - 77).

Ihmisen luontaiset ominaisuudet on myös otettava huomioon tiedon haussa ja jakamisessa. Ihmisen luontainen ”laiskuus” johtaa etsimään luonnollisesti tietoa helpoimman ja yksinkertaisimman kaavan kautta, eli mikäli tieto on esimerkiksi hankalasti löydettävissä tai organisaation tiedonhakukeinot ovat vaikeakäyttöisiä, ei tietoa välttämättä löydetä. Tässä voidaan ymmärtää myös, että ihmisen luontainen vaisto etsii tietoa hierarkkisen järjestelmän mukaan, sieltä mistä sen oletetaan löytyvän. (Haukka, 2012, 8).

Tiedosta ja informaatiosta puhutaan usein sekaisin, ja näiden merkitykset ovat harvoin selkeitä. Sanoilla on kuitenkin omat merkityksensä, mutta toisaalta nämä kulkevat käsi kädessä. Tässä työssä ei rajata aiheita toisistaan, vaan tutkitaan kaikkea organisaatioon liittyvää tiedonhallintaa. Työssä keskitytään tiedonhallintaan, mutta myös tietämyksenhallintaan (knowledge management). Uuden tiedon tuottaminen, jakaminen ja etsiminen ovat tämän työn pääasiallisia keskipisteitä. Toki voidaan ajatella, että tuotettu uusi tieto tai tietämys muuttuu informaatioksi, kun se päätyy järjestelmään. Tiedonhallinta (information management) liittyy Huotarín, Hurmeen & Valkosen (2005) mukaan usein tietojen käsittelyyn. Tiedon käsittely on laaja käsite, jolla ymmärretään organisaatiossa toimivat sisäiset ja ulkoiset informaatioresurssit. (Kellokangas, 2010, 12). Tiedon käsittely tarkoittaa tiedon käsittelyä ja luokittelua yleensä niin, että tieto liitetään johonkin kokonaisuuteen tai kontekstiin. Tämän sisällön yhteydessä voidaan muodostaa tiedolle merkitys saaden vastaus muun muassa kysymyksiin, mitä, miksi ja miten. (Mäkäpäinen-Suni, 2016).

#### **4.1.1 Hiljainen ja näkyvä tieto**

Tieto voidaan jakaa kahteen kategoriaan (Nonaka ja Takeuchi 1995), näkyvään tietoon eli siihen mitä voimme käsitellä dokumentteina ja hiljaiseen tietämykseen eli siihen, kuinka osaamme käyttää tämän dokumentin tiedon hyväksi. Tässä luvussa käydään läpi sekä näkyvän että hiljaisen tiedon ominaisuuksia, sillä näitä ei voida täysin erotella toisistaan. Hiljaisen ja näkyvän tiedon kahtiajaosta voidaan tehdä kuitenkin yksinkertainen määritelmä. Hiljainen tieto tarkoittaa, että

tiedämme enemmän mitä osaamme kertoa. Hiljainen tieto on vaikea artikuloida ja tätä on vaikea pukea sanoiksi, tekstiksi tai piirroksiksi. Näkyvä eli suora tieto taas edustaa konkreettista tietoa sanojen, nauhoitusten tai piirrosten muodossa. Hiljaisella tiedolla on tapana vaihtua tietäjien kesken, kun taas näkyvä tieto käsitellään konkreettisenä mediana. (Dalkir, 2015).

Hiljainen tieto pitää sisällään yleensä organisaatioiden kriittisimmän ydinosaamisen. Hiljainen tieto on arvokkainta pääomaa yksilöiden osaamisen kannalta ja organisaatioiden tulevaisuuden menestymisen perusta. Tiedon muodostus on pitkä prosessi, julki tuotu tieto luo aina jollain tavalla uutta hiljaista tietoa ja vastaavasti hiljaisen tiedon avulla tuotetaan uutta julki tuotua tietoa. (Nonaka & Takeuchi, 1995). Hiljainen tieto voi olla myös subjektiivista tietämystä, joka aktivoituu vain tietyssä asiayhteydessä. (Hakala, 2006, 110).

Hiljainen tieto on oleellinen käsite tietoyhteiskunnassamme. Nonakan (1995) mukaan, arvokas informaatio on nimenomaan hiljaisessa tiedossa. Hiljainen tieto on ammattitaitoa ja osaamista, joka koostuu uskomuksista, mielikuvista ja ajatusrakennelmista. Hiljaista tietoa pidetään nykyisin yhtenä yrityksen kilpailukyvyn tekijänä. Avain menestyksen säilymiseen on hiljaisen tiedon säilyttäminen, osoittaminen ja muuttaminen täsmälliseksi tiedoksi, jonka myötä synnytetään uutta tietoa. (Hakala, 2006, 104–105).

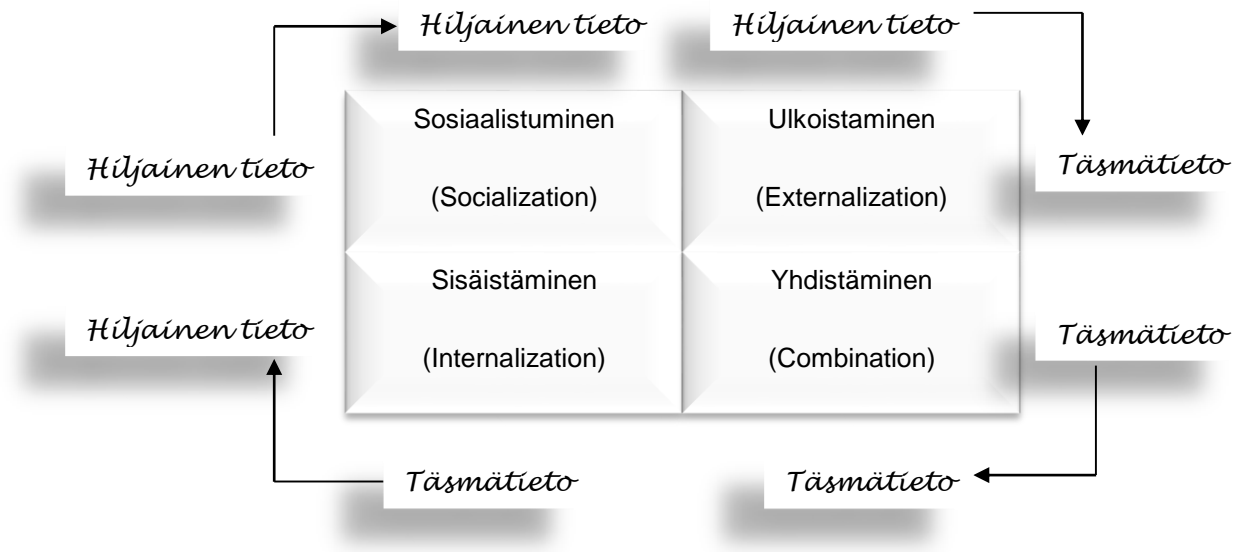
Organisaatiot voivat tehdä helposti virheitä tiedon määrittelyssä, innostuessaan tallentamaan konkreettisen tiedon järjestelmiin. Voidaan monesti huomata, että vaikka tietoa on tallennettu erilaisiin järjestelmiin ja sitä on rajattomasti kaikkien käyttöön, sitä ei osatakaan etsiä tai jakaa. (Dalkir, 2015) Tiedon jakamisen perusedellytyksiin kuuluu siten myös hiljaisen tiedon käyttö, joka ohjaa yksilön hakeamaan tietoa oikeasta paikasta. Mikäli konkreettista tietoa ei osata hakea, voi sekin muuttua hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon siirtämistä eteenpäin joko sellaisenaan tai muokattuna näkyväksi tiedoksi pidetään kuitenkin tärkeänä. Tämä edesauttaa saamaan hiljaisesta tiedosta ymmärrettävää, helposti jaettavaa ja hyvin saavutettavaa. (Janhonen, 2010, 23).



Hiljaisen tiedon käsitteen loi alun perin Michael Polanyi (1966), joka totesi, että hiljainen tieto myös säilyy hiljaisena. (Pohjalainen, 2012). Polanyin käsitteen ymmärtämisestä Nonakan ja Takeuchin kohdalla on arvostellut muun muassa informaatiotutkimuksen professori Tom. D. Wilson (2002). Wilson kertoi Nonakan ja Takeuchin luoneen liian harmonisen kuvan tiedon luomisesta ja unohtaneen Polanyin käsitteen siitä, että hiljainen tieto (tacit knowledge) säilyy aina piilossa. Sen sijaan näkyvän (explicit knowledge) ja hiljaisen tiedon väliin sijoittuva implisiittinen (implicit knowledge) on kielellisesti ilmaistavissa. Eriävän mielipiteen asiasta on tuonut esille myös informaatioteknologioihin perehtynyt (Massachusetts Institute of Technology) professori Wanda Orlikowski (2002), jonka mukaan näkyvää ja hiljaista tietoa ei välttämättä voida erottaa toisistaan, vaan hiljainen tieto täydentää näkyvää tietoa. (Hakala, 2006, 115).

Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon luomisen prosessimalli, SECI-malli, kuvaa tiedon muuntamista hiljaisesta tietämyksestä näkyväksi tiedoksi ja jälleen hiljaiseksi tietämykseksi (kuva 3). Uusi tieto syntyy hiljaisen tiedon ja täsmällisen tiedon keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Sosiaalistuminen (hiljaisesta tiedosta hiljaiseksi tiedoksi) on kokemusperäisen tiedon jakamista ryhmissä, yleensä keskustellen. Ulkoistaminen eli mallintaminen (hiljaisesta tiedosta täsmätiedoksi) tapahtuu esimerkiksi ryhmissä arvioiden ja liittäen kokemusperäistä tietoa täsmätietoon, jolloin voidaan muuttaa ammattityöntekijöiden vankkaa kokemusta täsmätiedoksi. Yhdistäminen (täsmätiedosta täsmätiedoksi) tarkoittaa eri lähteistä koottua tyypillistä faktatietoa, jota voidaan jakaa muun muassa muistioina, raportteina ja koulutuksissa. Sisäistäminen (täsmätiedosta hiljaiseksi tiedoksi) on työssä oppimista. (Nonaka ja Takeuchi, (1995) myöh. Mäkäraäinen-Suni, 2016).

Nonakan (1995) sekä Hakalan (2006) mukaan luovuus on innovaatioiden ehto, kuten myös uuden tiedon syntymisen ehto. Luovuuden pohjalle tarvitaan myös luova organisaatio. Luovuuden on kuitenkin pysyttävä organisaation ohjissa ja organisaatiokulttuurin mukaisena, sillä muussa tapauksessa luovuus voi muodostua jopa uhaksi organisaatiolle.



Kuva 3. SECI – malli. Neljä mallia tiedon muuntamisesta. (Nonaka ja Takeuchi, 1995, 62).

Tyypillisimpiä keinoja jakaa hiljaista tietoa ja tietämystä on yhdistellä useita eri tapoja, joita ovat:

- suora tarkkailu tai seuraaminen, eli seurataan kokeneempaa kollegaa
- suora seuraaminen ja kertominen (seuraaminen ja kokeneemman työntekijän selostus tehtävistä samaan aikaan)
- imitaatio eli matkinen, jäljittely (kokeneemman työntekijän toimintatapojen matkiminen)
- kokeileminen ja vertailu (ratkaisujen omatoiminen etsiminen ja vertailu samalla kokeneempaan työntekijään)
- yhteiset suoritukset (kokeneempi auttaa ratkaisemaan asian pienillä vihjeillä ja ideoilla)

(Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000, 83).

Rauhala, et al. (2012) Kemi-Tornion ammattikorkeakoulusta ovat tutkineet hiljaisen tiedon hallintaa ja sen hyödyntämistä. Tutkimukseen osallistui useita isoja yhtiöitä. Tutkimuksessa yhtenä pääkohtana oli huoli vanhempien ikäluokkien siir-

tyessä eläkkeelle ja hiljaisen tiedon siirtymisen vaikeudesta. Tämä asetelma toteutuu myös pitkäaikaisten työntekijöiden siirtyessä toiseen yritykseen. Tutkimuksen tulokset jaoteltiin Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin mukaan (sosialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen), kuva 4. SECI –mallissa esitellään kootusti keskeisimmät ongelmat, jotka liittyivät hiljaisen tiedon siirtämiseen organisaatioissa. Merkittävimmäksi ongelmaksi tutkijat mainitsevat olleen sisäistämistä edesauttavan tiedonhallintasuunnitelmien puutteen, jonka tosin voidaan katsoa pitävän sisällään myös muita mallin osioita.



Kuva 4. Hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyviä ongelmia. (Rauhala, Siimes, Tarvainen, Virsu, Parkkila & Leinonen, 2012).

#### 4.1.2 Olennainen tieto

Olennaisen tiedon määrittely lähtee organisaatiosta, sillä organisaatio itse määrittelee sen, mikä tieto on oleellista liiketoiminnan kannalta. Oleellinen tieto on siten tietoa, mitä tarvitaan työtehtävien päivittäiseen hoitamiseen onnistuneesti. Oleellisen tiedon jakamiseen ja hankkimiseen on organisaatiolla oltava sellaiset järjestelmät, jolla tämä pystytään toteuttamaan. Tiedon johtaminen ei ole toki kiinni vain organisaatiosta, vaan myös yksilön ja tiimien ominaisuudet vaikuttavat. Työntekijän sekä tiimien edistäviä ominaisuuksia ovat siten halu ja kyky oppia uutta, sekä halu ja kyky jakaa, välittää ja soveltaa tietoa. Tiedon jakamisen perusedellytyksiä organisaatiossa ovat toimivat tiimit ja tiedon jakamista tiimissä voi rinnastaa koko organisaation tiedon jakamiseen. (Sydänmaanlakka, 2007, 176–177).

Haaste olennaisessa tiedossa on se, miten yritys voi suodattaa kaikesta käytettävissä olevasta tiedosta ja informaatiosta sen osan, jota tarvitaan päivittäin vaihtuvassa tiedon tarpeessa, ja miten tämä voidaan tehdä mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti. Organisaatiossa pystytään luomaan, siirtämään ja hankkimaan sekä hyödyntämään olemassa olevaa tietoa ja osaamista, mikäli yrityksessä on aidosti tiedon ja osaamisen karttumista tukeva johtamisperiaate ja organisaatorakenne. Tärkeää on myös osata erottaa datan, tiedon, informaation ja tietämyksen ero. (Hakala, 2006, 129–130).

Opinnäytetyön case-yrityksessä esimerkiksi ratkaiseva tekijä oleellisen tiedon määrittelyssä ovat yhteydenottojen syyt. Yhteydenottoja case-yrityksessä tuottivat edellisvuoden indekseihin verraten (06/2015) eniten omaan tilaukseen liittyvät asiat, tuotteiden saatavuustiedot, reklamaatioihin liittyvät asiat, kanta-asiakasjärjestelmään liittyvät kysymykset sekä yritystiliasiakkaiden kysymykset. (Tikkanen, 2015).

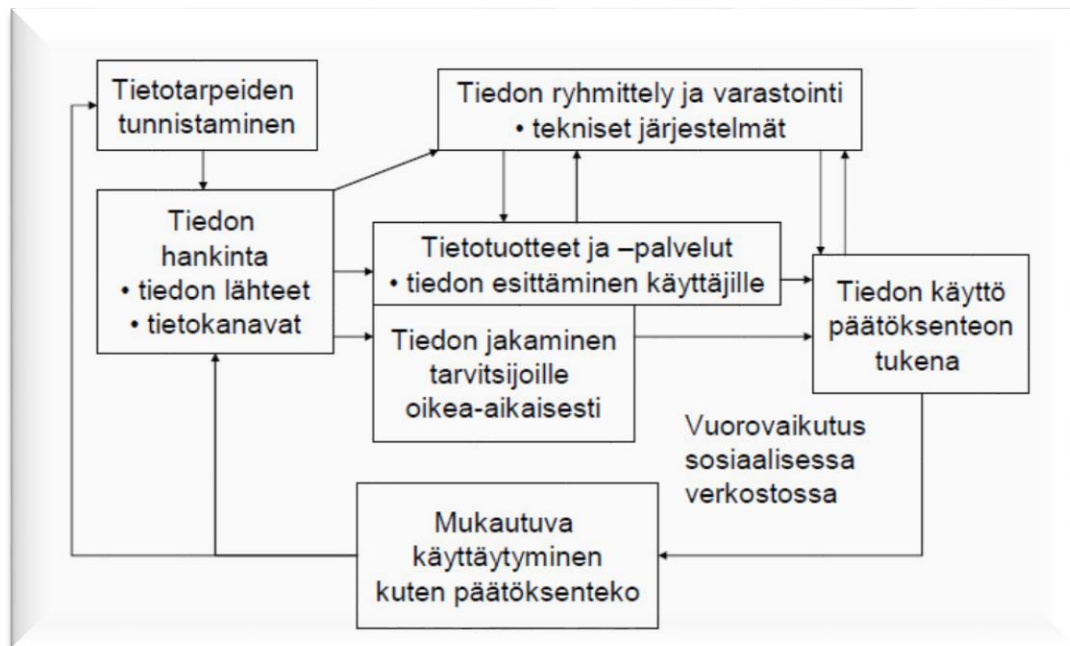
## 4.2 Mitä tiedonhallinta on?

Tiedonhallinta on tiedon keräämistä, organisointia ja tallentamista, tavoitteenaan tiedon hallittu ja sujuva käyttö. Tietohallinto yhdistää tieto- ja viestintätekniiikan käytännön toiminnassa, jota myöten tiedonhallinnassa yhdistyy siten organisaation toiminta ja tiedonkulku. Onnistunut tiedonhallinta edellyttää, että etukäteen on mietitty tiedon omistajuudet sekä tiedon käytön vastualueet. Tiedon tulisi olla selkeää, luotettavaa ja laadukasta. Tiedonhallintaan olennaisena osana kuuluvat saatavuus ja luovuttaminen. Onnistuneella tiedonhallinnalla voidaan saavuttaa etuina tuottavuuden, osallisuuden ja vaikuttamisen mahdollisuuksien edistämistä. (THL, 2014).

Tiedonhallinta on yhteydessä organisaation strategiaan. Strategia kertoo organisaatiolle suunnan mihin ollaan menossa ja miten kohde voidaan saavuttaa. Tämän kohteen saavuttamiseksi tulee erottaa mitä tietoa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Strategia huomioi myös eri skenaariot ja organisaation tuleekin päättää mitä skenaarioita halutaan seurata tarkemmin. (Mäkäräinen-Suni, 2016) Strategian lisäksi organisaation tulee myös huomioida ulkoinen toimintaympäristö tiedonhallinnassaan. Organisaation tulee pysyä ajan tasalla uusimpien ohjelmien kanssa ja pohtia, vaikuttavatko esimerkiksi trendit tai megatrendit organisaation tiedon tarpeeseen.

Texasin yliopiston tietojohdamisen professori Thomas. H. Davenportin (1998) mukaan menestyneimpiä organisaatioita ovat ne, joilla tietämyksen hallinta nähdään osana arkista aherrusta ja jokaisen työntekijän velvollisuuksiin kuuluu säilyttää, hyödyntää ja kehittää yhteistä tietämyspääomaa. (Hakala, 2006, 134).

Hakala (2006) tuo teoksessaan hyvin ilmi sen yksinkertaisuuden, miksi tietoa ja tietämystä tarvitaan, sekä miksi tätä on tarpeen hallita ja järjestää. Huomioiden nykyteknologian ajan, yrityksissä työntekijät käyttävät hyvin paljon aikaa niin sanotusti pyörän uudelleen keksimiseen eli tekevät samaa asiaa yhä uudelleen. Samat oivallukset voivat syntyä yhä uudelleen ja uudelleen vieden organisaatolta aikaa ja yksinkertaisesti rahaa. Kuvassa (5) on kuvattu tiedonhallinnan prosessimalli. Tiedonhallinta on jatkuva päättymätön prosessi, jonka voidaan katsoa lähtevän liikkeelle aina yhä uudelleen tietotarpeiden tunnistamisesta.



Kuva 5. Tiedonhallinnan prosessimalli. (Mäkäräinen-Suni, 2016).

Tiedonhallinta on laaja termi. Englanninkielisellä termillä ”knowledge management” voidaan tarkoittaa tiedon ja tietämyksen hallintaa, tietämyshallintaa, osaamisen johtamista, tietojohtamista ja niin edelleen. Asiasyhteys määrittelee kuitenkin sisällön, mutta sisältö liittyy kuitenkin muun muassa tiedon tai tietämyksen hallintaan, viestintään, oppimiseen, tietotekniikkaan ja verkostoitumiseen. Tietämyksen hallinta on Suurlan (2001) mukaan oivaltavaa oppimista. Ihminen kasvatetaan normaalisti vastuuteen ja luovuuteen, mutta näiden seikkojen arvostus ei välttämättä ole enää itseisarvo tietoyhteiskunnan tulevaisuudessa. Tärkeitä asioita Suurlan (2001) mukaan ovat tiedon ja tietämyksen hallinnassa arvot, oppiminen ja tavoitteellinen toiminta. (Suurla, 2001).

Ikujiro & Takeuchi (1995) mukaan tietämystä ei voi kuitenkaan hallita, vaan se voidaan vain mahdollistaa, joten johtohenkilöiden tulisi keskittyä tiedon hallinnan sijaan luomaan keinoja, joilla tietämystä voidaan lisätä (knowledge creation). Nonakan 1995 mukaan yrityksen tulos ei synny pelkästään tulostavoitteisiin tuijottamalla ja pitämällä kiinni päivittäisistä tavoitteista. Japanilaisissa organisaatioissa pysäytetään tarvittaessa isokin tuotantolinja, mikäli koetaan, että asia voidaan tehdä paremmin, ja pohditaan silloin asiaa ajan kanssa. Tietoja hankitaan

myös sidosryhmiltä, sillä myös yrityksen sidosryhmillä voi olla hiljaista tietoa yrityksestä, jota yrityksen sisällä itsessään ei tunnisteta. (Hakala, 2006, 110–112).

Organisaatioiden tulisi Handzicin (2005) mukaan ymmärtää, että menestyvän yrityksen taustalla on huolellinen tiedon- ja osaamisenhallinnan suunnittelu- ja toimeenpanoprosessi, sillä tämä vapauttaa tietoresursseja käyttöön. Sopivan tiedonhallintajärjestelmän löytyminen on haastavaa muuttuvassa maailmassa, mutta haasteeseen on syytä tarttua, mikäli yritys haluaa varmistaa selviytymisensä ja menestyksensä. (Kellokangas, 2010, 21).

Kuokka (2015) puhuu tiedonhallinnasta liittäen sen yrityksen ICT – toimintoihin. Kuokan mielestä yritysjohtajien tulisi ymmärtää tiedonhallinnan merkitys liiketoiminnassa ja laittaa sekä ICT –toiminnot, että master data. Kuokan mukaan tiedonhallinta mahdollistaa tehokkaan liiketoiminnan tuottaen myös johdolle laadukasta tietoa ja kehittää automatiikkaa. Tiedonhallinta ei kuulu menoeriin, vaan on perustoiminto, jota tulee tuki hoitaa hyvin, jotta edut saavutetaan. (Kuokka, 2015).

### **4.3 Tiedon johtaminen**

Tiedon määrä on tuonut esille myös uusia ongelmia, kuten sen, mistä tieto löydetään ja erityisesti sen, mikä on luotettavaa ja oleellista tietoa. Tiedon johtaminen koostuu tietoa käsittelevistä osa-alueista, missä tietoa jaetaan, tallennetaan, jaetaan taas ja sovelletaan tietoa. Tavoitteena tiedon johtamisen prosessissa olisi löytää oleellinen tieto, jota osataan soveltaa ja tehdä sen perusteella parempia päätöksiä ja pitää tiedon jaon ja uuden tiedon tuottamisen prosessi jatkuvasti käynnissä. Merkitystä on organisaatiolle vain jaetulla tiedolla. (Sydänmaanlakka, 2007, 176–177).

Tiivistetysti sanottuna tiedonjohtaminen on tahallista ja systemaattista ihmisten, teknologian, prosessien ja organisaation rakenteen ohjailemista. Yrityksen näkökulmasta tiedonhallinnan johtaminen suunnitellaan strategioihin ja prosesseihin, sekä jakamaan täten organisaation älyllistä etua toiminnan ja kilpailukyvyyn parantamiseen. Tämä perustuu kahteen vaiheeseen, näkyvän ja hiljaisen tiedon do-

kumentointiin ja sen levitykseen organisaation sisällä. Koko tiedonhallinnan johtamisen tehtävä on suojella ja kasvattaa yksilöiden tietämystä ja mikäli mahdollista, saada tämä tietämys myös sellaiseen muotoon, jossa sitä voidaan jakaa organisaation sisällä myös muiden työntekijöiden saataville. Yksi määritelmä tiedonhallinnan johtamiselle on etsiä ja kerätä talteen älyllistä pääomaa, jolla luodaan yritykselle ainutlaatuinen ydin, joka johtaa parempiin tuloksiin ja toimii kilpailukyynä. Tietämys on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka mahdollistaa persoonallisen, järjestelmällisen ja älykkään käytöksen normaalin tiedon ohella. (Dalkir, 2015).

Tiedon johtaminen on kaiken kaikkiaan hyvin moniulotteinen käsite. Tiedon johtaminen on kuitenkin prosessi, jolla pyritään hyödyntämään olemassa oleva tieto. Jotta tiedon johtamisen prosessia voidaan pitää käynnissä, se vaatii panostusta usealta eri osa-alueelta, vaikkakin kaikkia osa-alueita voi olla mahdoton hallita. (Sydänmaanlakka, 2007, 176)

Haasteita tiedon johtamisessa ovat muun muassa sen erittely, mikä on oleellista tietoa ja se, miten tieto paikallistetaan, sillä tieto voi olla jo olemassa organisaatiossa, mutta nykyaikana paikallistaminen on jo hankalaa erilaisien tiedon kulun kanavien joukossa. Yksi ongelma tietoon liittyen on myös se, miten ajankohtainen ja tärkeä tieto saadaan ajoissa niille henkilöille, jotka sitä tarvitsevat. (Sydänmaanlakka 2007, 175–176).

On kuitenkin huomattavaa, että vaikka tiedon määrä lisääntyy jatkuvasti, tietoa myös vanhentuu. Tähän syynä ovat teknologian muutokset. 2007 arvioitiin, että seuraavan 10–20 vuoden aikana teknisiä muutoksia tulee tapahtumaan enemmän kuin koskaan tähänastisen maailmanhistorian aikana. Yrityksille tämä tarkoittaa, että kilpailukyky säilyy hyvänä vain, jos yritys pystyy oppimaan nopeammin kuin kilpailijansa ja uusiutumaan jatkuvasti. (Sydänmaanlakka, 2007, 26).

#### **4.4 Sisäinen tiedonhallinta**

Sisäinen tiedonhallinta tarkoittaa nimensä mukaisesti organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonhakua ja käsittelyä. Tällöin organisaation sisällä oleva data tai tieto, joko sähköisessä tai paperilla olevassa muodossa, säilyttää jatkuvasti yhtenäis-



syyden, luotettavuuden ja käytettävyyden. Yhteneväisyys luodaan yhteisillä käytännöillä, säännöillä ja ohjeilla. Tiedonhallinta on yhteydessä organisaation omiin prosesseihin, jotka on tunnistettava ennen tiedonhallinnan suunnittelua. (Haukka, 2012, 7).

Organisaatioiden sisäisestä tiedonhallinnasta on olemassa erilaisia säädöksiä, pääosin koskettaen kunta-alaa. Hyvään tiedonhallintatavan osa-alueita ovat kuitenkin muun muassa luettelot, resursointi, organisointi ja ohjeistukset. Näillä haetaan organisaatiossa ajan tasalla olevaa ja selkeää tiedonhallintaa. Organisaation tulisi myös osata organisoida ja resursoida tarvittavat henkilöstöressit muun muassa tietohallinnolle, arkistoisemiselle ja viestinnälle. Hyvä tiedonhallinta näkyy organisaatiosta myös ulospäin. (Haukka, 2012, 7).

Hakasen (2006) mukaan sisäisen tiedon jakamisen suurimpia ongelmia taas ovat ihmisten asenteet, ei itse tiedonjako kanavat. Haasteena on se, miten saadaan ihmiset innostumaan ja hyödyntämään käyttöön jo saatavilla olevat järjestelmät, ennen kuin implementoidaan uusia järjestelmiä ja ohjelmia. (Hakala, 2006, 49). Sisäisessä tiedonhallinnassa Intranetin eniten kaivatuimpia asioita ovat tehokas tiedonhaku, tarvittavan tiedon ajantasaisuus, sisällön tuottamisen helppous, oman ajanhallinnan tuki, jaetut läsnäolotiedot ja sosiaalisuus. (Saarteinen, 2015).

Hyvin toimivassa työyhteisössä tiedonkulun periaatteista on sovittu etukäteen. Huono käytäntö yrityksessä sen sijaan on, mikäli tiedonkulusta ei ole tarkempaa määritelmää, tällöin voidaan joutua esimerkiksi tilanteisiin, joissa työyhteisö saa vaikutelman tiedon salaamisesta tai säännöstelystä. Odotukset tiedon jakamisesta voivat vaihdella paljon esimiehen ja alaisen kesken. Tiedon tulvaa on helppo vähentää esimerkiksi luokittelemalla tieto Juholinin (2010) mallin mukaan (taulukko 1).

	<b>Rutiiniasia</b>	<b>Iso asia</b>
<b>Kiireellinen</b>	Kohdennettu, välitön viestintä asi-anomaisille	Yleinen, välitön viestintä koko orga-nisaatiolle
<b>Ei-kiireellinen</b>	Kohdennettu, muun viestinnän yhteydessä	Suunnitellaan pitkäjänteisenä vies-tintäprosessina tai –projektina
<b>Hyvä tietää (good-to-know)</b>	Vinkki niille, jotka ovat asian kanssa tekemisissä	Tietokantaan, intranettiin tms.

Taulukko 1. Esimerkki tiedon luokitteluperiaatteesta. (Juholin, 2010, s. 55)

Tiedonkulussa, kuten muissakin asiayhteyksissä käytännöllä tarkoitetaan teorian eli yleistämisen ja abstrahoinnin vastakohtaa, eli niitä menettelytapoja, jotka ovat käytössä asioiden toteutukseen. Osastolla voidaan kokea esimerkiksi luottamuk-sen olevan tärkeä asia, mutta tämä täytyy myös osata määritellä käytännössä, miten luottamusta luodaan. (Juholin, 2010, 52).

#### **4.5 Organisaatiokulttuuri tiedonhallinnassa**

Tiedon johtamiseen vaikuttaa myös organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri määrittelee ne tavat, miten ihmiset hoitavat työnsä, ratkovat ongelmia ja konflik-teja, kohtelevat asiakasta ja työntekijöitä jne. Prosessinäkökulmasta kulttuuri voi olla määritelty myös tiedon arvoilla, normeilla ja uskomuksilla, kuinka yksilöt ja ryhmät vuorovaikuttavat toisiinsa ja muihin ihmisiin organisaation ulkopuolella. Organisaation sisäinen kommunikointi on se työkalu, jolla välitetään organisaatiokulttuuria eteenpäin yrityksen sisällä uusille työntekijöille ja tämä mahdollistaa myös kulttuurin huoltamisen ja kehityksen omalla tavallaan. Hyvä kommunikaatio organisaation sisällä mahdollistaa myös hiljaisen tiedon liikkuvuutta paremmin. (Dalkir, 2005)

Organisaatiokulttuurin sisäiset käytösmallit vaikuttavat niin työpaikan yhteishen-keen kuin myös tiedon kulkuun. Kaikki lähtee perustasolta, eli tulee muistaa hyvä käyttäytyminen muita kohtaan. Tärkeitä ominaisuuksia organisaatiossa ovat luot-tamus, empaattisuus, auttamisen mahdollisuus, lempeä tuomitseminen, rohkaisu ja mentorointi. Edellisten kohtien kehittäminen vie myös kohti välittävää organi-saatiota. (Von Krogh et. al., 2000, 45–67)

Tiedon jakamisen kannalta organisaation tulee olla myös hyvin verkostoitunut sekä työntekijöiden keskinäisen luottamuksen tulee olla vahva. Kun organisaatio toimii hyvin tiedon johtamisen osalta, se muodostaa usein myös oman organisaation muistin, joka takaa jatkuvuuden toiminnalle ja organisaation älylliselle pääomalle. (Dalkir, 2005)

Tiedon jakamiseen vaikuttaa toki myös organisaatiossa muotoutunut viestintäfoorumi eli työtila. Avokonttori on tyypillinen tila, joka ylläpitää työyhteisöä ja kehittää viestintäkäytäntöjä. Avokonttorissa tiedon tulisi kulkea ja olla ajan tasalla, mutta tämä voi osaltansa kuormittaa ja heikentää työntekijöiden keskittymistä. (Juholin, 2009, 73) Case-yrityksen asiakaspalveluyksikkö on myös muoltanut avokonttori.

Yritysten tulisi mahdollistaa tiedon luominen organisaatiokulttuurissaan. Yritysten, joiden organisaatiokulttuurissa arvostetaan jatkuvaa oppimista, voidaan huomata olevan myös menestyviä. Jatkuvaan oppimiseen liitetään termit luovuus, keskustelut, arviointi, opettaminen ja oppiminen. Sen sijaan ne yritykset, jotka kamppailevat edellä mainittujen kanssa, uskotaan olevan rajoittuneempi tiedon johtamisen konsepti. Monissa yrityksissä informaatioteknologia ja muut arvioinnin työkalut on laitettu etusijalle, ja näitä kontrolloidaan tiedon johtamisen kautta, joka on luonnostaan vaikeakulkuinen linja. Kontrolloimisen sijaan johtajien tulisi tukea tiedon luomista. Tietämyksen mahdollistaminen sisältää suhteiden ja keskusteluiden helpottumista, ja paikallisen tiedon jaon mahdollistamista yli organisaation tai yli maantieteellisen tai kulttuuristen rajojen yli. Syvemmillä tasolla tietämyksen luominen nojaa uuden tunteellisen tiedon aistimiseen ja organisaation välittämiseen, siihen kuinka ihmiset kohtelevat toisiaan ja rohkaisevat toimintaa työyhteisössä, jopa leikkisyyttä. (Von Krogh et. al., 2000, 4)

#### **4.6 Tiedonhallinnan kehittäminen**

Tiedon hallinnassa ja mahdollistamisessa on tärkeää ymmärtää ensin perusasiat, eli informaation ja tietämyksen erot. Yrityksissä tulee myös huomata, että informaation käyttöä ja jakamista yrityksessä ei sekoiteta tietämyksen kehitykseen. (Von Krogh, Roos & Kleine, 1998, 266–267). Tiedon hallinta ja johtaminen eivät ole yksiselitteisiä termejä, eivätkä vain laatikollinen työkaluja. Tiedon hallinta on

enemminkin mielentila ja organisaation tapa ajatella asioita tietämyksen suhteen. (Styhre, 2003, 80) Tiedonhallinta ja johtaminen eivät myöskään liity pelkästään teknologiaan, mutta informaatio ja kommunikaatio teknologia (ICT) ovat kuitenkin avainasemassa tiedon hallinnassa. (Rao, 2005).

IT työkalut ovat nousseet tärkeäksi osaksi tietämyksen kokemusta, kuvailua, keräämistä, käsittelyä, säilytystä, hakemista ja jakamista. Digitaaliset väylät (Online) tietämyksen hallinnassa poikkeavat perinteisestä (analoginen) tavasta huomattavasti. Eroja on havainnollistettu taulukossa 2. Perinteiset tavat tiedon hallinnassa ovat selkeästi vuorovaikutteisempia ja resurssia vieviä, verraten digitaalisiin tapoihin. Sen sijaan uudelleen käytettävyydessä sähköiset väylät vievät voiton. (Rao, 2005, 35).

Tietämyksen toiminnot ja edut				
	Vuorovaikutteisuus	Vaativuus	Rakenne	Uudelleen käytettävyys
Asiakirjat	Ei lainkaan	Matala	Korkea	Korkea
Sähköposti	Keskitaso	Matala-Keskitaso	Korkea	Korkea
Puhelin	Korkea	Keskitaso	Matala	Matala
Kokoukset	Erittäin korkea	Erittäin korkea	Matala-Keskitaso	Matala
Esitykset	Keskitaso	Korkea	Korkea	Matala-Keskitaso
Työryhmät	Erittäin korkea	Erittäin korkea	Keskitaso	Matala
E-oppiminen	Keskitaso	Matala-Keskitaso	Korkea	Korkea
Coaching	Erittäin korkea	Erittäin korkea	Matala	Erittäin matala

Taulukko 2. Tietämyksen mahdollistavia toimintoja ja niiden etujen luokitukset. (Gamble ja Blackwell, 2001; Rao 2005, 35).

Tiedonhallinnan kehittäminen vaatii ensin suunnitelman, jotta tiedonhallintaa voidaan alkaa kehittämään. Tiedonhallinta on osa organisaation toimintaa ja tällöin sen tulee pysyä yrityksen muutoksissa mukana. Suunnitelmallisuutta vaaditaan

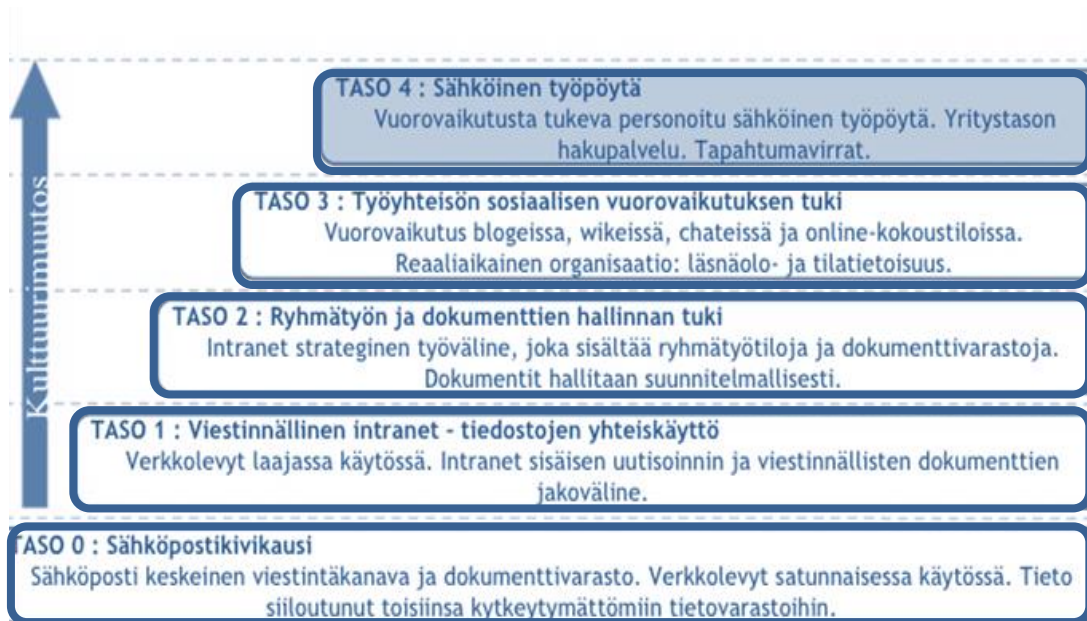
luonnollisesti kaikissa organisaation toiminnoissa, jotta toiminta on tehokasta. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon kohdeorganisaation rakenne ja sen tavoitteet. (Kaario & Peltola 2008, 136 – 137).

Tiedon muotoja on olemassa lukuisia erilaisia, mutta silti tiedon muodosta riippumatta kaikella tiedolla on elinkaari. Tiedonelinkaari on hyvä huomioida tiedonhallintaa suunnitellessa. Lybeck ym. (2006) mukaan tiedon elinkaareen kuuluvat alku- ja loppupiste, ja kolmivaiheisessa tarkastelussa vaiheet ovat aktiivivaihe, passiivivaihe sekä historiallinen vaihe. Aktiivivaiheessa tieto pidetään hyvin saatavilla työyksikössä, passiivivaiheessa tiedot eivät ole enää päivittäisessä käytössä tarpeellisia, mutta varmuuden vuoksi saatavissa arkistossa. Historiallisessa vaiheessa tiedot on arkistoitu pysyvästi säilytykseen. Kaario & Peltola (2008) esittävät tiedon elinkaaren neljän päävaiheen kautta. Nämä vaiheet käsittävät tiedon tallentamisen, ylläpidon ja hallinnan, tiedon säilytyksen ja arkistoinnin, tiedon esittämisen, jakelun sekä julkaisun. (Haukka, 2012, 6).

Tolvanen (2010) määrittelee tietotyöläisen peruselintarvikkeiden koostuvan tiedon löydettävyydestä, johon kuuluvat hakukoneet sekä organisaation tietoihin, että organisaation osaamiseen ja ihmiseen, kontrollista omiin työtehtäviin (sähköinen työpöytä) ja vuorovaikutusvälineistä, joihin lukeutuvat tiimin sisäiset viestintävälineet ja asiantuntijaverkoston viestintävälineet. Tolvanen esittää käytännön näkökulmaan pohjautuvia haasteita, joita tiedonhallinnan kehittämisessä kohdataan. Tiedon tulee olla saatavilla koko organisaatiolle ja vasta erityistapauksissa tietylle joukolle. Tiedonhallintaan tulisi myös löytyä kokonaisnäkökulma, varsinkin kehittäjien osalta. Tiedonhallintaa ei tule kehittää jättiläisprojektina, vaan pienkehityksenä jatkuvasti ja tiedonhallinnan että viestinnän tuotteita tulisi osata hyödyntää kokonaisuutena. Tolvanen esittää myös, että budjetista 80% tulisi käyttää toimintatapojen muutokseen ja vain 20% tekniikkaan. Tiedonhallinnassa tärkeintä on, että kehittäjällä itsellään in ymmärrystä omasta nykytilasta ja seuraavan vaiheen näkemyksistä. (Tolvanen, 2010).

Peltola & Kaario (2008) esittävät näkemyksensä tietotyöläisen työn tehostamiseen sähköisen työpöytä-mallin avulla, kuvassa 6. Sähköisessä työpöydässä yhdistyvät eri viestintäkanavat ja kommunikaatio on vuorovaikutteista. Sähköisen työpöydän rakentaminen etenee tasoittain. Sähköposti on alin taso alhaisella

verkkolevyjen hyödyntämisellä, josta kehittäminen lähtee. Seuraavan käytössä on Intranet, joka mahdollistaa verkkolevyjen laajan käytön. Seuraavalla tasolla Intranet on jo strateginen työväline, jonka kautta voidaan hallita työskentelyä ja dokumenttivarastoja. Kun tämä on hallussa, tulee organisaatiossa tukea sosiaalista vuorovaikutusta. Kun kokonaisuus hallitaan, on koossa personoitu sähköinen työpöytä, joka tukee vuorovaikutusta, hakupalveluja ja tapahtumavirtoja.



Kuva 6. Sähköisen työpöydän kehitysmalli. (Peltola & Kaario, 2008).

## 5 Viestintä työyhteisössä

Viestintä on monialainen käsite ja aiheena erittäin laaja, sillä viestintä koskettaa kaikkia. Tässä tutkimuksessa viestintää tarkastellaan yrityksen sisäisen kommunikaation näkökulmasta eli sitä, miten työyhteisö viestii ja mitä työkaluja viestinnän apuna voidaan käyttää. Viestintä on tiedon kulun kannalta ensisijaisen tärkeää.

Viestintää käytetään kaikkialla, työyhteisöissä, kotona, kaveripiirissä, harrastusten parissa, erilaisten yhteisöjen välillä, virka-asioiden hoidossa, kulttuurien välillä

jne. Viestintä voi tapahtua eri tavoin, kasvokkain tai eri tavoin välitettynä, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Viestintään liittyy myös useita eri rooleja, jotka ovat samoja riippuen viestinnän lajista. Viestintää voidaan tuottaa, jakaa, etsiä, vastaanottaa, muokkaa ja tulkita. (Juholin, 2009, 22). Viestinnäksi voidaan lukea siten lähes kaikki tilanteet, jotka edellyttävät vuorovaikutusta. Viestinnästä on olemassa lukemattomia variaatioita, mutta tässä tutkimustyössä viestintää tarkastellaan yritysviestinnän näkökulmasta, ja erityisesti työyhteisöviestintää.

Yrityksen viestintä jaotellaan yleisimmin kahteen alalajiin, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Nämä kaksi muotoa ovat kuitenkin lähentyneet nykypäivänä toisiaan ja tästä syystä erottelu on nykypäivänä haastavampaa, sillä viestinnän muodot vaikuttavat toinen toisiinsa. (Juholin, 2007) Tässä tutkimustyössä keskitytään työyhteisöviestintään organisaation sisällä ja siihen, kuinka tämä vaikuttaa työyhteisön tiedonhallinnassa. Viestintää voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavista näkökulmista: alaisten ja esimiesten viestintää, tiimien välistä viestintää ja yksilön viestintään. Tässä työssä tarkastellaan tutkimuksen kannalta oleellisia seikkoja, eli yrityksen sisällä tapahtuvaa viestintää yleisellä tasolla ja niitä viestinnän kanavia ja käytäntöjä, joita organisaatiossa tarvitaan edellä mainittujen ryhmien kesken ja erityisesti huomioiden kohdeyrityksen organisaatiomalli.



Kuva 7. Työyhteisön viestinnän tasot. (Viestikaari Oy, 2016).

Viestintä voidaan jakaa eri vyöhykkeisiin niin yritystasolla, että työyhteisötasolla. Kuvassa 6 viestintä on jaettu työyhteisön osa-alueisiin. Työyhteisön viestintä käsittelee ryhmien ja tiimien sekä työyhteisön sisällä työskentelevien ihmisten välistä viestintää. (Viestikaari Oy, 2016).

Organisaation viestintä kuuluu osaksi yrityksen strategiaa ja on tärkeä osa johtamista ja töiden organisointia. Hyvän viestinnän tiedetään vaikuttavan positiivisesti työyhteisöön, nostavan työyhteisön toimivuutta ja tuottavuutta, sekä parantavan työilmapiiriä, auttaen jaksamaan ja viihtymään työssä. Työyhteisön kaikilta jäseniltä vaaditaan viestintätaitoja ja myös viestinnässä seuranta ja arviointi näyttelevät olennaisia osia. Viestinnän tulee olla myös vastuullista, joka lisää yhteisöllisyyttä. Viestinnän katsotaan olevan myös tärkeä osa yrityksen sosiaalista yhteiskuntavastuuta. Viestinnän vastuullisuuden taso nähdään yleensä vasta ristiriita- ja muutostilanteissa. (Työturvallisuuskeskus, 2009, 4-6).

Yrityksen viestintävastuu kuuluu ensikädessä johdolle, joka luo strategiset tavoitteet työyhteisön viestinnälle sekä antaa tähän tarvittavat voimavarat. Johdon tehtävänä on myös sitouttaa työyhteisön jäsenet tavoitteisiin yhdessä tekemällä ja suunnittelemalla. Esimerkillä johtaminen, kuunteleminen ja palautteen kerääminen auttavat eteenpäin. Viestinnän onnistumista tulee toki myös seurata ja palautteen antaminen on tärkeää. (Työturvallisuuskeskus, 2009, 8).

## **5.1 Sisäinen viestintä työyhteisössä**

Sisäinen viestintä on yrityksen yksi tärkeimpiä osa-alueita, jonka sidosryhmänä on yrityksen henkilöstö, joka jakaa omilla tiedoillaan yrityskuvaa myös ulospäin. Sisäisellä viestinnällä on selkeät tehtävät yrityksessä. Tärkein tavoite viestinnällä on saada työntekijöille tieto omista työtehtävistä sekä työtehtävissä tarvittavista tiedoista. Toiseksi viestinnällä halutaan edistää avointa vuorovaikutusta ja avoimuutta. Avoimuudesta puhuttaessa on myös hyvä ymmärtää, mitä avoimuudella tarkoitetaan. Avoimuus tarkoittaa, että asiat esitetään rehellisesti ja kaunistelematta, ja on hyvä tuoda tietoon myös tiedotettavien asioiden syyt ja seuraukset. Kolmanneksi tärkein sisäisen viestinnän tavoite on saada työntekijät sitoutumaan



yritykseen ja sen visioon. Tehtävänä on tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Tämä tarkoittaa, että erityisesti johto viestii tavoitteista ja tulevaisuuden näkymistä henkilöstölle niin, että asiat voidaan käsitellä henkilöstön keskuudessa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, 105–107).

Sisäisen viestinnän tulee mahdollistaa varsinkin isot asiat kaikille samalla tavalla ja samassa muodossa. Tiedon tulee olla ajantasaista ja kaikkien ulottuvilla. Ajantasatieto vaikuttaa siihen mitä kannattaa tehdä milloinkin, sen sijaan tämän uupumisesta voi seurata virheitä ja väärinkäsityksiä, huonoimmillaan menetyksiä ja asioiden viivästymistä. Ajantasatiedoksi luokitellaan kaikki asiakkaisiin, sidosryhmiin, erilaisiin projekteihin ja kilpailijoihin liittyvät tiedot, joiden tyypillinen välittymisen tapa avokonttorissa on keskustellen, huutaen tai sähköpostina. Ajantasatieto voi vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon ja se selkeyttää työn tekemistä myös sitä tehostaen. (Juholin, 2010, 45–46).

Sisäisen viestinnän yksi tärkeimpiä tehtäviä on muutoksista viestiminen. Kun jotain uutta tiedetään olevan luvassa henkilöstön kesken, ottaa puskaradio helposti vallan yrityksissä, mikäli viestintä ei ennätä ajoissa. Puskaradio onkin yrityksen nopeimpia viestinnän kanavia, mutta tämän tulisi toimia vain oleellisen tiedon välittäjänä, eli sen tiedon, mitä tarvitaan työtehtävien hoidossa. Mikäli yrityksessä on tiedotettavana uutisia, tulee muistaa avoimuus myös työntekijöitä kohtaan. Tiedon turha panttaaminen muodostaa tyhjiöitä ja epätietoisuutta ja voi vaikuttaa negatiivisesti työpaikan ilmapiiriin sekä työmotivaatioon. Yrityksen on tärkeää muistaa viestiessään myös työntekijän oma lähiverkko (työntekijän ystävät, sukulaiset jne.). On huomionarvoista, että myös työntekijän kautta informaatio leviää yrityksistä ulospäin, eli työntekijät ikään kuin toimivat myös osana yrityksen viestinnän lähettiläitä. Tällöin tulee saada pidettyä yllä työntekijöille oikea ja ajantasainen viestintä työpaikan tapahtumista ja sen asioista. On hyvä myös muistaa kertoa työntekijöille informaatioon liittyvä tärkeysaste. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, 107–109).

Sisäisen viestinnän vastuu jakautuu sen perusteella, miten isosta yrityksestä puhutaan. Isoissa yrityksissä tähän on olemassa usein omat tiedotusyksiköt. Sisäinen viestintä voi tapahtua myös yhteyshenkilöverkoston kautta. Sisäistä viestintä-

tää käydään myös henkilöstön sisäisesti, tällöin puhutaan usein myös organisaatio kulttuurissa tapahtuvasta kommunikaatiosta. Sisäisellä viestinnällä katsotaan olevan yhteys myös työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen, eli toimiva viestintä edesauttaa luomaan myös hyvää työilmapiiriä. (Juholin, 2006, 146).

Työpaikalla yleisesti kuultu lausahdus kuuluu: ”en minä tätä ainakaan tiennyt”. Jotta tämä lausahdus vältettäisiin, edellyttää se sisäiseen viestintään panostamista, ei pelkästään ulkoiseen viestintään. Ihmisten oletetaan yleisesti ottavan asioista itse selvää ja aloittavan päivän Intran lukemisella, ja avokonttorissa uskotaan asioiden leviävän helposti. Sudenkuoppia välttääkseen on yrityksen huomioitava erilaiset näkökulmat sisäisessä viestinnässä ja suunniteltava viestintä etukäteen kuten muutkin toiminnot. Tervola (2008).

Yrityksen viestintähenkilö vastaa pääosin viestinnästä, mutta on huomioitavaa, että viestintä ei saa jäädä pelkästään kyseisen henkilön vastuulle, vaan myös johdon tulee tähän osallistua. Ilmoniemi (2008) toteaa, että hyvä johtaminen on keino pitää työntekijät talossa, ja onnistunut viestintä on osa tätä. Ilmoniemi toteaa myös, että tieto auttaa työntekijöiden motivoinnissa ja sitouttamisessa, sekä luo tuloksekkaan ilmapiirin. Viestintä ei olla vain tulipalon sammutusta, eli reagointia vasta sitten, kun tilanne on jo päällä. Ennakoiva viestintä antaa työntekijöille paremmat valmiudet vastaanottaa myös huonoja uutisia. Yrityksen sisäisen sekä ulkoisen viestinnän välillä ei saa myöskään syntyä ristiriitaa. Yksi turha ja korkeakin kustannus liiketoiminnassa on niin sanottu ”huhukustannus”. Tämä aiheutuu siitä, kun oikeaa tietoa ei ole saatavilla oikeaan aikaan, korvaa huhu tiedon. Hyvin oleellista viestinnässä on myös oikean kanavan valinta ja kanavan oikeanlainen käyttö. Sähköposti ja Intranet ovat käytetyimpiä, mutta joskus kahvipöytä voi olla paras kanava. Viestinnän onnistumisen ehtona on myös viestin kulkeutuminen kaikille työntekijöille yhtä aikaa. (Tervola, 2008).

Ennakoiva viestintä on sisäisessä viestinnässä tärkeää, ja varsinkin muutosprosessissa keskijohto on siinä tärkeässä roolissa. Muutosprosesseissa johdolla on mahdollisuus hyödyntää viestintäkanavana myös työntekijöistä vastaanottavampia niin sanottuja ”muutosagentteja”, jotka innostuessaan saavat myös muut

mukaan muutokseen. Sisäinen viestintä tulee kuulua osana liiketoimintaan, joloin tämän ominaisuuksiin kuuluvat myös huolellinen suunnittelu, tavoitteet ja seuranta. (Tervola, M. 2008).

Hyvällä sisäisellä viestinnällä on useita positiivisia vaikutuksia. Ihmiset työyhteisössä tuntevat tämän myötä paremmin toisensa, viestintä lisää motivaatiota ja sitoutuneisuutta, luottamus työyhteisön sisällä kasvaa ja työyhteisön jäsenet kokevat itsensä arvostetuiksi. Toimiva viestintä poistaa myös epävarmuutta työyhteisön jäsenissä sekä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Juholin, 2010, 49–50).

## **5.2 Viestinnän tehtävät ja tavoitteet**

Työyhteisöviestintä on kokenut myös osansa teknologian tuomien tietoteknisten työkalujen myötä, varsinkin tietoperusteista- ja asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden keskuudessa. Teknologia on siten vaikuttanut uuden työyhteisömallin syntyyn. Organisaatioissa pidetään työyhteisöviestinnässä tärkeänä nyt matalia organisaatiomalleja, työn mielekkyyttä ja palkitsevuutta. Työyhteisöviestintään uuden toimintamallin mukaan (Juholin, 2010) kuuluvat vuoropuhelu, vastavuoroisuus, keskinäinen arvostus ja viestinnän oleminen osa työtä. Tietotyöläisen rooli on tiedon vastaanottamisen ja lähettämisen lisäksi tiedon tuottaminen ja tiedolla viestiminen. (Työturvallisuuskeskus, 2009, 3).

Millaista sitten on hyvä työyhteisöviestintä? Hyvän työyhteisöviestinnän tulee täyttää useita kriteerejä, jotta päästään parhaimpaan mahdolliseen lopputulokseen. Hyvä työyhteisöviestintä on suunnitelmallista, vuorovaikutteista ja avointa. Viestinnällä tulee olla tavoitteet ja sen pitää olla innovatiivista. Henkilöstön tulee saada osallistua ja viestinnän tulee motivoida työyhteisöä kannustaen innovaatioihin. Hyvässä viestintäsuunnitelmassa on varauduttu myös muutokseen ja se motivoi ja kannustaa työyhteisöä. (Työturvallisuuskeskus, 2009, 7).

Tohtori Elisa Juholin, joka on johtanut Haaga-Helian työyhteisöviestinnän projektia, kertoo hyvän työyhteisöviestinnän olevan monisuuntaista, avointa ja yhteisöllisyyteen pyrkivää. Juholinin (2010) kehittämään uuteen työyhteisöviestinnän toimintamalliin kuuluu isojen asioiden käsitteleminen avoimesti ja vuorovaikutteisesti, ajantasatiedon hyvä saatavuus, rento ja vapaamuotoinen tunnelma sekä

osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet. Työyhteisöissä tulisi oppia yhdessä ja jakaa osaamista tukien näin koko työyhteisöä. Työnantajamaine on osallisena kaikkien työntekijöiden työssä ja maine heijastuu takaisin myös omaan identiteettiin. Erilaiset foorumit toimivat viestinnän ja toiminnan pohjina, ja näillä foorumeilla jaetaan ja vaihdetaan myös tietoa. (Työturvallisuuskeskus, 2009, 4).

Juholin (2010) on laatinut työyhteisöviestinnästä erillisen hankkeen vuonna 2005–2008, jossa selvitettiin tiedonkulun haasteita tietotyössä. Tämän perusteella viestintä määriteltiin tapahtuvaksi erilaisilla foorumeilla, fyysisessä tai virtuaalisessa ympäristössä. Viestintä luo edellytykset työskentelylle, työyhteisön ylläpidolle, vahvistaa ja kehittää työyhteisöä sekä mahdollistaa työyhteisön jäsenien oppimisen toisilta vuorovaikutuksen myötä. Työyhteisön jäsenet voivat myös tietoisesti tai tietämättään muokata omalla viestinnällään organisaationsa mainetta, joka heijastuu jälleen takaisin työyhteisöön. Viestintä voidaan määritellä eri tavoin riippuen myös ihmisestä. Osa käsittää viestinnän yksinkertaiseksi välineiden avulla tapahtuvaksi ja osa mieltää sen tapahtuvan joukkoviestinnällä ja osa mieltää tämän tiedottamiseksi. (Juholin, 2010).

Juholin (2010) määrittelee teoksessaan uuden työyhteisöviestinnän täyttävän seuraavat seikat, jotka kaikki toimivat sidoksissa toisiinsa:

- Viestintä on isojen asioiden jakoa ja niistä keskustelua, tästä seuraa asian ymmärtäminen.
- Tieto tulee olla ajan tasalla ja tiedon jakoon tulee voida osallistua – tästä seurauksena työntekijä on ajan tasalla ja kokee arvostuksen tunnetta.
- Viestintä luo tunnelmaa, joka lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta.
- Viestintään osallistaminen ja vaikuttaminen auttavat työntekijää kokemaan itsensä sitoutuneeksi.
- Yhteistyö viestinnässä on tärkeää, jolloin työntekijä tuntee sitoutuneisuutta ja työyhteisön osaaminen kehittyy.
- Viestinnässä tulee osata hyödyntää foorumeja, jolla taataan kaikkien osallistuminen.

Edellisten lisäksi voidaan ajatella toimivan työyhteisöviestinnän kehittävän myös työnantajan mainetta, sillä hyvät käytännöt peilaavat itseään ulos ja takaisin sisään. (Juholin, 2010, 90).

Tietotyöntekijä arvostaa tietoa eri tavalla verraten esimerkiksi tehdastyöläiseen. Tietotyöläinen osallistuu myös itse uuden tiedon tuottamiseen ja on usein aktiivinen ja oma-aloitteinen työssään. Tietotyöläiset käyttävät työssään useita viestintäfoorumeita ja osaavat hyödyntää sähköisiä viestintäkanavia. Asiantuntijatyötä tekevä on tietoa kohtaan usein kriittinen ja tietoa kyseenalaistetaan, vaikkakin tiedon ja osaamisen jakaminen koetaan yleensä palkitsevaksi. Työturvallisuuskeskus, 2009, 10).

Juholinin (2010) tutkimuksessa hyvä viestintä on avointa, helppoa ja mutkatonta. Tutkimuksessa selvisi, että tietoa tulee valtavasti, joten se miten viesti on muotoiltu ja kenelle se lähetetään, vaikuttaa tiedon merkitykseen. Tutkimuksessa ilmeni, että erilaiset roolit vaikuttavat myöskin tiedon kulkuun. Työyhteisössä valitsi oletuksia ja odotuksia, miten työyhteisön jäsenen tulee toimia. Työyhteisön oletettiin valitsemaan eteenpäin välitettävä tieto itsenäisesti ja ottamaan vastuuta tiedon päivittämisestä. Tämä saattaa johtaa omalta osaltaan tiedon panttaamiseen eli asiantuntijat eivät välttämättä vie tietoa eteenpäin, jos kokee, että siitä on itselle vielä hyötyä. Ongelmana kyseisessä tutkimuksessa oli myöskin puutteelliset linjaukset viestinnästä myös esimiestasolla. (Juholin, 2010, 42–44).

Tiedon kulkuun tietotyöläisten keskuudessa vaikuttavat myös mahdollisuus kysyä asioita, kommentoida tietoa ja vaikuttaa myös itse asioihin varsinkin merkittävien asioiden kohdalla, kuten omaan työhön liittyvien asioiden. Asioita tulee myös uskaltaa ottaa puheeksi, sillä pelkkä keskustelufoorumien olemassaolo ei takaa keskustelua asioista ja uskallusta tulee olla myös palautteen antoon sekä työntekijä että esimiespuolelta. (Juholin, 2010, 46–49).

### **5.3 Viestintästrategia**

Suunnittelemalla viestintästrategian, yritys tehostaa kaikkien työntekijöiden ajankäyttöä. Muutoin viestintä voi olla sattumanvaraista, ja tällöin tapahtumista viestintä voi tulla liian myöhään. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 93; Parviainen, 2012, 18). Viestintästrategia myötäilee yrityksen muuta asetettua strategiaa.

Viestintästrategiaa laatiessa on hyvä palauttaa mieleen yrityksen missio, visio ja strategiset tavoitteet. (Åberg, 2000, 79; Uusitalo, 2011, 23) Viestintästrategian suunnittelu kuitenkin eroaa siitä, tuleeko viestintästrategia koskettamaan koko organisaatiota sisäisesti, että ulkoisesti, vai tuleeko viestintästrategia koskettamaan esimerkiksi vain määriteltyä osastoa.

Viestintästrategiaan tulee Deskin (2007) mukaan sisältyä viestintävastuut ja viestinnän organisointi lyhyesti. Viestintästrategiassa tulee olla mukana keinot, joilla viestinnän tuloksia seurataan ja mitataan, yleensä keinona käytetään erilaisia tutkimuksia. Viestintästrategiaan tulee sisältyä myös peruslinjat viestinnästä, jotka auttavat saavuttamaan strategian tavoitteet. Peruslinjoihin kuuluu muun muassa organisaation keskeiset ydinviestit, viestinnän tarkoituksen ja tavoitteet. Myös organisaation arvot kuuluvat osana viestintästrategiaan. (Parviainen, 2012, 19).

Tärkeintä viestintästrategian laadinnassa on, että viestintästrategia soveltuu juuri haluttuun organisaatioon tai sen osaan. Viestintästrategian tärkeinä tehtävinä on antaa hyvä kuva viestinnän nykytilanteesta ja siitä, miten viestintää halutaan kehittää. Sisällöstä tulee myös käydä ilmi miksi kyseiset linjaukset ja toimenpiteet on valittu ja näiden takana olevat syyt. Viestintästrategia on yksinkertaisesti niitä toimenpiteitä, millä pyritään pääsemään organisaation tavoitteisiin. Viestintästrategian sisältö voi vaihdella organisaatioittain, mutta viestintästrategiaan tulisi sisältyä ainakin visio ja missio, peruslupaus, viestinnän tehtävät ja tavoitteet sekä periaatteet. Kattavassa viestintästrategiassa selvitetään myös lähtötilanne ja yrityksen tavoitemielikuva, siinä ovat viestinnässä käytetyt kanavat ja mitä ryhmiä viestintästrategia koskettaa. Myöskin mittarit viestinnän onnistumisen seurannalle olisi hyvä miettiä. Viestintästrategia voi olla muodoltaan Word-dokumentti, PowerPoint tai Prezi –esitys tai esimerkiksi pieni kirjanen tai ohjevihko. Strategian laatiminen tulisi tehdä jämpästi heti toimenpiteiden hahmotuttua ja hienosäätöihin käytettyä aikaa tulisi välttää. (Korva, 2016).

Taivainen (2015) kertoo näkemyksensä viestintästrategian laadintaan. Viestintästrategia tulee laatia yhteistyössä ottamalla mukaan erilaisia osajia organisaation edustajista ja tarvittaessa ottaa asiantuntija avuksi ymmärtämään olennainen näkökulma. Viestintästrategian onnistuminen vaatii johdon osallistumisen, että si-

toutumisen ja strategian pääpiirteet tulee käydä yhdessä läpi. Viestintästrategiassa tulee käyttää yksinkertaista ja selkeää perusviestintää. Implementointi olisi hyvä tehdä asteittain ja päivitystä aina kun sille koetaan tarvetta. Oman organisaation ja maailman tapahtumia tulee seurata aktiivisesti. (Taivainen, 2015).

Ylenius & Keränen (2007) muistuttavat kuitenkin, että aina viestintästrategiaa ei ole mahdollista noudattaa, vaan tähän vaikuttavat erilaiset tilanteet ja odottamattomat muutokset. Viestintästrategian tulisi kuitenkin huomioida juuri siksi myös tällaiset mustat joutsenet eli yllättävät tapahtumat, joka antaa työntekijöille valmiuden toimintaan myös odottamattomissa olosuhteissa.

#### **5.4 Viestinnän arviointi**

Viestinnän vaikuttavuutta ja kehitystarpeita tulisi arvioida sekä toimivuutta mitata. Cornelissen (2011) mukaan arviointi tulisi ottaa mukaan jo suunnitteluprosessissa. Viestinnässä arvioitavia kohteita ovat suunnittelu, prosessit ja vaikuttavuus. Arviointia voidaan toteuttaa erilaisilla survey-tutkimuksilla, haastattelemalla, tekemällä kartoitusta ja seurata sosiaalista mediaa erilaisin mittarein. (Åberg 2000, 269–270, 16-18; Parviainen, 2012, 16-18).

Viestinnän tavoitteiden mittaaminen edellyttää, että viestinnällä on olemassa konkreettiset tavoitteet. Viestintää voidaan mitata myös vertailemalla muutosta nykypäivästä menneeseen. Mittauksen kohteena voi olla vaikkapa viestintäystävällisyys tai viestintäilmapiiri. (Åberg 2000, 269–270, 16-18; Parviainen, 2012, 16-18).

Sisäistä tiedonkulkua voidaan arvioida Yleniuksen & Keräsen (2007) mukaan seuraavien seikkojen toimivuutta seuraamalla:

- Miten nykyiset viestintäkanavat toimivat?
  - Minkä kanavien kautta tietoa halutaan saada?
  - Mistä asioista henkilöstö kokee saavansa tarpeeksi ja mistä liian vähän tietoa?
  - Kulkeeko tieto tarpeeksi nopeasti?
- (Uusitalo, 2011).

Kososen (2010) mukaan viestinnän arvioinnin on saada aikaan raportti, josta käyvät ilmi viestinnän vahvuudet, heikkoudet ja kehityskohteet. Arviointia tulisi seurata sekä operatiivisella tasolla että strategisella tasolla, eli lyhyen ja pitkän aikavälin seurannalla.

## 5.5 Viestinnän kanavia

Nykyajan viestintäteknologian työkalut ovat muuttuneet paljon viime vuosina. Aiempi sukupolvi ymmärtää nykyajan tietotyökalut mustina laatikkoina, joista toisesta päästä tieto menee sisään ja toisesta tulee ulos. Nykyaika on tuonut tullessaan erilaisia teknologian muotoja ja odotukset erilaisten teknologisten ratkaisujen suhteen ovat kasvaneet. Teknologiaa käytetään tiedon säilyttämiseen, jakamiseen, levitykseen ja hyödyntämiseen. (Dalkir, 2015). Perinteinen puhelimen käyttö on jäänyt vähemmälle, vaikka tämä on toki edelleen oivallinen vuorovaihteinen tiedon siirron väline ja parhaimmassa tapauksessa tämän välityksellä onnistutaan siirtämään hiljaista tietoa ja tallettamaan se vastaanottajalle.

Tiedon jakamiseen ja välitykseen tarkoitettujen työvälineiden ja muiden tietojärjestelmien tulee nykyaikana mahdollistaa myös tiedon tallennus, siirtäminen ja muokkaaminen tiedon suuren liikkuvuuden tähden. (Mäkelä, 2012). Tiedon jakamiseen ja levitykseen on lukuisia erilaisia keinoja. Näitä ovat perinteiset puhelin, Internetpuhelin, ja faksi. Lisäksi uutena on tullut videon välityksellä pidettävät neuvottelut ja kokoukset, chatit ja muut nopeat viestintävälineet, jotka toimivat reaaliaikaisesti. On sähköposti, foorumeita ja muita sosiaalista verkostoa ylläpitäviä ohjelmia, joiden välityksellä voidaan välittää tietoa yksittäiselle henkilölle tai kokonaiselle ryhmälle. (Dalkir, 2005) Sähköposti tosin mielletään jo myös osaksi perinteisiä ja jopa vanhentuneita välineitä. (Työturvallisuuskeskus, 2009, 12).

Viestintäkanava valitaan aina kohderyhmän sekä asian kiireellisyyden mukaan. Yksinkertaisin viestinnän kanava on kasvoikkain tapahtuva viestintä, muun muassa esimies –alaiseskustelun välityksellä. Muita viestintäkanavia ovat erilaiset kokoukset, erilaiset verkostot, tiedotustilaisuudet, koulutukset, sisäinen radio, televisio ja puhelin. Lisäksi viestintään käytetään erilaisia sisäisiä



tiedotteita, sähköpostia, intranettiä, ilmoitustauluja, sisäisiä tiedostuslehtiä ja henkilöstölehtiä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, 109–116).

Viestinnän kanavat voivat olla monipuolisia tai yksipuolisia. Monipuolisena käsitetään yleensä kasvokkain viestintä, ryhmäviestintä, online-kokoukset ja puhelin. Yksipuolisia taas muun muassa tiedotteet, videot, ilmoitustaulu ja sähköposti. Yksipuolinen kanava vähentää epämääräisyyttä, mutta voi luoda epävarmuutta, joten molempia muotoja on hyvä käyttää rinnakkain. (Puro, 2004, 47–48; Parviainen, 2012). Viestintä voi olla myös suullista tai kirjallista, sekä virallista että epävirallista. Epävirallisella viestinnällä täydennetään usein virallista viestintää. Loh-taja & Kaihovirta-Rapo, 2007, 51–53; Parviainen, 2012, 16-18).

Tietotyöläiset ovat eri tavoin sidoksissa tietoon ja työyhteisöön, verrattuna vaikka tehdastyöläisiin, joten tietotyöläiset ovat myös itse osa työyhteisön viestinnän kokonaisuutta. Tietotyöläisen vaihtoehtoinen kanava voi olla kuitenkin myös viestintäfoorumi. Edellisessä mainitut perinteiset viestintäkanavat soveltuvat hyvin hierarkkisesti toimivaan organisaatioon, mutta Juholin (2010), esittää näille vaihtoehtoa foorumi muodossa. Foorumin tulee suoraan latinan kielestä sanasta Forum, tarkoittaen julkisen elämän kokoontumiseen tarkoitettua aluetta, eli toria. Toreilla vaihdetaan tietoa, luodaan uutta ja mahdollistetaan ihmisten ja ajatusten kohtaaminen. Työyhteisö itsessään voikin olla viestinnän tärkein foorumi ja usein fyysiset tilat edesauttavat foorumin luomista, tähän liitetään helposti ajatus avokonttorista. (Juholin, 2010, 63) Avokonttorin väki voi kuitenkin työskennellä myös hyvin itsenäisesti, joten foorumin muodostuminen verkkoon voi olla myös mahdollista jossain organisaatioissa.

Foorumit voidaan jakaa myös alaryhmiin. Työfoorumi toimii fyysisenä työtilana ja tyypillinen työtila tänä päivänä on avokonttori, joka ylläpitää viestintäkäytäntöjä. Avokonttori edellyttää hyvää keskittymiskykyä, sillä hälinä ympärillä voi helposti häiritä työtä ja keskittymiskykyä. Tiedon uskotaan kuitenkin liikkuvan normaalia paremmin avokonttorissa. Jatkuva ajan tasalla olo voi kuitenkin myös heikentää keskittymiskykyä ja kuormittaa henkilökohtaista tekemistä. Tästä syystä tänä päivänä käytetään täydennyksenä ja tukena erilaisia verkkopohjaisia työskentelyalustoja. (Juholin, 2010, 63–64).

Toinen avokonttorille tyypillinen foorumi muoto on hybridifoorumi, jossa voidaan yhdistellä useita eri foorumeja. Tässä muun keskustelun ohella käytetään nopean tiedon levittämiseen muille viikkopalavereja, sähköpostia tai ilmoitetaan uudesta tiedosta nopeasti sanallisesti. Avokonttorissa ja tietotyöläisten parissa viestintää voidaan myös käydä puolivirallisilla foorumeilla. Tämä tapahtuu vain tietyn asiantuntijaryhmän tai tiimin kesken tai foorumi voi koostua myös kahviteluista ja erilaisista yrityksen toimintaan liittyvistä viihdeilloista. Tässä foorumimuodossa tärkeäksi nousee omaehtoisuus ja yhteistyö. Lisäksi työyhteisössä on käytössä sisäisiä verkostoja, joka liittyy enemminkin ”puskaradio” – tyyppiseen toimintaan, eli tietty ryhmä muodostaa sisäpiirin, jonka sisällä tietoa vaihdetaan työn ohessa ja ulkopuolella, mutta tieto ei kulkeudu tämän piirin sisältä muille. Edellä mainittujen lisäksi käytössämme on myös viralliset foorumit, eli erilaiset perinteiset viestinnän kanavat. Näitä käsitellään tarkemmin seuraavana. (Juholin, 2010, 64–66).

Luukka (2012) puhuu parviällyn puolesta ja parviällyn johtamisesta ja mahdollisuuksista. Parviällyllä Luukka tarkoittaa henkilöstön osaamisen huomioon ottamista työyhteisöissä hyödyntäen online-mahdollisuuksia. Luukan mukaan sähköposti on jo kömpelö väline ja nykypäivän työyhteisöissä tulisi hyödyntää enemmän sosiaalista mediaa ja muita online-alustoja, joissa koko työyhteisö voi vaihtaa ajatuksia ja osaamistaan erilaisilla foorumeilla. Työyhteisöissä tulisi miettiä mitkä asiat vaativat aitoa vuorovaikutusta, ja mitkä asiat voidaan puida online-ympäristöissä. Esimerkkejä online-ympäristöistä, jotka mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman keskustelun ja työskentelyn ovat muun muassa Yammer, Sharepoint, Facebook ja LinkedIn. Toki jokaisen organisaation tulee miettiä online-ympäristöön levittäytyessään organisaatiolle sopiva media, ja myös Intranet – alusta on monelle organisaatiolle toimiva ratkaisu parviällyn hyödyntämiseen. Tällöin voidaan hyödyntää koko henkilöstön osaaminen työyhteisön ongelmatilanteiden ennaltaehkäisyyn, ongelmien ratkomiseen, toiminnan kehittämiseen ja uusien ideoiden tuottamiseen. (Luukka, 2012).

Sähköposti on yrityksen viestinnässä, niin ulkoisessa kuin sisäisessä, ainakin vielä tällä hetkellä korvaamaton väline. Sähköposti vähentää puhelimen kautta käytävää viestintää ja tällä voidaan saada tieto helposti kirjallisesti perille. Säh-

köpostin käyttö voi kuitenkin vaihdella sen käyttäjästä riippuen paljon ja yhte- näistä tapaa viestiä sähköpostin välityksellä ei ole toistaiseksi muodostunut, vies- tit voivat olla kirjavia, sillä ihmisten taidot sekä viestinnän, että käytänteiden suh- teen vaihtelevat. Sähköpostia ei suositella monimutkaiseen henkilöstöhallinnon viestintään eikä kielteiseen viestintään. Sähköpostin on tarkoitus pysyä lyhyenä ja tiiviinä, ja tämä on vähemmän muodollinen painettuun viestintään verrattuna. Sähköpostin käyttäjälle muodostuukin juuri tässä mielessä helposti omintakeinen tyyli viestiä. Sähköpostiviestissäkin tulee kuitenkin huolehtia hyvästä kieliasusta, vaikka kieli voi muutoin olla hieman epävirallisempaa. Monet yritykset määrittävät itse mitä sähköpostiviestin tulee sisältää. Yleisesti viesti on kuitenkin kohteliasta aloittaa tervehdyksellä ja lopettaa omaan allekirjoitukseen. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, 95–96).

Sähköpostiviestintä on tarkoitettu ensisijaisesti kohdennettuun viestintään ja on nopea, helppo, että vaivaton tapa tavoittaa haluttu henkilö. Tavoitteena olisi vas- tata saapuneeseen sähköpostiviestiin mahdollisimman pian. Vaikka sähköposti mielletään kohdennetuksi tietylle henkilölle, on sen käyttö laajentunut ja sen väli- tyksellä voidaan pitää vaikkapa kokouksia. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikai- nen, 2008, 96 - 97) Sähköpostin käyttö on laajentunut toisinaan myös keskuste- lun ja ongelmien ratkomiseen ryhmissä, jolloin tuloksena on yleensä viestinnälli- siä ongelmia. Sähköposti ei luonteeltaan sovellu tällaiseen viestintään. Sähkö- postiviestimäärä on myös kasvanut nopeasti, joka on johtanut sähköpostien vali- koivaan lukemiseen ja kaikkia viestejä ei välttämättä pidetä yhtä tärkeinä. (Juho- lin, 2010, 68).

Sähköpostin heikkouksena on kuitenkin sen vaatima aika. Mikäli sähköpostia tu- lee paljon, kuten monissa yrityksissä tapahtuu, vaatii sähköpostin lukeminen, la- jittelu ja arkistointi työntekijän aikaa, sillä ihminen on kuitenkin se, joka päättää mikä tieto on hänelle tärkeää. Ongelmia tuottaa myös se, että sähköpostien kä- sittelyyn on harvoin varattu erillistä aikaa, jolloin aika varastetaan muusta työnte- osta ja sähköpostin tarkkailu töiden lomassa keskeyttää usein myös työn teon. (Mäkäräinen-Suni, 2016).

Sähköpostia on kutienkin mahdollista järjestellä, jaotella, arkistoida ja tuhota tarpeettomat tiedot. Sähköpostin voi jakaa itse esimerkiksi aihealueittain, aikamäärein tai vaikkapa värikoodein. Jotkin sähköpostit sisältävät myös ominaisuuden joka lajittelee postia lähettäjän mukaan ja siirtää tietyt postit suoraan toiseen kansioon. (Mäkäräinen-Suni, 2016).

Intranet yhdessä Internetin kanssa muodostavat yrityksen verkoston. Intranet on yrityksen sisäinen tietoverkko ja henkilöstön käyttöön tarkoitettu kanava. Internet (World Wide Web) sen sijaan on yleiseen käyttöön tarkoitettu, myös asiakkaille. Molempia voidaan kutsua verkkoteksteiksi. Intranetissä kuin myös Internetissä tiedon jäsentely on tärkeää. Lukija valitsee sisällön otsikon perusteella. Tämän jälkeen kokonaisuus on mahdollista muodostaa hierarkkiseen malliin, peräkkäiseksi rakennemalliksi tai web-malliin. Sekä hierarkkinen että peräkkäinen malli kulkevat lukijan odotusten mukaisesti ja ovat ennustettavia malleja. Hierarkkisella mallilla on etusivulla heti sisällysluettelo, josta linkit ohjaavat eteenpäin. Tämä on yritysten kotisivuissa käytetyin malli. Peräkkäisessä rakennemallissa lukija etenee sivulta sivulle, ilman erillistä sisällysluetteloä. Web-malli taas soveltuu enemmänkin viihdekäyttöön, sillä sen vaihtelevaa rakennetta ei voida ennakoida. Myös verkkotekstiä kirjoittaessa kieliasusta ja kappalejaosta tulee huolehtia. Lisäksi verkkotekstissä korostuu visuaalisuus ja verkkotekstiin on mahdollisuus sisällyttää värejä, kuvia ja muita elementtejä, joilla lukijan on helpompi hahmottaa tuleva sisältö. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, 92 - 94).

Intranetissä tärkeää on tiedon luokittelu ja jäsentäminen. Intranetissä voidaan jakaa tietoa päivittäin muuttuvista asioista ja uutisista, sinne voidaan ladata yrityksen taustatiedot, kuten organisaation rakenne ja arvot, toimintastrategia, ohjeita, käsikirjoja, puhelinluetteloita, koulutusmateriaalia, työehtosopimusasiaa, tietoa terveydenhuollosta ja muuta perehdyttämismateriaalia. Suurilla yrityksillä onkin usein eri yksiköillä omat sivunsa, joista kukin yksikkö itse huolehtii. Intranetissä on myös mahdollista käydä keskustelua forumilla, joka on kaikkien nähtävillä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, 113).

Ilmoitustaulut taas palvelevat parhaiten yrityksissä, joissa henkilöstöllä ei ole jatkuvaa mahdollisuutta päästä verkkoon, vaikkapa rakennustyömaalla. Nykypäi-

vänä perinteisten ilmoitustaulujen käyttö on vähentynyt työpaikoilla ja niissä tiedotetaan vain lähinnä pysyvistä asioista, kuten toimintaohjeista hätätilanteissa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, 113).

Henkilöstölehti on yrityksen sisällä tapahtuvaa viestintää, joka on kohdennettu yleensä pienemmälle joukolle. Tässä käsitellään koko tätä henkilöstöä koskevia asioita ja voidaan tuoda julki taustatietoja yrityksen tapahtumista. Tämä on suosittu keino yritykselle tiedottaa henkilöstölle yrityksen tulevaisuuden näkymistä ja kehittämistä. Henkilöstölehdellä tulee olla oma toimintapolitiikka ja määritelty päätoimittaja. Tiedostuslehti ilmestyy yleensä useammin kuin henkilöstölehti, jonka sisältö käsittelee yrityksessä tapahtuvia ajankohtaisia asioita. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, 113).

Muita viestinnän kanavia, joita harvemmin käytetään työyhteisöviestinnässä, ovat muun muassa blogit, videot, muu sosiaalinen media ja muut mobiilit pikaviestimet. Blogit ovat viestinnän maailmassa uusia tulokkaita ja tarkoittavat verkossa ylläpidettävää päiväkirjaa. Blogit ovat usein henkilökohtaisia ja persoonallisempia alustoja, joiden päivitys riippuu blogin ylläpitäjästä. (Juholin, 2010, 68) Yrityksen viestinnän maailmassa blogin tehtävänä on kuitenkin olla enemmän markkinointi kuin viestintäkanava.

Monissa yrityksissä hyödynnetään viestinnässä, että tiedonhallinnassa myös tietokoneen omat verkkokansiot, joita on mahdollisuus luoda lisää sitä myöten, kun tiedon määrä kasvaa. Tähän vaikuttaa toki organisaatiossa käytettävät tietojärjestelmäratkaisut.

## **6 Tutkimuksen toteutus**

Tämän tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu benchmarking -tutkimuksena. Benchmarking valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimukseen löydettiin alkuselvitysten ohessa hyvä vertailukohde case-yrityksen toisesta toimintamaasta.

Benchmarking –tutkimus toteutettiin sähköpostilla viestien, sillä tämä osoittautui yrityksen ja tutkimuksen kannalta sopivimmaksi vaihtoehdoksi. Vertailtavan koh-

demaan edustajan kanssa vaihdettiin kokemuksia toiminnasta liittyen tiedonhallintaan. Benchmarking tutkimusta tekevän osapuolen on sekä tarkoitus kysyä ja tutkia parempia toimintatapoja vertailtavasta osapuolesta, mutta myös jakaa tietoa omista kokemuksista, kuten myös tässä tutkimuksessa on toimittu.

## **6.1 Lähtötilanneanalyysi ja yrityksen nykytila**

Tämä tutkimustyö sai alkunsa käytännön tarpeesta. Case-yrityksen tiedonhallinnassa koettiin puutteita erityisesti tiedon jakamisessa ja oikean tiedon löytymisessä asiakasrajapinnassa. Tarkempaa selvitystä tai kehitystoimenpiteitä puutteille ei ollut aiemmin tehty yrityksessä. Yrityksen tiedonhallinnan nykytilaa selvitettiin siten ensin työyhteisössä toteutetulla erillisenä survey-tutkimuksella, joka toimii myös tämän tutkimuksen esiselvityksenä, tuoden esiin tiedonhallinnassa esiintyviä haasteita.

Survey-tutkimuksen avulla saatiin selville, että tietoa löytyy paljon ja sitä on tarpeeksi, mutta silti tietoa kaivattiin hieman ristiriitaisesti myös lisää. Tähän syynä voitiin havaita avoimien kysymysten avulla se, että oikeaa, ajantasaista ja luotettavaa tietoa ei löydetä hyvin tai lainkaan. Erityisesti tietoa kaivattiin lisää tuotteisiin ja toimintatapoihin liittyen.

Tiedon kulun kanavien havaittiin tutkimuksen perusteella tarvitsevan kehittämistä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että muun muassa sähköposti ja työkaverit, sekä omat muistiinpanot, ovat pääsääntöisesti parhaita tiedon lähteitä työntekijöiden keskuudessa. Tästä voidaan päätellä saman tiedon olevan tallennettuna useisiin paikkoihin, sillä jokaisella työntekijällä on oma henkilökohtainen työsähköposti ja omat sähköiset tallennuskansiot käytössään. Tieto voi olla tallennettu myös omin sanoin, joka voi tuoda näkemyseroja samaan asiaan. Työaikaa voi kulua hukkaan, mikäli esimerkiksi sähköpostina saatu tieto on tallennettu jokaisen työntekijän omiin tiedostoihin, verraten lähtökohtaan, jossa sama tieto tallennettu jaettavaksi yhteen paikkaan, josta kaikki työntekijät voivat sen hakea ja jakaa. Omiin tiedostoihin ja jokaisen oman näkemyksen mukaan tallennetut tiedot voivat myös johtaa vääriin tulkintoihin ja eriäviin työtapoihin. Esitutkimus toi ilmi myös sen,

että työntekijät kokevat, että työohjeet eivät ole kaikille samat ja yhtenäistä ohjeistusta toivottiin paljon. Tarvetta koettiin yhteiselle tietoaalustalle ja pelisäännöille.

Esitutkimuksen yhteenvetona todettiin tiedonhallinnan olevan hieman sekava. Kuten jo aiemmin oli operatiivisen johdon havaintojen perusteella todettu, osastolta puuttuu voimassa oleva tiedonhallintasuunnitelma sekä tämän toteutus. Survey-tutkimus antoi selkeitä viitteitä siitä, että case-yrityksen asiakaspalveluyksikkö tarvitsee tiedonhallintasuunnitelman ja selkeät ohjeet sen toteutukseen.

## **6.2 Benchmarking -tutkimus**

Survey -tutkimuksen jälkeen oli vuorossa tulosten vertailu operatiivisen johdon kehittämään alustavaan tiedonhallinnan kehityssuunnitelmaan, johon oli saatu vinkkiä toisen toimintamaan viestintästrategiasta. Organisaation toisen toimintamaan viestintästrategia oli saatu alustavaa kehityssuunnitelmaa varten vuosi aiemmin. Viestintästrategian avulla huomattiin, että toimintaa olisi myös mahdollista vertailla toisen toimintamaan kesken. Tällöin tutkimusmenetelmäksi hahmotui benchmarking eli vertailuanalyysi. Vertailun kohteeksi valittiin sisäisen viestinnän toimivuus ja tiedonhallinta. Vertailtavan kohdemaan asiakaspalveluyksikössä tiedettiin käytettävän viestintästrategiaa. Vertailu haluttiin toteuttaa lähtökohdista, joissa toisessa maassa on käytössä päivitetty tiedonhallinnan suunnitelma ja toisessa maassa ei ole voimassa olevaa tiedonhallintasuunnitelmaa.

Benchmarking – tutkimukseen eli kokemusten vertailuun ja vaihtoon valittiin siten yrityksen toisessa toimintamaassa toimiva asiakaspalveluyksikkö. Kohteen valintaan vaikuttivat aiemmat yhteydenotot kohdemaahan ja kohdemaan asiakaspalveluyksikön pitkä toimintahistoria ja kohdeyrityksen esikuvana toimiminen. Toisen toimintamaan asiakaspalveluyksikkö vastaa muutoin täysin toiminnaltaan tutkimuksen case-yrityksen asiakaspalveluyksikköä, mutta henkilöstön määrä on toisessa toimintamaassa noin kuusinkertainen ja myöskin tehtävämikkeitä on vertailtavan maan asiakaspalveluyksikössä enemmän.

Case-yrityksen osaston johdolta saatiin benchmarking – tutkimukselle tyypillinen hyväksyntä. Yhteyshenkilö tutkimukseen oli vertailtavan kohdemaan vastaavan asiakaspalveluosaston viestintävastaava (Internal Communication Specialist).

Ensimmäinen yhteydenotto tapahtui joulukuussa 2015 sähköpostitse, tutkimuksen tekijän aloittamana. Ensimmäinen vastaus yhteydenottoon saatiin lähes välittömästi ja kohdemaan vertailuosapuoli oli heti halukas auttamaan tutkimuksessa. Ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä esiteltiin yhteydenoton syy ja kyettiin halukkuutta vertailuun. Yhteydenpito hoidettiin jatkossa myös sähköpostitse, sillä sähköposti on usein nopein keino tavoittaa organisaation sisällä. Yhteydenpito puhelimitse koettiin haastavaksi kiireellisten aikataulujen sovittamisen vuoksi. Sähköpostin välityksellä yhteydenpidossa voitiin myös välttää ymmärrysongelmia, kirjallisesti asioiden selventäminen auttaa ymmärtämään asiasisällön ja vaihdetut kokemukset säilyvät tiedostoissa tallessa auttaen pohtimista myös jälkikäteen helpommin.

Ensimmäisen yhteydenoton myötä saatiin tutkimukseen käyttöön vertailtavassa kohdemaassa käytössä oleva viestintästrategia, joka on tallennettu esityksenä PDF –muotoon. Vertailu ja kokemusten vaihto tehtiin siten erityisesti viestintästrategian pohjalta, sillä vertailtavassa kohdemaassa oli ollut viestintästrategia käytössä reilun vuoden ajan. Viestintästrategia tarjoaa puitteet ja pohjan yrityksen viestinnälle niin ulkoisesti kuin sisäisestikin.

Benchmarking –tutkimuksen tarkoituksena on vertailla toimintaa osapuolten välillä. Tähän voidaan käyttää erilaisia keinoja. Tässä tutkimuksessa vertailua tehtiin asettamalla vertailukohteelle kysymyksiä, joihin haettiin vertailtavaa näkökulmaa. Vastineeksi kysymysten ohessa kerrottiin, kuinka tiedusteltava asia toimii tutkimuksen kohdeyrityksessä. Vertailukohteelle esitettiin seuraavat kysymykset, joiden avulla selvitettiin miten viestintästrategia auttaa tiedonhallinnassa:

- Kuinka viestintästrategia toimii osaston työntekijöiden keskuudessa?
- Käyttävätkö työntekijät viestintästrategiaa apuna päivittäisessä työssään?
- Auttaako viestintästrategia tiedon löytymisessä?
- Kuinka viestintästrategian implementointiprosessi on viety läpi?
- Mitä viestinnän kanavia osastolla käytetään?
- Käytetäänkö Intranetiä päivittäin?
- Käyttävätkö työntekijät verkkokansioita?
- Käyttävätkö työntekijät pikaviestimiä (esim. chat, Skype) keskenään?



- Kuka vastaa viestintästrategiasta ja Intranetin päivityksestä ja miten vastualueet on jaettu?
- Millainen koulutus tai tausta viestintävastaavan tehtävään on avuksi?

Kysymyksiä avattiin apukysymyksillä, sekä kerrottiin oma kokemus asiasta, jolla hahmotettiin myös haettavaa asiaa.

### **6.3 Kokemusten vertailu**

Kokemusten vertailun voidaan katsoa lähteneen liikkeelle jo alustavan tiedon perusteella siitä, että toisessa toimintamaassa käytetään viestintästrategiaa auttamaan viestinnässä ja tiedonhallinnassa osastolla. Tällöin tutkijalla heräsi ajatus viestintästrategian luomisesta myös tutkittavan case-yrityksen asiakaspalveluosastolle tiedonhallinnan tueksi. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin tuottaa kehityssuunnitelma tiedonhallinnalle jo olemassa olevia resursseja hyödyntämällä, tai korkeintaan vähäisin kustannuksin.

Ensimmäisellä yhteydenottokerralla toisen toimintamaan yhteyshenkilöön tiedusteltiin esittelyjen lisäksi viestintästrategian toimivuutta. Taulukko 3 havainnollistaa suurimmat erot verrattuna case-yrityksen ja toisen toimintamaan välillä. On huomattavaa, että toisen toimintamaan asiakaspalveluyksikkö on reilusti suurempi henkilöstöltään, joten viestintästrategian tarve eroaa myös case-yrityksestä. Tämä herättää luonnollisesti ajatuksen, tarvitaanko case-yrityksessä sitten ehdottomasti juuri viestintästrategiaa. Liiketoimintaa pyritään kasvattamaan kuitenkin myös Suomessa ja case-yrityksen asiakaspalveluyksikön kehittäminen on tässä keskeisessä roolissa. Viestintästrategian tuominen arkirutiineihin ajoissa auttaa seuraamaan sitä jatkossa. Toisessa toimintamaassa viestintästrategia oli otettu käyttöön vuotta aiemmin. Kohdemaassa oli huomattu, että henkilöstöä on todella vaikea saada seuraamaan sitä, ja varsinkin uutta henkilöstöä. Tämä voi myös johtua asenteista, joiden muuttaminen onkin jo toisen tutkimuksen aihe tai viestintästrategian haasteista, joita käydään läpi seuraavissa kohdissa. On kuitenkin selvää, että viestintästrategian käyttöönotto vaatii aina muutosjohtamisen osaamista ja johdon tuen. Viestintästrategia toimii tärkeänä apuna erityisesti uusille työntekijöille, joten on tärkeää, että viestintästrategia on osana myös perehdytysprosessia.

Toisessa toimintamaassa on jaettu vastualueet tiedon päivitykseen. Eri tiedon kategorioille on oma vastuuhenkilö. Suomen asiakaspalveluyksikössä vastuuhenkilöitä ei ole määritetty, vaan tietoa päivitetään eri henkilöiden toimesta, mikäli epäkohtia huomataan ja aikaa päivittämiseen on käytettävissä. Myös tiedonjako on organisoitu toisessa toimintamaassa, tieto on kategorioitu sekä viestintästrategiaan että Intranetiin hierarkkiseen tapaan, joka helpottaa tiedon löytymistä.

Suurin ja merkittävin ero lienee Intranetin käyttö. Suomessa tätä ei ole lainkaan käytössä, verraten toiseen toimintamaahan, jossa Intranetiä käytetään päivittäin. Intranet kuuluu kuitenkin yrityksen organisaatiokulttuurin mukaan viestinnän pääkanaviin ja oletusarvona Intranetin kuuluisi olla käytössä päivittäin. Intranetissä on sekä koko organisaatiota koskevaa informaatiota riippumatta toimintamaasta, sekä jokainen toimintamaa voi luoda oman sisäisen sivuston Intranetiin, jossa jaetaan tietoa juuri kyseisen maan tapahtumista ja sisäisistä asioista. Case-yrityksessä on luotuna myös oma sivusto Intranetiin, mutta Intranetiä käytetään esitutkimuksen mukaan case-yrityksen asiakaspalveluosastolla tästä huolimatta kuitenkin todella vähän tai ei lainkaan.

Toinen toimintamaa - asiakaspalveluyksikkö	Case-yritys - asiakaspalveluyksikkö
Käytetään omaa viestintästrategiaa, kattaa myös tiedonhallintasuunnitelman	Ei ole voimassa olevaa viestintästrategiaa tai tiedonhallintasuunnitelmaa
Sisäiseen viestintään ja tiedonhallintaan on määritetty vastuuhenkilö	Ei vastuuhenkilöä sisäisessä viestinnässä tai tiedonhallinnassa
Osaston henkilöstömäärä noin 300 henkilöä	Osaston henkilöstömäärä noin 45 henkilöä
Vastuuhenkilöt tiedon päivityksessä eri kategorioissa	Ei vastuuhenkilöitä
Käytössä Intranet	Ei Intranetiä käytössä
Jaetut tiedonjakoalueet sekä Intranetissä että viestintästrategiassa	Ei Intranetiä, eikä viestintästrategiaa

Taulukko 3. Erojen vertailua kohdemaan kanssa.

## 6.4 Erojen analysointi

Liiketoiminnan kasvaessa myös tiedonhallinnan ja viestinnän kehittäminen ovat keskeisessä roolissa myös Suomen asiakaspalveluosastolla, jotta asiakkaita voidaan palvella asiantuntevasti ja ajantasaisesti. Suomen osastolla on vertailun mukaan kehitettävää tiedonhallinnassa ja viestinnässä. Tämän tutkimuksen perusteella kartoitettiin toisesta yrityksen toimintamaasta ne seikat, jotka sopivat kohdeyrityksen asiakaspalveluyksikköön ja, jotka pystytään implementoimaan mahdollisimman pitkälle nykyresursseja hyödyntämällä.

Toisesta toimintamaasta saatiin useita ideoita omaan toimintaan sekä myös huomioita liittyen mahdollisen viestintästrategian implementointiin ja käyttöön. Viestintästrategia on hyvä pohja toimivalle viestinnälle, mutta tämäkään ei tarjoa täyttä ohjeistusta oikeaoppiselle viestinnälle, vaan pohja viestinnästä opitaan jo aiemmin ja asenteita on haastavaa muuttaa. Tästä syystä kohdeyrityksessä olisi nyt oiva aika implementoida viestintästrategia, ennen kuin henkilöstön koko ja toiminta jälleen kasvavat.

Toisessa toimintamassa nyt voimassa oleva viestintästrategia koettiin henkilöstön keskuudessa yhteyshenkilön mukaan liian laajaksi ja siinä koettiin olevan liikaa asiasisältöä, joka vaikuttaa seurattavuuteen. Vertailtavan kohdemaan viestintävastaava arveli, että strategiaa tullaan leikkaamaan ja supistamaan tulevaisuudessa. Tällöin voidaan päätellä, että myös Suomessa toimisi sujuvasti vain lyhyt ja ytimekäs viestintästrategia, joka selvittää henkilöstölle peruskäytännöt yrityksen viestinnän rutiineista ja auttaa löytämään päivittäin tarvittavan informaation. Tavoitteena viestintästrategialla on tehostaa ja helpottaa työntekijöiden päivittäistä työtä. Viestintästrategian avulla voidaan vaikuttaa myös osaston avoimuuteen ja kommunikaation toimimiseen positiivisesti. Toimiva tiedonhallinta viestintästrategian avulla tuo myös tehokkuutta asiakaskontaktien hoitoon ja parantaa sitä myöten asiakkaan kokemaa palvelukokemusta.

Tutkimuksen teoriaosuudessa voidaan todeta sama yhteneväisyys viestintästrategian implementoinnissa kuin toisen toimintamaan viestintästrategian implementoinnissa. Strategian implementointi tulee suorittaa asteittain ja innokkaim-

mat työntekijät tulee valjastaa mukaan ensimmäisenä niin sanotuiksi sanansaattajiksi. Viestintästrategian implementointi pienemmissä ryhmissä harkiten auttaa henkilöstöä hyväksymään tämän helpommin jokapäiväiseen käyttöön.

Pääasiallisena ja huomion arvoisena erona kohdemaahan huomattiin kuitenkin yhden kanavan käyttö, eli Intranetin käyttö. Vertailtavassa kohdemaassa Intranetiä kerrottiin seurattavan päivittäin ja sen sisältämä henkilöstön oma foorumi mahdollistaa ajantasaisen tiedon levityksen. Tällä hetkellä tutkittavassa case-yrityksessä Intranetiä käytetään hyvin vähän tai ei ollenkaan. Intranetin käyttöä tulisi parantaa myös case-yrityksessä, jotta viestintäkanavat vastaavat yrityksen käytäntöjä sekä nykypäivän vaatimuksia. Toisessa toimintamaassa viestintästrategiaa säilytetään tällä hetkellä osaston omissa sisäisissä tiedostoissa, mutta tämä suunniteltiin yhdistettävän myös Intranetiin.

Toisessa toimintamaassa Intranet kuuluu kaikkien työntekijöiden päivittäiseen käyttöön tiedon levityksessä ja haussa, ja Intranetistä löytyvät myös päivittäiset rutiinit. Tämän todettiin toimivan hyvin tiedonhallinnan välineenä. Suomen osastolla käytetään päivittäin sähköpostin välityksellä jaettavaa niin sanottua lukujärjestystä, jossa on merkattu työntekijöiden päivittäiset rutiinit tunneittain. Rutiinit riippuvat osaamistasosta ja yrityksen sen hetkisistä liiketoiminnallisista vaatimuksista. Osaan rutiineita ei ole päivitettyjä ohjeita tai päivitettyä tietokantaa, kun taas osassa rutiineita työhöjeet ovat ajan tasalla. Intranetin avulla ohjeistukset olisi helpompi jakaa kaikille.

Intranetiin kerrottiin vertailumaassa kaivattavan enemmän tietoa ja informaatiota tuoteuutuuksista, kampanjoista, rutiineista ja työtavoista työntekijöille. Näillä osa-alueilla kuten ei myöskään muilla osa-alueilla ollut valittuna vastuuhenkilöä, joka olisi vastuussa tiedon päivityksestä. Tämä koettiin ehdottomasti suurena puutteena, sillä mikäli työntekijät kohtaavat lisäkysymyksiä aiheesta, heillä ei ole enää tietoa kenen puoleen asiassa voisi kääntyä, Viestintävastaavalla oli tästä kuitenkin suunnitelma, eli saada kaikille osa-alueille oma vastuuhenkilö, sillä viestintävastaavalla ei myöskään itsellään ole tietoa tai tietämystä kaikista osa-alueista. Lisäksi tulevana viestinnän lisäsuunnitelmana on laatia vastuuhenkilöistä listaus ja lisätä nämä organisaation pikaviestimeen (sisäinen chat) nimenyhteyteen helpottamaan oikean henkilön löytymistä.

Viestintävastaavan suurena huolena oli eritoten ajanpuute ja viestintävastaavaa lainatakseni: ”*Everything is a matter of time*”, eli kaikki riippuu ajasta. Työhön tarkoitetut tunnit olivat täyttyneet myös muista työtehtävistä, jolloin itse tietojen ja Intranetin päivitys ja ylläpito oli kärsinyt. Päivitys oli viestintävastaavan mukaan toiminut alussa hyvin ja auttanut työnteossa, ymmärrettävästi syystä, että vastuuhenkilön työtehtävät olivat alussa tarkemmin määritelty. Nyt työn kuvaan oli sisällytetty myös muita liiketoiminnallisia tehtäviä.

Viestintävastaavan mukaan viestintästrategia ja Intranet kaipaavat jatkuvaa päivitystä. Viestintävastaava toivoi jatkossa päivitykseen lisää ihmisiä ja jopa omaa informaatioryhmää. Huomioitavaa on myös se, että viestintävastaava itse työskenteli nyt kokoaikaisesti tehtävässään, mutta hänellä ei itsellään ole tietoa kaikkien tiimien tai kampanjoiden päivityksistä. Ihannetapauksessa viestintävastaavan mukaan jokaisella eri osa-alueella työskentelisi oma vastuuhenkilö, sekä yksi operatiivinen viestittäjä/viestintähenkilö, yksi strateginen viestintähenkilö ja muutama informaatiiovastaava.

Kaiken kaikkiaan vertailukohteessa viestintästrategian kerrottiin olevan elintärkeä toiminnan kannalta, mutta strategia tulee muistaa pitää yksinkertaisena ja tiivistettynä. Lisäksi päivitykseen vaaditaan vastuuhenkilö(t) ja aikaa, jotta viestintästrategia voi toimia tarkoituksen mukaisesti.

## **6.5 Tutkimuksen tulokset**

Tutkimuskysymyksenä kysyttiin, kuinka tiedonhallintaa voidaan kehittää nykyisillä resursseilla, ja alakysymysten avulla selvitettiin muun muassa, miten henkilöstö osaa valita oikean kanavan viestimiseen eri tilanteissa ja mistä henkilöstö löytää tiedon parhaiten. Viestintästrategia tarjoaa ratkaisun näihin kysymyksiin ohjaten henkilöstöä oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan, sekä auttaen tiedonetsimisessä, että jakamisessa. Viestintästrategia luo pohjan yrityksen asiakaspalveluyksikön työntekijöiden päivittäiselle työlle ja auttaa yhtenäistämään työtapoja ja ohjeistuksia. Viestintästrategian avulla voidaan määrittää missä kanavissa jaetaan mitään tietoa, mikä viestintäkanava on sopiva mihinkin tilanteeseen ja opastaa työntekijöitä laadukkaaseen kommunikaatioon.

Viestintästrategian hyvänä teknisenä alustana toimii esimerkiksi organisaation Intranet, eli yrityksen sisäinen verkko, jonne on mahdollista perustaa myös foorumeita, jotka ovat tärkeitä yhteisessä tiedon jaossa. Foorumeita voidaan perustaa yhteisesti kaikille tai tiimeittäin, jolloin tiettyä tiimiä koskevat uutiset saadaan ohjattua juuri oikealle kohderyhmälle kuormittamatta muita työyhteisön jäseniä ylimääräisellä tiedolla. Viestintästrategian yhtenä kehittämisen on tavoitteena viedä organisaatio kohti Peltolan & Kaarion (2008) sähköistä työpöydän kehitysmallia, jossa ihannetilanteessa vallitsee avoin vuorovaikutus ja tiedon kulku toimii useiden viestinnän kanavien avulla sujuvasti.

Viestintästrategiassa yhdistyvät useat viestinnän kanavat, erilaiset tiedon muodot sekä ohjeistus henkilöstölle, kuinka eri kanavia ja tietoa käytetään. On kuitenkin muistettava, että viestintästrategia ei saa olla liian monimutkainen ja laaja, sillä muutoin henkilöstö ei välttämättä jaksaa seurata sitä, ja tiedonhallinta epäonnistuu. Liian laaja viestintästrategia voi myöskin estää tiedon mahdollistamisen. Tiedon mahdollistamista ja uuden tiedon syntymistä voidaan edesauttaa jättämällä viestintästrategiaan harkinnanvaraisia kohtia, jotta työntekijät voivat käyttää omaa harkintaa. Tiedon mahdollistamista edesauttavat myös Intranetiin perustettavat foorumit, joiden avulla luodaan myös yhteisöllisyyttä ja avoimuutta.

Viestintästrategian sisältö vaihtelee yrityksen käytäntöjen mukaan ja tärkeintä onkin, että tämä soveltuu haluttuun organisaatioon tai sen osaan ja haluttuun tarkoitukseensa, kuten Korva (2016) muistuttaa. Viestintästrategia tulee olla kuitenkin helposti luettavissa. Viestintästrategiaan tulee kerätä yhteen organisaation käytännöt ja ohjeet tiedonhallinnasta ja viestinnästä. Viestintästrategiassa kerrotaan sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Viestintästrategiassa tulee ottaa huomioon yrityksen muu strategiaohjelma ja yrityksen arvot. Viestintästrategialla tulee olla myös vastuuhenkilö päivitykseen ja ylläpitoon. Toimivan viestintäsuunnitelman että tiedonhallinnan tukena tarvitaan myös toimivat työkalut ja tiedonhallintajärjestelmät.

Viestintästrategian implementointi on muutos, ja vaatii johdon hyväksynnän sekä toimeenpanon. Viestintästrategian toimeenpano tulee viedä läpi nopeasti, mutta kuitenkin asteittain, johdon kanssa erikseen sovitulla aikataululla. Aikataulussa tulee huomioida muut projektit ja yrityksen prosessit. Tiedotus työntekijöille tulee

tehdä heti kun mahdollista, sillä työntekijät aistivat herkästi muutokset, ja suunnittelemalla tiedotus ajoissa, vältetään puskaradion liikkeelle lähteminen. Implementointiprosessissa on hyvä käyttää apuna Tervolan (2008) mukaan organisaation niin sanottuja muutosagentteja, jotka innostuessaan saavat muutkin mukaan.

Implementointiprosessissa tulee pitää huolta seurannan ja arvioinnin avulla, että muutosprosessi kulkee haluttuun suuntaan. Työntekijät tulee opastaa käyttöönottoon tarpeeksi hyvin, jotta vältetään turhautuminen ja haaksirikko. Yksilöt kokevat ja näkevät muutokset aina eri tavoin, mutta yhteistä muutoksissa yksilöjen kesken on, että muutoksen luonne ja toimivuus tulee olla selvitetty kaikille yhteisön jäsenille, ennen kuin muutos voi onnistua ja koko työyhteisö sitoutuu muutokseen. Työntekijät tulee myös saada vakuuttuneeksi, että uusi muutos on väistämätön, jotta työntekijät omaksuvat tämän ja toimivat muutoksen eteen. Muutoksessa apuna on johdon ja muutosagenttien esimerkillinen toiminta. (Kotter & Rathgeber, 2008).

Tiedonhallinnan ylläpitoon tarvitaan myös vastuuhenkilö, jotta viestintästrategiaa ja sitä myöten tiedonhallintaa voidaan toteuttaa menestyksekkäästi käytännössä. Tiedonhallinnassa on erityisesti tärkeää se, että tieto pysyy ajan tasalla ja se on helposti saatavissa oikeassa paikassa. Tiedonhallinnassa on huomioitavaa, että kaikki organisaation jäsenet seuraavat viestintästrategiaa ja osaavat jakaa, etsiä ja hyödyntää tietoa menestyksekkäästi. Parhaiten nämä toiminnot onnistuvat, kun tiedonhallinnalla on määritetty vastuuhenkilö ja tarvittaessa eri tiedon osa-alueilla omat nimetyt vastuuhenkilöt.

Yrityksessä tulee myös panostaa hiljaisen tiedon liikkumiseen ja tietämyksen mahdollistamiseen, jotta liiketoiminnan kannalta oleellinen ja tärkeä tieto voidaan pitää yrityksessä. Näin organisaatio voi oppia ja uudistua, jotka ovat elinehtoja yrityksen selviämiseksi. Viestintästrategian avulla voidaan kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen erilaisin keinoin. Perinteisiä keinoja, sekä SECI -mallin mukaisia keinoja, jotka sopivat case-yritykselle ovat: kokeneemman työntekijän seuraaminen, kokeneemman työntekijän selostus työtehtävistä, jäljittely, oman toiminnan vertaileminen kokeneempaan työntekijään ja yhteinen työskentely. Vuorovaikutteisuuden osalta hyviä keinoja ovat coaching, kokoukset ja erilaiset työryhmät, joiden avulla voidaan tukea myös digitaalisten välineiden käyttöä.

Case-yrityksessä tietämyksen hallintaa taas voidaan harjoittaa helpoiten vaihtamalla ajatuksia, keskustelemalla ja oppimalla toisilta, sekä hyödyntäen mentori-toimintoja. Tällaiset käytännöt ovat avokonttorille tyypillisiä ja tuloksellisia. Tietämystä voidaan myös jakaa erilaisilla foorumeilla verkossa, esimerkiksi juuri yrityksen Intranetissä tai muulla digitaalisella alustalla. Näin varmistetaan se, että koko yhteisö oppii, ja ettei tieto tai tietämys esimerkiksi jää vain kahden henkilön välille.

Tiedonhallinta vaatii myös puhdasta aikaa, niin mahdolliselta vastuuhenkilöltä kuin työntekijöiltä. Vaikkakin vastuuhenkilö onnistuu käsittelemään kaiken oleellisen tiedon työntekijöiden helposti saataville, tarvitsevat työntekijät aikaa omak-sua vähintäänkin työssä tarvittavan oleellisen tiedon. Tarvittaessa yrityksen tulee järjestää työntekijöille aikaa perehtyä työssä tarvittavaan uuteen tietoon ja myös oman henkilökohtaisen työ sähköpostin järjestelyyn, sillä tämä on vain työntekijän vastuulla. Helposti löydetty oikea tieto edesauttaa työtehtävien sujuvassa hoi-dossa ja tuo tehokkuutta työhön. Tiedon löytymistä voidaan auttaa tiedon luokit-teluperiaatteella (Juholin, 2010). Tällöin erotellaan tärkeä ja ei-kiireellinen tieto toisistaan, mikä osaltaan auttaa ajanhallintaan.

Tiedonhallinta on tärkeää yrityksille nykypäivänä, sillä se vaikuttaa suoraan orga-nisaation aineettomaan pääomaan eli työntekijöihin. Työntekijöiden hyvinvointi koostuu useista eri lähtökohdista. Nykyajan teknologialähtöisessä maailmassa on tärkeää, että yritys huomioi myös tietotulvan vaikutukset työntekijöihinsä. Työntekijän tietokapasiteetti on rajallinen. Vaikka teknologia on kehittynyt, ihmi-sen aivojen kapasiteetti ei ole suurentunut, jolloin ihmisellä ei ole resursseja muis-taa nykypäivän ääretöntä tiedon määrää. Tietotarpeessa oleva työntekijä ei vält-tämättä löydä oikeaa tietoa oikeaan aikaan tietotulvan seasta, ja joutuu tällöin tarkistamaan tiedon aina erikseen. Toimiva tiedonhallintasuunnitelma edesauttaa niin tiedon jakamista, tuottamista kuin etsimistä. Tiedonhallinnalla parannetaan aineettoman pääoman suorituskykyä ja edesautetaan työhyvinvointia.



## 7 Johtopäätökset ja kehitystoimenpiteet

Tiedonhallinnan onnistumisen kannalta tärkeimpiä seikkoja on aika. Mikään tietokone ei osaa toistaiseksi päivittää ja ylläpitää tietoa ihmisen odottamalla tavalla. Aikaa voi jo viedä sopivan tiedonhallintajärjestelmän löytyminen ja varsinkin sen ylläpito muuttuvassa maailmassa. Työntekijöillä yksi suurin aikaa vievä työosuus on tiedonhankinta. Tiedonhankinta on toimintaa, jota ihminen tekee, jotta saa vastauksen haluamaansa ongelmaan. Tiedonhankinta on oma prosessinsa, joka lähtee tiedontarpeesta ja johtaa tiedon käyttöön sisältäen välissä tiedonhakua ja eri lähteiden tulkintaa. (Haasio, 2016).

Yritysten, joissa tehdään tietotyötä, tulisikin tarttua tiedonhallinnan haasteeseen, selviytyäkseen ja menestyäkseen alati muuttuvassa maailmassa. Kuokan (2015) mukaan yritysjohtajien on hyvä aika ymmärtää tiedonhallinnan merkitys liiketoiminnassa, ja se, että tiedonhallinta ei ole yrityksen menoeriä, vaan perustoiminto, jonka hyvä hoito tuo yritykselle liiketoiminnallista etua. Tiedonhallintaan tulee varata omat resurssit, jotka muotoutuvat organisaation tarpeiden mukaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan case-yritykselle suositella viestintästrategiaa avuksi tiedonhallinnalle. Tutkimuksen avulla onnistuttiin benchmarkkaamaan eli tuomaan viestintästrategian malli omaan organisaatioon vertailun avulla. Tämän tutkimuksen tuloksena syntyi myös alustava pohja viestintästrategialle, joka laadittiin Power Point –muotoon. Viestintästrategian pohja esitellään opinnäytetyön liitteenä. Viestintästrategiaa on mahdollista muokata organisaation omien toimintojen ja arvojen mukaan.

Oheisessa taulukossa (4) esitellään kootusti kehitystoimenpiteet uuden tavoitteen saavuttamiseksi case-yrityksessä. Toimenpiteistä on kerrottu tarkemmin tämän luvun kappaleissa.

Mitä	Toimenpide	Kuka vastaa
Viestintähenkilön valinta	Valitaan vastuuhenkilö tiedonhallintaan	Johto
Verkkokansioiden siivoaminen	Vastuuhenkilö tekee tarvittavat toimenpiteet	Viestinnän vastuuhenkilö
Intranetin päivitys	Vastuuhenkilö tekee tarvittavat toimenpiteet	Viestinnän vastuuhenkilö
Intranetin uudelleen lanseeraus	Johto päättää, viestinnän vastuuhenkilö toteuttaa	Johto / Viestinnän vastuuhenkilö
Seuranta ja arviointi	Vastuuhenkilö seuraa ja raportoi eteenpäin johdolle	Viestinnän vastuuhenkilö

Taulukko 4. Uuden tavoitteen edellyttämät toimenpiteet.

Kehitystoimenpiteitä on useita, joten voidaan pohtia myös pienimuotoisen projektin perustamista toimenpiteiden toteuttamiseen. Verkkokansiot, Intranet ja viestintästrategian käyttöönotto tulee suunnitella huolellisesti ja käyttöönotto tehdä hallitusti.

Aiemmin toteutetun kyselytutkimuksen eli esiselvityksen perusteella kohdeorganisaatiossa on toteutettu jo nopeita pieniä korjauksia (quick fixejä) muiden roolien ohessa. Selkeän palautteen perusteella tiedonhallinta-alustoja eli verkkokansioita on alustavasti päivitetty ja arkistoitu. Päivitys on tapahtunut kuitenkin toistaiseksi suunnittelemattomasti muun työn ohessa.

Tiedonhallinnan tavoitteena on parantaa erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien työn sujuvuutta. Tiedonhallinnan avulla voidaan jäsentää tiedon yhteisiin tietokantoihin, joista työntekijät löytävät tiedon helposti ja nimetyn vastuuhenkilön tuki tuo luottamusta tiedon löytymiseen. Asiakasrajapinnassa työskentelevät voivat olla usein samojen kysymysten äärellä, ja moni työntekijä voikin etsiä saman asian monta kertaa. Tämä toteutuu toki myös eri tiimien jäsenten kohdalla. Tiedonhallinnan avulla voidaan yleisimmät kysymykset koota yhteen paikkaan ja tällä tavoin myös yhtenäistää käytäntöjä ja tasavertaista asiakaspalvelua.

## 7.1 Viestinnän vastualueet

Vertailtavassa toisessa toimintamaassa todettiin, kuten myös teoreettisen viitekehyksessä Hakala (2006) toteaa, että aika ja vastuu ovat avainasemassa viestintästrategian ja tiedonhallinnan ylläpidossa. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että kohdeyrityksen asiakaspalveluyksikössä tarvitaan myös ehdottomasti vastuuhenkilö tiedonhallinnalle. Vertailtavassa maassa oli tarvetta jo useammalle vastuuhenkilölle henkilöstömääränkin vuoksi, joten Suomessa tämän tarpeen voidaan alustavasti katsoa olevan yksi henkilö. Case-yrityksessä toivottiin tutkimuksen alussa, että kehitystä voitaisiin tehdä mahdollisimman paljon jo olemassa olevilla resursseilla. Toiminnan kasvaessa ja tiedonhallinnan vaatiessa tarvitaan tiedonhallintaan myös varsinaisia lisätyöntekijöitä. Tutkimuksen perusteella tiedonhallintaan panostaminen tuo yritykselle uutta tehokkuutta ja säästöjä muutoin hukkaan käytetyn ajan sijaan. Case-yritykselle vastuuhenkilön nimeäminen toisi uuden myös työtehtävän. Olemassa olevien resurssien puitteissa tämä tarkoittaa ensisijaisesti yrityksen sisäistä rekrytointia, kuten tapahtui myös vertailun kohteena olevassa toimintamaassa.

Viestintävastaavan tehtävässä toimiminen edellyttää laajaa tuntemusta yrityksen tuotteista, palveluista ja toiminnoista. Vertailtavassa toimintamaassa viestintävastaavan heikkoutena oli huono tuntemus muun muassa kampanjoista, tuoteuutuuksista ja eri tiimien tilanteista. Viestintävastaavan on tunnettava organisaation olennainen tieto, jota työn hoitaminen edellyttää. Olennaisen tiedon määrittely onnistuu parhaiten asiakasrajapinnassa työskentelyllä tai tiiviissä yhteistyössä eri tiimien kanssa. Viestintävastaavan työskentelyllä osittain myös muissa rooleissa osastolla edesauttaa tehtävän hoitoa. Muissa rooleissa työskentely auttaa viestintävastaavaa hahmottamaan ja määrittelemään olennaista tietoa, sekä myös datan ja hiljaisen tiedon ulottuvuuksia. Viestinnän alan koulutuksen voidaan katsoa auttavan myös työtehtävän hoidossa.

Viestintästrategia myötäilee yrityksen muuta strategiaa, joten viestinnän vastuuhenkilön tulee tuntea yrityksen strategia ja seurata strategian päivitystä tiiviisti. Tämän vuoksi yhteydenpitotaidot ovat tärkeitä viestinnästä vastaavalle ja kyky toimia yhteyshenkilönä asiakaspalveluosaston ja yrityksen muiden yksiköiden vä-

lillä. Viestinnästä vastaava ei voi luoda kuitenkaan viestintästrategiaa yksin, Tavaisen (2015) mukaan viestintästrategiaan on syytä hyödyntää myös muiden osaamista. Tämän vuoksi viestinnästä vastaavan on tärkeää pysyä ajan tasalla tapahtumista ja tämän edistämiseksi tulee myös tiedustella päivityksiä ja uutta tietoa eri tahoilta, kuten työntekijöiltä ja muilta organisaation osastoilta. Tällöin saadaan varmistettua parhaiten ajantasatiedon päivittyminen haluttuihin kohteisiin. Viestintästrategian ja tiedonhallinnan onnistumisen kannalta ajantasaisuus on ensisijaisen tärkeää.

Viestinnästä vastaavan henkilön tehtävät rakentuvat viestintästrategian tavoitteiden ja tehtävien mukaan, sekä organisaation tarpeiden mukaan. Huomioiden case-yrityksen ympäristön, viestintävastaava onnistuu toteuttamaan hyvää tiedonhallintaa osallistumalla itse vuorovaikutteisesti osaston henkilöstön tukemiseen erilaisissa kysymyksissä ja tietopyyntöjen toteuttamisessa. Tällä toiminnolla helpotetaan case-yrityksessä myös vuorovastaavan roolin kuormitusta. Viestinnästä vastaava voi huolehtia työntekijöiden tiedonhallinnasta pitäen huolta, että työntekijöillä on mahdollisuus viestiä avoimesti ja ajantasaisesti, ja tarjoaa tarvittaessa apua ja tukea viestintäkanavien käyttöön ja tiedonhallintaan.

Vertailtavassa kohdemaassa viestinnän vastuhenkilö työskentelee koko päiväisesti roolissaan. Aikaa vaativat muun muassa tiedon päivitys ja ylläpito. Case-yrityksessä henkilöstömäärä on pienempi ja suhteutettuna toisen toimintamaan ajan käyttöön, tarvittava aika ylläpitoon olisi noin yksi päivä. On kuitenkin huomattava myös työn tehokkuus ja kokoaikainen tiedonhallinnan tukeminen. Ihan tapauksessa myös case-yrityksessä viestinnän vastuhenkilö työskentelisi koko päiväisesti. Tiedonhallintaan tarvittava aika tulee kuitenkin miettiä organisaation kulloisenkin tarpeen mukaan ja yhdessä johdon kanssa. Tarvittaessa viestinnästä vastaavan tehtävät voivat sisältää myös muita osaston juoksevia tai operatiivisia tehtäviä. Case-yrityksessä tiedonhallinnan kehittäminen ja viestintästrategian implementointi vaativat aikaa myös ennen varsinaista implementointiprosessia. Tiedonhallinnan kehittämiseen tulee päivittää tarvittavat järjestelmät sekä laatia käyttöönottosuunnitelma.

## 7.2 Viestinnän kanavat kehityksen tukena

Uusien kehitystoimenpiteiden tueksi tarvitaan myös toimivat työkalut ja järjestelmät. Näiden todettiin olevan esitutkimuksen perusteella pääosin kunnossa, mutta erityisesti sähköpostin käyttöön pääasiallisena viestintävälineenä toivottiin muutosta ja lisäksi toivottiin myös selkeää yhteistä paikkaa, josta kaikki tieto löytyisi helposti ja ajantasaisesti. Tiedonhallintaan toivottiin myös vastuuhenkilöä.

Kohdeorganisaatiolla on käytössään verkkokansiot, jotka ovat avoinna kaikille, ja myös tietoa voivat yhteisiin kansioihin päivittää kaikki. Verkkokansiot tulee edelleen säilyttää tiedonhallinnan alustana, johon data eli täsmätieto voidaan tallentaa. Verkkokansioiden päivytykseen tulee kuitenkin nimetä vastuuhenkilöt, jotta tiedonhallinta onnistuu ja tieto on ajan tasalla ja luotettavaa. Onnistuneessa tiedonhallinnassa verkkokansioiden tulee olla myös järjestyksessä. Aktiivisen tiedon tulee olla ajan tasalla, passiivisen ja vanhan tiedon tulee olla arkistoituna sivuun. Kansiorakenne tulee edetä hierarkkisesti, jotta käytettävyys on yksinkertaista. Kansioiden tulee olla loogisessa järjestyksessä ja jäsenelty selkeästi. Tiedon tulee olla lähteestä myös helposti luettavissa ja ymmärrettävissä.

Esitutkimuksen perusteella todettiin, että Intranet on case-yrityksessä vähiten käytetyimpiä tiedonlähteitä ja viestinnän kanavia, vaikka tämä kuuluu organisaation perusviestimiin. Benchmarking –tutkimuksessa voitiin osoittaa, että vertailtavassa maassa työntekijät käyttävät päivittäin ja pääasiallisesti Intranetiä tiedonhakuun. Intranet on tiedonhallinnan ja viestintästrategian onnistumisen kannalta tärkeä väline. Intranet tuleekin päivittää ajan tasalle ennen viestintästrategian käyttöönottoa. Sen rakenne tulee varmistaa toimivaksi ja tiedostojen edetä hierarkkisesti, jolloin työntekijä voi helposti ja loogisesti löytää etsimänsä. Intranetin tiedostot ovat linkitettävissä kohdeorganisaatiossa verkkokansioihin, jolla voidaan varmistaa myös datan säilyminen. Kuten aiemmin tutkimusta on todettu, ovat foorumit oivallinen viestintäkanava avokonttorin työntekijöille. Intranetiin on hyvä luoda työntekijöiden yhteinen foorumi. Ihannetapauksessa foorumeja on käytössä jokaisella tiimillä omansa. Intranetin myötä voidaan jakaa tietoa myös muista kanavista, kuten esimerkiksi sosiaalisen median kanavista, joiden käyttö lisääntyy teknologian kehityksen myötä jatkuvasti myös yritysmaailmassa.

Intranetin olisikin tarkoitus toimia yhtenä asiakaspalveluyksikön tärkeimpänä tiedon lähteenä ja työkaluna tiedon jakamiseen ja levittämiseen. Tarkoituksena on ohjata turhaa liikennettä pois sähköpostista ja käyttää sähköpostia sen tarkoituksen mukaisesti. Intranetin on tarkoitus myös toimia yhteisenä tietoaalustana, eli työntekijöiden ei tarvitse tallentaa kaikkea tietoa enää omiin kansioihin ja tiedostoihin. Intranetin avulla voidaan edistää tiedon jakamista, osallistamaan työntekijöitä tiedon jakamiseen ja levittämiseen ja taata sama tieto kaikille.

Intranet täydentää viestintästrategiaa, ja tämä on keskeinen paikka, josta tulisi löytyä polku oleelliseen tietoon, jota organisaatiossa tarvitaan. Kohdeorganisaatiossa oleellista tietoa ovat päivittäiset rutiinit ja niiden ohjeistus, tuotetiedot ja -uutuudet, tärkeimpien ohjelmien käyttöohjeet, kampanjaohjeistukset sekä yhteystiedot organisaation sisällä oleviin henkilöihin, että myös sidosryhmiin. Oleellisen tiedon määrittelyä on hyvä tehdä yhteistyössä myös henkilöstön kanssa.

### **7.3 Viestintästrategian tavoitteet ja hyödyt case-yritykselle**

Uuden viestintästrategian on tarkoitus toimia pohjana sille, kuinka sisäisen viestinnän ja tiedonhallinnan suhteen työskennellään. Viestintästrategian sisältö on luotu benchmarking –tutkimusta hyödyntäen ja tuoden kohdeorganisaatioon soveltuvat sisällöt ja käytännöt vertailtavasta kohdemaasta.

Strategian tavoitteena on tarkoitus selkeyttää sisäistä kommunikaatiota ja luoda uusia ja helppoja tapoja tiedon etsimiseen ja jakamiseen. Tarkoituksen on helpottaa päivittäistä työtä ja luoda tehokas työympäristö, parantaen näin myös asiakastytyväisyyttä. Viestintästrategian tarkoituksena on auttaa työntekijöitä valitsemaan oikeat kommunikaatioväylät.

Viestintästrategiassa käydään läpi organisaation viestintäkanavien toiminta ja käyttöohjeistus, sisältäen myös jo olemassa olevat kanavat. Viestintästrategian sisältämät kanavat ovat sähköposti, Intranet, Ilmoitustaulut, kokoukset, palaverit, koulutukset ja sisäinen chat. Muita viestinnän työkaluja ovat edelleen verkkokansiot, nettisivut, ilmoitustaulut, kuvastot, henkilöstölehti ja päivärutiinien kalenteri, sekä tiedonlähteenä työkaverit ja omat muistiinpanot. Viestintästrategiassa tutustutaan siihen tietoon ja informaatioon mitä organisaatiossa on tarjolla, ja opaste-

taan myös uuden tiedon luomiseen. Pääasiallisia tiedon osa-alueita ovat tuoteinformaatio, toimipaikkainformaatio, työntekijäinformaatio, kampanjat, tuoteuutuudet ja toiminta- ja työohjeet.

Viestintästrategialla pyritään edistämään osaston vuorovaikutusta, joka kannustaa työntekijöitä luomaan ja edistämään työympäristöä kohti avoimempaa ja osallistavampaa viestintää sekä kannustaa yhteistyöhön. Viestintästrategian avulla kommunikointia pyritään saada avoimemmaksi ja näkyvämmäksi. Kommunikoinnissa halutaan pitää yllä organisaation arvoja ja niin sanottua omaa ”organisaation kieltä” sekä maanläheistä lähestymistapaa.

Viestintästrategian on tarkoitus tuottaa erityisesti liiketoiminnallista hyötyä. Viestintästrategian auttaessa tiedonhallintaa, nopeutuu tiedon etsiminen. Kun etsitty tieto on saatavilla helposti tai työntekijä on huomannut esimerkiksi kampanjaohjeistuksen ennen asiakkaan tiedustelua puhelimitse tai sähköpostitse, ei tietoa tarvitse etsiä tai kysyä. Tiedonetsintään käytetty aika syö organisaation resursseja usein turhaan ja kun työntekijä löytää kerran tiedon, saattaa hän tallentaa sen omiin tiedostoihinsa, joka vie jälleen resursseja. Tiedon saatavuudella varmistetaan yhteydenoton pysyminen hallittuna ajallisesti, sekä oikealla ja luotettavalla tiedolla parannetaan asiakkaan kokemusta. Tämä tuo myös työntekijälle onnistumisen tunteita turhautumisen sijaan, jotka vaikuttavat työntekijän työssä viihtyvyyteen.

Viestintästrategian ja tiedonhallinnan toimivuutta tulee seurata säännöllisesti, ja tämä on hyvä aloittaa heti käyttöönotosta. Seurannasta ja raportoinnista tulee sopia etukäteen johdon kanssa. Toimivuuden ja vaikuttavuuden mittareina voidaan käyttää aluksi esimerkiksi osaston palvelutason kehityksen seuraamista, sekä yleistä palautetta osastolta. Nämä mittarit eivät tuo siten myöskään erillisiä kustannuksia. Palvelutason seurannassa erityisesti asiakasyhteydenoton keskimääräinen kesto-aika sekä asiakaskontakteihin vastaamisen nopeus kertovat tiedonhallinnan toimivuudesta. Seurantaan tulee selvittää palvelutasosta kertovat tunnusluvut edellisen toimintakauden ajalta, jotta kehitystä voidaan seurata heti implementoinnista lähtien. Yhteistyötä tutkimuksessa käytetyn vertailumaan

kanssa on myös suositeltavaa jatkaa, jolloin voidaan vaihtaa ajatuksia kehittämisestä varsinkin silloin kun tiedossa on molempia toimintamaita koskettava muutos.

#### **7.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana silloin kun tutkimuksessa tuodaan esiin sen oleelliset seikat, joita ovat: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan oma sitoumus työhön, aineistonkeruu, informanttien valinta, aineiston analysointi, tutkimuksen etiikka ja tutkimuksen raportointitapa. Tutkimuksen lähtökohtana on antaa lukijalleen tarvittavat tiedot tutkimuksen arviointiin. Tutkimuksen luotettavuutta selitetään myös tutkimuksen onnistuneisuudella sen kannalta, vastasiko tutkimus niihin kysymyksiin, joihin lähdettiin etsimään vastausta. Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset havainnot ovat tärkeitä, kun taas määrällisessä tutkimuksessa määrälliset johtopäätökset ovat tutkimuksen lopputuleman kannalta tärkeimpiä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2002) Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta pyritään varmistamaan erityisesti kysymällä tutkimuksessa tutkimusjoukolta samaa asiaa eri tavoin. Laadullisessa tutkimuksessa tämä voidaan varmistaa tutkilla aihepiiriä ennakkoon muun muassa teorian avulla, ja vertailemalla teoriaa ja käytännön selvityksiä toisiinsa. Mikäli käytännön selvityksissä voidaan nähdä yhtymäkohtia teoriaan, katson käytännön tutkimuksen onnistuneen.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimus ei voi antaa sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti on hyvä mittari varsinkin määrällisissä tutkimuksissa. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti on hyvä, esimerkiksi silloin, mikäli kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen tutkiesseen samaa kohdetta eri tutkimusten puitteissa. Validius mittaa taasen tutkimuksen pätevyyttä ja kykyä mitata juuri sitä mitä oli tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009).

Mielestäni tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tutkimuksessa on tuotu esille oleelliset seikat ja käytännön tutkimuksessa löydettiin yhtymäkohtia teoriaan. Tutkijan sitoutuminen työhön onnistui säilymään loppuun asti. Työn validius



on mielestäni hyvä. Kohdeorganisaation toiveet vaikuttivat työn etenemiseen, joten riskinä oli toiveiden vaikuttaminen myös tuloksiin. Tutkimuksen tulokset puoltavat kuitenkin teorian pohjalta tehtyä tutkimusta.

## **8 Yhteenveto**

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa käytännön tarpeesta, kun opinnäytetyön tekijän omassa organisaatiossa koettiin tiedonhallinnan suhteen haasteita. Kohdeyrityksen asiakaspalveluyksikössä koettiin sekä työntekijä että esimiestasolla, että osastolla on ongelmia tiedon kulussa ja jakamisessa. Tästä ei kuitenkaan ollut tehty varsinaista näyttöä, joten asiaan perehtyminen aloitettiin selvittämällä ensin tiedonhallinnassa esiintyviä ongelmia.

### **8.1 Tutkimuksen eteneminen**

Osastolle oli laadittu aiemmin alustava kehityssuunnitelma uutta viestintästrategiaa varten. Kehityssuunnitelmaan oli haettu ideoita organisaation toisesta toimintamaasta. Kehityssuunnitelman toteutusta ei kuitenkaan ollut ehditty viedä eteenpäin. Tästä johtuen työ alkoi ensin toteuttamalla osastolle esiselvityksenä työntekijäkysely, jolla pyrittiin selvittämään tiedonhallinnassa esiintyvät ongelmat käytännön tasolla. Kysely toteutettiin survey-kyselynä kaikille asiakaspalveluyksikön työntekijöille ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää, jonka tarkoituksena on luoda yleistyksiä. Vastausprosentti survey-tutkimuksessa oli erittäin hyvä (85%) ja tulokset tukivat oletusta tiedonhallinnan takkuamisesta ja toivat esiin useita kehitystä kaipaavia kohtia tiedonhallinnassa.

Esiselvityksessä nousi esiin erityisesti se, että tietoa on paljon ja riittävästi, mutta se ei kuitenkaan ole välttämättä selkeästi saatavilla. Avoimen palautteen mukaan työntekijät kaipaavat selkeästi yhtenäistä paikkaa tiedolle ja vastuuhenkilöä pitämään tiedon ajan tasalla. Myös aikaa kaivattiin lisää omien tietojen päivitykseen ja erityisesti sähköpostin siivoamiseen ja uusien materiaalien läpikäymiseen ja perehtymiseen. Lisäohjeita ja tietoa esiselvityksen mukaan tulisi jakaa työtehtävistä, ajankohtaisista asioista, kampanjoista ja henkilöstöasioista.

Esiselvityksen jälkeen tehtiin yhteenveto toimenpiteistä, jotka erityisesti kaipaavat kehitystä. Tiedonhallinnan kehittämistä lähdettiin tutkimaan aiheeseen perehtymällä teorian avulla. Tiedonhallinta osoittautui nykypäivänä olevan hyvin ajankohtainen aihe varsinkin isoimmissa yrityksissä ja erilaisia tutkimuksia ja selvityksiä aiheesta löytyy kattavasti. Tiedonhallinnan yhteydessä puhutaan usein myös tietämyksen hallinnasta ja mahdollistamisesta ja näiden kahden merkityksen ero on hyvä muistaa kehitystyötä tehdessä. Tiedonhallinnan ja tietämyksen edelläkävijöinä voidaan mainita japanilainen emeritusprofessori Ikujiro Nonaka, joka on perehtynyt erityisesti tietämyksen mahdollistamiseen ja nostaa organisaation vastuun korkealle tiedonhallinnassa. Nonakan mukaan tiedonhallinnan sijaan tulisi keskittyä enemmänkin tiedon mahdollistamiseen. Tiedonhallinnan teoriaosassa tutkittiin myös työkaluja, joita tiedonhallinnassa voidaan hyödyntää. Parhaimpien tiedonhallinnan työkalujen todettiin kuitenkin löytyvän yrityksen omasta viestinnästä ja viestinnässä käytetyistä kanavista. Työssä tutkittiin myös työyhteisöviestinnän pääkohtia ja keskityttiin pitkälle viestinnän kanaviin.

Empiirinen tutkimus toteutettiin benchmarking –tutkimuksen avulla, eli vertailemalla omaa toimintaa valitun kohteen toimintaan. Vertailtavana esikuvana tutkimuksessa toimi asiakaspalveluyksikkö toisesta yrityksen toimintamaasta. Kohde valikoitui operatiivisen johdon myötä, joka oli jo tehnyt aiempaa selvitystyötä kehityssuunnitelmaa varten tämän toisen toimintamaan kanssa. Tutkimuksen avulla haettiin omaan toimintaan soveltuvia ratkaisuja tiedonhallinnasta ja viestinnästä.

Benchmarkkaus –prosessi toteutettiin käytännössä sähköpostin välityksellä, joka todettiin tässä tapauksessa toimivimmaksi ja sopivimmaksi yhteydenpitotavaksi. Vertailun avulla saatiin useita ideoita omaan toimintaan. Suurimpana erona olivat kohdemaassa jokapäiväisessä käytössä oleva viestintästrategia tiedonhallinnan tukena sekä Intranet viestinnän välineenä. Tutkimuksen perusteella todettiin, että vaikkakin Suomi on toimintamaana pienempi ja henkilöstön koko on pienempi, on viestintästrategialle ja Intranetille myös Suomessa käyttöä, ja implementointi on suositeltavaa suorittaa aikaisessa vaiheessa ennen osaston kasvua.

Tutkimuksen tuloksena syntyi kehityssuunnitelma tiedonhallinnalle. Todettiin, että tiedonhallintaa voidaan edesauttaa viestintästrategian avulla. Työn tuloksena syntyi alustava pohja viestintästrategialle, joka on laadittu case-yrityksen

toimintaan sopivaksi. Viestintästrategian laadintaan tulee kuitenkin hyödyntää organisaation eri osajia, joten lopullinen suunnittelu tulee toteuttaa yhteistyönä.

Yhtenä merkittävänä erona tutkimuksesta nousi esiin myös vastuuhenkilöt viestinnässä. Onnistunut tiedonhallinta edellyttää jaettua vastuuta, jotta tieto pysyy ajan tasalla ja saatavilla. Vertailtavassa kohdemaassa toimii yksi viestinnästä vastaava henkilö, mutta lisätarvetta todettiin jo olevan. Suomessa sen sijaan ei varsinaista vastuuhenkilöä ole ollut, joten todettiin, että liiketoiminnan kasvaessa, on syytä myös Suomessa ottaa käyttöön oma viestinnästä vastaava henkilö asiakaspalveluyksikköön. Kohdeyrityksen toiveena oli saada kehitystä tiedonhallinnassa aikaan jo olemassa olevilla resursseilla mahdollisimman paljon. Vastuuhenkilön rekrytointi tuo lisäkustannuksia kohdeyritykselle, mutta kuten tutkimuksessa todettiin, tiedonhallinta kuuluu yrityksen perustoimintoihin, joka onnistuneesti hoidettuna säästää turhaa työtä tuoden tällä tavoin liiketoiminnallista hyötyä yritykselle.

On toki huomioitavaa vastuuhenkilöstä huolimatta, että tiedon jakaminen tulee mahdollistaa koko henkilöstön kesken, sillä vain mahdollistaminen tuo jatkuvuutta tiedon tuottamiseen. Sen sijaan kuitenkin se, että kaikki jakaisivat tietoa kaikkiin kanaviin, ei toimisi käytännössä, sillä tällöin tietoa olisi esitetty eri tavoin eri näkökulmista ja mahdollisesti useaan otteeseen eri tavoilla. Tiedonhallintaan tuleekin nimittää vastuuhenkilöt eri osa-alueille. Koko henkilöstöä varten sen sijaan on mahdollista perustaa foorumi intranettiin, mihin kaikilla on vapaa pääsy kommentoimaan ja lisäämään tietoa. Foorumin olemassaolo tuo osaston viestintään kaivattua avoimuutta ja yhteisöllisyyttä, sekä auttaa samalla mahdollistamaan tietämyksen. Foorumi auttaa jakamaan myös hiljaista tietoa.

Kehityssuunnitelman onnistuneen implementoinnin myötä on myös odotettavissa useita etuja. Viestinnän ja tiedonhallinnan paraneminen henkilöstön kesken on yhteydessä myös työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Kun kommunikaatio, viestintä ja tiedon kulku pelaavat sujuvasti, ei työkavereita tarvitse häiritä tarpeettomasti ja tieto löydetään sujuvasti silloin kun sitä tarvitaan. Myös työntekijän turhautuminen on mahdollista välttää, kun tieto löydetään helposti. Tämä edesauttaa normaalia työrytmiä ilman keskeytyksiä vähentäen työyhteisön kireyttä ja kii-

rettä. Kun kaikilla on myös sama tieto saatavilla samoilla lähtökohdilla, edesauttaa tämä työyhteisön samanarvoisuutta, kun kaikilla on sama toimintatapa. Tutkimuksen mukaan työssä viihtyvyys, sitoutuneisuus ja luottamus paranevat myös onnistuneen tiedonhallinnan avulla. Tieto myös motivoi, ja motivoituneet työntekijät luovat tuloksekkaan ilmapiirin.

Työntekijöiden kesken toteutetussa kyselytutkimuksessa juurikin yksi iso esille tullut asia oli se, että työhjeet ja toimintatavat voivat poiketa eri henkilöillä. Tiedonhallinnan avulla myös työhjeista ja toimintatavoista voidaan jakaa aktiivisemmin tietoa. Tiedon ja informaation jakelu edellyttää edelleen tiedon ymmärtämistä eli tietämystä, jota voidaan myös mielestäni maalaisjärjeksi kutsua, jotta tieto voidaan soveltaa käytäntöön. Ihminen on toistaiseksi ainut, joka voi muodostaa raaka-datasta tietämyksen avulla informaatiota.

Viestintästrategia toimii luonnollisesti tiedonhallinnan apuna myös uusille työntekijöille, kun se esitellään jo heti perehdyttämisen yhteydessä. Case-yrityksen tavoitteena on kasvattaa toimintaa myös asiakaspalveluyksikön osalta, joten erillinen yhteinen ohjeistus on tärkeä, jolla voidaan edesauttaa yhtenäisiä toimintatapoja. Ohjeistuksen pohjana toimii hyvin juuri viestintästrategia.

Benchmarking –menetelmän voidaan katsoa sopivan hyvin tällaiseen työhön, jossa lähtökohtana on toimintojen parantaminen ja malliksi voidaan helposti käyttää esimerkiksi yrityksen niin sanottua sisaryksikköä. Tosin tutkimuksen tuottoa ei voida koskaan taata etukäteen. Tutkimuksen perusteella huomattiin paljon yhdyntäkohtia benchmarkkauksen kohteena olevaan yksikköön, mutta myös edellä mainittuja eroja, joiden perusteella omaa toimintaa voidaan parantaa. Tutkimuksesta kävi myös ilmi yllättäviä seikkoja, kuten benchmarking -esikuvana toimivan yksikön toiminta, jonka toiminta ei ollutkaan täysin tutkimuksen alussa olleiden odotusten mukaista.

## **8.2 Jatkoehdotukset**

Työyhteisöviestinnällä voidaan todeta olevan iso merkitys tiedonhallinnan onnistumiselle. Tiedonhallinnansuunnittelu voidaan aloittaa laatimalla viestintästrategia, jonka avulla määritetään ne puitteet, joissa työyhteisö viestii.

Kehityssuunnitelman eli viestintästrategian implementointi olisi tätä tutkimusta seuraava askel. Jatkotutkimukseksi sopisi, miten viestintästrategia implementoidaan menestyksekkäästi ja miten työntekijät kokevat viestintästrategian toimivan. Viestintästrategian käyttöön oton jälkeen seuraaminen ja mittaus ovat tärkeitä, ja tutkimus vaikuttavuudesta on paikoillaan, kun viestintästrategia on vakiinnuttanut paikkansa työyhteisössä. Viestintästrategian implementointi tulisi kuitenkin suorittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tällöin voidaankin miettiä jatkotoimenpiteeksi tiedonhallinta –projektin perustamista, jonka tarkoituksena olisi luoda viestintästrategia valmiiksi, järjestää tiedonhallinta ja toteuttaa viestintästrategian implementointi yhdellä kertaa osaksi toimintaa.

Opinnäytetyö toteutettiin yrityksen asiakaspalveluyksikköön, jossa tehdään tietotyötä. Mielenkiintoista olisi myös tutkia tietotyötä tarkemmin, ja miten työntekijät kokevat tietotyön ja miten se vaikuttaa työssä jaksamiseen. Työn aihepiiriin eli tiedonhallinnan todettiin jo olevan hyvin laaja. Tiedonhallinnasta on mahdollista saada aikaa useita erilaisia tutkimuksia ja tämä tutkimus oli vain yksi omalla osa-alueellaan. Tulevaisuudessa tutkimukset tiedonhallinnasta tulevat todennäköisesti lisääntymään yhä lisääntyvän tiedon myötä.

## **9 Pohdinta**

Tutkimusprosessin edetessä tuli vastaan useita haasteita ja mietteitä. Teoria-aineiston läpikäynti ja sen tutkiminen osoittautuivat hyvin haasteelliseksi, sillä aihealue on hyvin laaja ja tässä kohtaa aiheen rajausta täytyi tarkistaa useamman kerran. Päätelmien tekeminen onnistui kuitenkin hyvin yhdistämällä teoriaa sekä käytäntöä. Käytännön tutkimuksen pohjalta tehtyjen havaintojen tekeminen onnistui luontevammin, koska tutkija itse työskentelee tutkittavassa kohteessa, joten käytännön ja teorian yhdistäminen sujui helposti. Tällaisessa tilanteessa on kuitenkin hyvä muistaa objektiivisuus, sillä omia mielipiteitä voi tulla työhön helposti. Toki myös tutkijan luonne vaikuttaa aina tutkimuksissa, joissa yhdistetään sekä teoriaa että empiirinen tutkimus, sillä toinen osio voi painottua luonteenomaisesti enemmän. Tässä työssä paino asettui käytännön tutkimuksen puolelle.

## 9.1 Tiedonhallinta tänä päivänä

Nykypäivän työelämässä tiedonhallinnalta odotetaan paljon ja usein suunnitelmat hyvästä tiedonhallinnan organisoimisesta ovat parempia kuin käytäntö. Tiedonhallinta liitetään yleensä suoraan teknologiaan ja erilaisten ohjelmien ja järjestelmien odotetaan tekevän työn. Helposti kuitenkin unohtuu, että ihminen on se, joka edelleen hallitsee tätä kaikkea ja tietokone on vain apuväline hienoine järjestelmineen (Hakala, 2006). Tästä esimerkkinä voidaan tuoda sähköpostin käsittely. Sähköpostiohjelmiin on kehitetty jo automatisoivia piirteitä, jotka lajittelevat postin, mutta mikään ohjelmisto ei kuitenkaan pysty kertomaan mikä tieto on tärkeää milloinkin, vaan tämä vaatii edelleen ihmisen käyttämän ajan.

Työn teoriasta voidaan havaita hyviä käytänteitä tiedonhallintaan varsinkin tietotyöläisten kesken. Tiedon muuttuessa jatkuvasti, olisi tiedolla syytä olla päivittäjä ja vastuuhenkilö. Datan ja täsmätiedon on hyvä olla tallennettuina valmiina paketteina, joiden yhteyteen on mahdollista tallentaa myös tietämystä. Näin samaa asiaa ei tarvitse oppia yhä uudelleen ja samaa tietoa tallentaa useisiin kohteisiin sekä jokaisen työntekijän omiin tiedostoihin. Kun tiedolla on vastuuhenkilö, voivat muut työntekijät keskittyä varsinaiseen työhön huolehtimatta siitä, että tieto häviää niin sanottuun ”bittiavaruuteen”. Tiedon tulee kuitenkin olla hyvin löydettävissä ja sen tulee antaa mahdollisuus myös työntekijän omille ajatuksille, jolla voidaan mahdollistaa uusi tieto ja pitää yllä työntekijöiden tietämystä. Työntekijöillä tulee kuitenkin olla aikaa tiedon omaksumiseen ja uusien järjestelmien oppimiseen. Liian valmiiksi jalostetut informaatiot hävittävät työntekijät tietämystä ja vähentävät organisaation oppimiskykyä. Mikäli uuden opettelu ja omaksuminen tehdään kiireessä, on selvää, että virheiden riski kasvaa ja työntekijöiden ajatukset eivät kulje työn mukana. Voidaan myös ajatella, että työntekijöiden tietämyksen hallinta on yhteydessä työntekijöiden osaamisen hallintaan.

## 9.2 Mietteitä tulevaisuudesta

Tämä opinnäytetyö herätti myös ajatuksen siitä, miten tiedonhallinta tulee kehittymään tulevaisuudessa. Se, että ihmistä tarvitaan edelleen tiedon käsittelyyn, on tosiasia, mutta voidaanko jatkossa luoda ohjelmia, jotka pystyvät jaottelemaan

ja arkistoimaan tietoa sen tarpeellisuuden mukaan, saadaanko ohjelmat ja järjestelmät kehitettyä tarpeeksi älykkäiksi? Tällä hetkellä ihminen voittaa kuitenkin tietokoneen älykkyydessä. Tiedossa on kuitenkin hyvin pitkälti kysymys vain tarpeellisuudesta, eli ihminen tarvitsee vain sellaista tietoa, joka edesauttaa suoriutumaan päivittäisistä tehtävistä, koskivat ne sitten työ- tai kotielämää. Muu tieto, jota ei tarvita päivittäin, kuormittaa turhaan ihmisen aivoja. Voidaanko jopa ajatella, että aivojen tunnepuoli kärsii tästä ja mahdollisesti kutistuu tiedon täyttäessä aivoja? Johtaako tietotulva niin sanotusti ihmisen robottimaisempaan käytökseen ja syrjäyttääkö tietotulva oman ajattelun, joka mahdollistaa tietämyksen? Toisaalta omaa ympäristöä seuraamalla voi päätellä ihmisten tulleen jopa riippuvaiseksi tiedosta ja elämmehän tietoyhteiskunnassa, joten meillä on jo tarpeeksi tietoa tämän hetkiseen tarpeeseemme. Iso osa ajastamme menee tiedon tuottamiseen, yhteen kokoamiseen, käyttämiseen ja säilyttämiseen. Työelämässä tätä voidaan kuitenkin hallita ja keskittää nämä tiedon vaiheet tietyille henkilöille, jotta jokaisen työntekijän työaika ei käytetä samaan tiedon läpikäymiseen.

Tulevaisuuden tuomat tietoyhteiskunnan haasteet ovat vielä tuntemattomia. Nykytrendinä yritysmaailmassa pidetään multitaskingia eli useiden asioiden samanaikaista tekemistä tai useiden asioiden välillä hyppelyä. Psykologian professorin Glenn Wilsonin tutkimuksen (2010) mukaan multitasking voi jopa laskea ihmisen älykkyyssosamäärää. Sama professori on määritellyt aivojen harhailun asiasta toiseen infomaniaksi. Yhdysvaltalainen neurotieteilijä ja psykologi David Meyer sanoo, että multitasking laskee tuottavuuttamme jopa 40 prosenttia. (Huhtanen, 2015).

Tietoyhteiskunta, sosiaalinen media ja informaatiotulva sanoina kertovat aivojen ruuhkautumisesta. Aivojen ruuhkautuminen ei neurotieteellisten tutkimusten mukaan ole ihmiselle hyväksi, sillä ihminen selviää yleensä kahdesta tarkkuutta vaativasta samanaikaisesta tehtävästä, ja tehtävien lisääminen vain sekoittaa aivoja. Tehtävien lisääminen voi johtaa siihen, että unohdetaan mitä pitikään tehdä tai tehdään paljon virheitä. (Huhtanen, 2015).

Multitasking -työntekijöillä voi olla ongelmia olennaisen tiedon suodattamisessa ja ajatusten järjestelyssä, myöskin uuden tiedon omaksuminen voi kestää kauemmin. Huonoimmillaan tämä voi johtaa lähimuistin heikentymiseen. Stressillä

toki selitetään myös osa ajatusten harhailusta, sillä ihmisen aivot tuottavat stressaavissa ja kiireisissä tilanteissa ylimääräistä kortisonia, joka vaikuttaa koko kehon toimintaan. Huhtanen (2015) väittää myös, että aivojemme rakenne tulee ajan kuluessa muuttumaan.

Tietoyhteiskunnan mukanaan tuoma multitasking on toki oma lajinsa, ja vaikutuksista voidaan olla montaa mieltä kuten myös toimivuudesta. Sen sijaan tiedonhallinnalla voidaan tuoda ainakin hieman apua myös multitasking -työhön. Kun tieto on sijoitettu sovittuihin paikkoihin ja uusista käännteistä informoidaan ajoissa, ei ylimääräinen tiedon etsintä ja selvitys rasita multitasking – työntekijää. Jatko-tutkimuksia ajatellen olisi mielenkiintoista nähdä ja kuulla multitasking –työn vaikutuksia kohdeyrityksessä ja pyrkiä selvittämään onko tiedonhallinta vaikuttanut työn kuvaan helpottaen työtä.

Hakala (2006), määrittelee, että tietotekniikka on kehitetty tehostamaan ja auttamaan kaikkea työtä, mutta näin ei ole kuitenkaan käynyt, vaan se jopa uuvuttaa käyttäjänsä ja vaikutus onkin päinvastainen. Miten siis saada tietotekniikasta sen hyödyt irti uuvuttamatta käyttäjää? Tässä näen yrityksillä useita mahdollisuuksia. Tärkeintä olisi aloittaa pohtimalla ajan kanssa, miten samaa päällekkäistä työtä voidaan välttää ja keinoja työntekijöiden uupumisen välttämiseksi. Kohdeyrityksen mahdollisuutena on ehdottomasti kehittää viestintää ja tiedonhallintaa, jotta työntekijät voivat löytää etsityn tiedon helpommin ja suoriutua työstään kevyemmin. Onnistuneella tiedonhallinnalla voidaan myös välttää työntekijöiden turhaa stressaantumista johtuen tietämättömydestä ja tiedon etsimisestä.

On mielenkiintoista ajatella myös hiljaisen tiedon merkitystä yritysten menestykseen. Hiljainen tieto on työntekijän mukanaan kantamaa niin sanottua piilotietoa. Mikäli tätä tietoa ei ole saatu työntekijältä talteen tai siirrettyä seuraaville, kävelee tämä tieto yrityksestä työntekijän mukana ulos aina päivän päätteeksi. Miten paljon hiljaista tietoa on siten voitu kadottaa, kun työntekijöitä on korvattu koneilla, työntekijöitä on surutta irtisanottu taloustilanteen ollessa huono ja yrityksen toimintoja ulkoistetaan? Onko johto miettinyt tällöin menettävänsä myös olennaista tietoa eli aineetonta pääomaa, joka on osa yrityksen menestystä? Hiljaista tietoa on jo poistunut paljon yrityksistä suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle.



Tässä työssä selvitettiin myös tarkemmin mitä hiljainen tieto on. Omien kokemusteni pohjalta voisin myös luonnehtia tiedon muuttumista hiljaiseksi silloin, kun tietoa on toistettu tarpeeksi ja tiedosta tulee henkilölle itsestään selvyys. Tällöin yksinkertaisiakaan asioita ei osata enää selittää sanallisesti ja jakaa eteenpäin, vaikka henkilö itse taitaa asian moitteettomasti. Uskon myös, että henkilön luonteenpiirteet vaikuttavat hiljaisen tiedon ulosantiin. Osa voi katsoa tiedon itselleen niin arvokkaaksi tai vallan välineeksi, ettei sitä haluta jakaa ja osa voi ajatella saavansa valtaa jakamalla eteenpäin jotain sellaista tietoa mitä muilla ei vielä ole.

Opinnäytetyö keskittyi siihen, kuinka tietoa saadaan jaettua paremmin yhden asiakaspalveluyksikön sisällä. Jatkoa ajatellen voidaan miettiä, mitä etuja ja hyötyjä voidaan saada, mikäli saadaan parannettua ja kehitettyä koko organisaation tiedonhallintaa kaikkien osastojen kesken ja myös muiden toimintamaiden sisällä. Silloin kun organisaation käytännöt ovat samat riippumatta toimintamaasta, on mielestäni hyvinkin olennaista jakaa samat käytännöt eteenpäin.

Opinnäytetyö antoi uusia näkökulmia ja ymmärrystä tiedon- ja tietämyksen hallintaan. Tiedonhallinnasta on olemassa ääretön määrä tutkimuksia, tulkintoja ja kehitysideoita, ja suurin osa tuotantoa toistaa samaa kaavaa tiedon mahdollistamisesta. Oleellista tiedonhallinnassa on kuitenkin tunnistaa organisaation liiketoiminnan kannalta oleellinen tieto ja mahdollistaa tiedon liikkuvuus sujuvasti työntekijöiden välillä. Organisaatio voi lisäksi kehittää itsestään oppivan organisaation, kun annetaan myös hiljaiselle tiedolle mahdollisuus tulla näkyväksi.

Tämä tutkimustyö luotiin käyttäen yhdessä sekä teknologiaa että vuorovaikutusta viestinnässä. En kuitenkaan itse voisi vielä nähdä, että kaikki viestintä tulisi tapahtumaan teknologian välityksellä, sillä vuorovaikutus on hyvin tärkeää ihmiselle. Uskon seuraavan haasteen piilevän viestimisen tavassa, sillä monet vuorovaikutteiset tilanteet on jo korvattu teknologialla. Työntekijät keskustelevat chatin välityksellä, asiakkaisiin ollaan yhteydessä chatin välityksellä, monet palaverit ja kokoukset välitetään nykyään videolla. Jää nähtäväksi vaikuttaako tämä tiedon jakamiseen sekä sidosryhmien väliseen toimintaan.

Tiedonhallintaan ja osaamisen johtamiseen perehtynyt Dalkir (2005) toteaa, että työpaikoilla pitäisi jakaa yksinkertaista tietoa siitä, että tiedon käyttäminen ei kuluuta sitä itseään, eikä tiedon jakaminen toiselle tarkoita sen kadottamista. Yritysten olisi myös hyvä muistaa, että tiedon määrä voi olla runsas ja rajaton, mutta työntekijöiden kyky käyttää sitä on rajallinen. Erityisesti huomionarvoinen seikka on, että suurin osa organisaation arvokkaasta tiedosta ja pääomasta kävelee ovesta ulos päivän päätteeksi. Kuinka tämä tieto saadaan pysymään organisaatiossa?

Katson työn onnistuneen hyvin. Opinnäytetyön esitettyyn ongelmaan tuotiin esiteltä ja perusteltu ratkaisu kehityssuunnitelman myötä. Työssä käyty teoria tukee käytännössä havaittuja seikkoja ja teoriassa selvitetty tiedonhallinnan vaatimat ominaisuudet yhdistyivät hyvin nykypäivän viestinnän tarjoamiin mahdollisuuksiin. Opinnäytetyötä tehtiin pääsääntöisesti vuorotellen teorian ja käytännön kanssa. Normaalisti opinnäytetyössä perehdytään ensin teoriaan ja aihepiiriin, mutta toisinaan teorian ja käytännön tutkiminen yhtä aikaa voi auttaa täydentämään ja ymmärtämään käytännön toimintaa paremmin ja tuoda samalla sellaisia näkemyksiä asiasta, jotka muutoin jäisivät huomaamatta.

Tutkijan luonne tuli kuitenkin esille työssä käytännön painottuessa, ja tutkimuksen empiirisellä tutkimuksella voidaankin katsoa olevan tuloksiin painavampi vaikutus. Huomioitavaa on kuitenkin, että teoria tukee esitettyjä tuloksia. Työn etenemiseen vaikuttivat kuitenkin myös case-yrityksen selkeät toiveet lopputuloksesta, joten tutkijan oli haastavaa koostaa tulokset vain tehdyn tutkimuksen perusteella. Työssä kuitenkin onnistuttiin tuottamaan uutta tietoa omalla aihealueellaan, josta on myös liiketoiminnallista hyötyä toimeksiantajayritykselle.

## Kuvat

Kuva 1. Asiakaskontaktin eteneminen. ....	22
Kuva 2. Mitä tieto on? (Mäkäräinen-Suni, 2016).....	29
Kuva 3. SECI – malli. Neljä mallia tiedon muuntamisesta. (Nonaka ja Takeuchi, 1995, 62).....	34
Kuva 4. Hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyviä ongelmia. (Rauhala, Siimes, Tarvainen, Virsu, Parkkila & Leinonen, 2012).....	35
Kuva 5. Tiedonhallinnan prosessimalli. (Mäkäräinen-Suni, 2016).....	38
Kuva 6. Sähköisen työpöydän kehitysmalli. (Peltola & Kaario, 2008). ....	46
Kuva 7. Työyhteisön viestinnän tasot. (Viestikaari Oy, 2016) .....	47

## Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki tiedon luokitteluperiaatteesta. (Juholin, 2010, s. 55) .....	42
Taulukko 2. Tietämyksen mahdollistavia toimintoja ja niiden etujen luokitukset. (Gamble ja Blackwell, 2001; Rao 2005, 35).....	44
Taulukko 3. Erojen vertailua kohdemaan kanssa.....	66
Taulukko 4. Uuden tavoitteen edellyttämät toimenpiteet.....	74

## Lähteet

E-conomic. Sanakirja taloustermeille. Mitä tarkoittaa Benchmarking? 2012-2015. <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>. Luettu 28.9.2015.

Blom, R., Melin, H., & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa Helsinki. Gaudeamus.

Dalkir, K. 2005. Knowledge Management in Theory and Practice. Elsevier Science.

Haasio, A. 2016. Tiedonhankinta- ja hallinta. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luentomuistiinpanot.

Hakala, J. 2006. Informaatiohyöky. Tampere. Tammer-Paino.

Pro Gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, turvallisuushallinto. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84412/gradu06592.pdf?sequence=1>. Luettu 10.2.2016 Hakaniemi, J. 2012. Analyysitoiminta ja päätöksenteko paikallisessa poliisissa.

Haukka, P. 2012. Organisaation sisäisen tiedonhallinnan kehittäminen sähköisiä toimintamalleja parantamalla. Opinnäytetyö. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Sähköinen asiointi ja arkistointi. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53051/Haukka\\_Petri.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53051/Haukka_Petri.pdf?sequence=1). Luettu 6.2.2016

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Huhtanen, A-M. 2015. Aivoissamme on juuri nyt ruuhkaa – ja se tekee meistä tyhmempiä. Kolumni. Helsingin Sanomat. <http://www.hs.fi/sunnuntai/a1421991171790>. Luettu 1.3.2016.

Hunt, A. 2011. Dumbing Down: Media, Multi-tasking and Misrepresentation. Artikkel. Psygrammer. <http://psygrammer.com/2011/11/02/dumbing-down-media-multi-tasking-and-misrepresentation/>. Luettu 3.3.2016.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Helsinki. Työterveyslaitos: Tampereen yliopistopaino Oy.

Juholin, E. 2009. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF. 2013. Kopijyvä.

Juholin, E. 2010. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Oy Graaf Ab.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva. WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2006. Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.

Kellokangas, K. 2010. Tiedonhallinta Satakunnan koulutuskuntayhtymän verkkopalvelun kehittämisen tukena. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12192/Kellokangas%20\\_Kirsi.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12192/Kellokangas%20_Kirsi.pdf?sequence=1). Luettu 17.5.2016.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki. Edita Prima Oy.

Korva, H. 2016. Viestinnän suunnittelu, osa 2: Viestintästrategian sisältö. Communiqué. <http://www.communike.fi/viestinnan-suunnittelu-osa-2-viestintastrategian-sisalto/>. Luettu 5.5.2016.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Helsinki. WSOYpro.

Kozak, M. 2004. Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations. Cambridge, MA, USA: CABI Publishing. <http://site.ebrary.com/lib/scp/Doc?id=10070230&ppg=27>. Luettu 29.2.2016.

Kuokka, P. 2015. Miksi yritysjohton pitäisi olla kiinnostunut tiedonhallinnasta? Ajankohtaiset. Artikkelit. <http://www.ineo.fi/miksi-yritysjohton-pitaisi-olla-kiinnostunut-tiedonhallinnasta/>. Luettu 6.5.2016

Laatukeskus, Benchmarking –käsikirja. 1998. Nopea oppiminen – ylivoimainen kilpailuetu. Lahti. Esa Print Oy.

Luukka, K. 2012. Sähköpostijohtamisesta parviällyn johtamiseen. Artikkelit. Tietoasiantuntija. Helsinki.

Lönnqvist, A. 2012. Aineeton pääoma on tärkeää tieto- ja palveluyhteiskunnassa. Artikkelit. Tampereen teknillinen yliopisto. [http://lta.hse.fi/2012/1/lta\\_2012\\_01\\_d4.pdf](http://lta.hse.fi/2012/1/lta_2012_01_d4.pdf). Luettu 5.5.2016.

Mäkelä, H. 2012. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen organisaatioissa. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53235/Makela\\_Heidi.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/53235/Makela_Heidi.pdf?sequence=1). Luettu 1.3.2015

Mäkäräinen-Suni, I. 2016. Tiedonhankinta- ja hallinta. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luentomuistiinpanot.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York. Oxford University Press.

OECD julkaisu. 2000. Knowledge Management in the Learning Society: Education and Skill. Paris, France. OECD.

- Parviainen, M. 2012. Työyhteisöviestinnän nykytilan kartoitus ja kehittäminen ISS Aviation Oy:ssä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49380/parviainen\\_minttu.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49380/parviainen_minttu.pdf?sequence=1). Luettu 22.5.2016
- Peltola, T. & Kaario, K. 2008. Tiedonhallinta - avain tietotyön tuottavuuteen. Jyväskylä. Docendo.
- Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Artikkel. <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/7079/5613>. Luettu 8.2.2016
- Rao, M. 2005. Knowledge management tools and techniques. Oxford, Elsevier.
- Rautiainen, R. 2014. Yritys X:n tiedon hallinnan kehittäminen. Yritys X. Espoo.
- Rauhala, V., Siimes., A. Tarvainen., J. Virsu., K., Parkkila., L., & Leinonen, J. 2012. Hiljaisen tiedon hallinta ja hyödyntäminen. Tekninen raportti. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Uniprint. Oulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54506/rauhala%20B%203%202012.pdf?sequence=1>. Luettu 9.2.2016.
- Saarteinen, M. 2015. Tehokkuutta ja vaikuttavuutta tiedonhallintaa kehittämällä. Case Valtionkonttori. <http://www.slideshare.net/Valtiokonttori/tehokkuutta-ja-vaikuttavuutta-tiedonhallintaa-kehittmill>. Luettu 21.5.2016.
- Suurla, R. 2001. Avauksia tietämyksen hallintaan. Kansalaisyhteiskunta. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/2001. [http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/yhteiskunta/avauksia\\_tietamyksen\\_hallintaan](http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/yhteiskunta/avauksia_tietamyksen_hallintaan). Luettu 6.5.2016.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum Media Oy, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Styhre, A. 2003. Understanding Knowledge Management. Ruotsi, Malmö. Liber Ekonomi. [https://books.google.fi/books/about/Understanding\\_knowledge\\_management.html?id=\\_zFZAAAAYAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.fi/books/about/Understanding_knowledge_management.html?id=_zFZAAAAYAAJ&redir_esc=y). Luettu 6.2.2016.
- Taivainen, M. 2015. Näin teet viestintästrategian. Edita Publishing Oy. <http://palvelut.editapublishing.fi/blogi/nain-teet-viestintastrategian>. Luettu 8.5.2016.
- The National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. 2016. Measuring Performance and Benchmarking Project Management at the Department of Energy (2005), Chapter: 3 The Benchmarking Process. <http://www.nap.edu/read/11344/chapter/5#25>. Luettu 29.2.2016
- Tikkanen, M. 2015. Osastopäällikkö. Yritys X. Espoo. Palaveri ja haastattelu 16.11.2015.

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2014. Mitä tiedonhallinta on?  
<https://www.thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/mita-tiedonhallinta-on->. Luettu 9.2.2016.

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Artikkel. Talouselämä. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat-3397543>. Luettu 8.5.2016.

Tolvanen, P. 2010. Tiedonhallinta tuottavuuden tehostajana – Käytännön näkökulma. Sininen meteoriitti. Slideshare-esitys.  
<http://www.slideshare.net/perttutolvanen/tiedonhallinta-tuottavuuden-tehostajana-kytnnn-tekemisen-nkkulma>. Luettu 20.5.2016.

Työturvallisuuskeskus. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia.  
[http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf) Luettu 10.1.2016.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki. Tammi.

Von Krogh, G. Roos, J. & Kleine, D. 1998. Knowing in Firms. Understanding, Managing and Measuring Knowledge. SAGE Publications.

Uusitalo, M. 2011. Viestinnän suunnittelu työyhteisössä ja viestinnän käsikirjan laatiminen - case Aalto -yliopistokiinteistöt Oy. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen Koulutusohjelma. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38689/Uusitalo\\_Milla.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/38689/Uusitalo_Milla.pdf?sequence=1). Luettu 22.5.2016.

Viestikaari. 2016. Työyhteisön viestintä. Slideshare. <http://www.slideshare.net/taikku/tyyhteisn-viestint>. Luettu 22.5.2016.

Von Krogh, G, Ichijo, K & Nonaka, I. 2000. Enabling knowledge creation /How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation. New York. Oxford University Press, Inc.

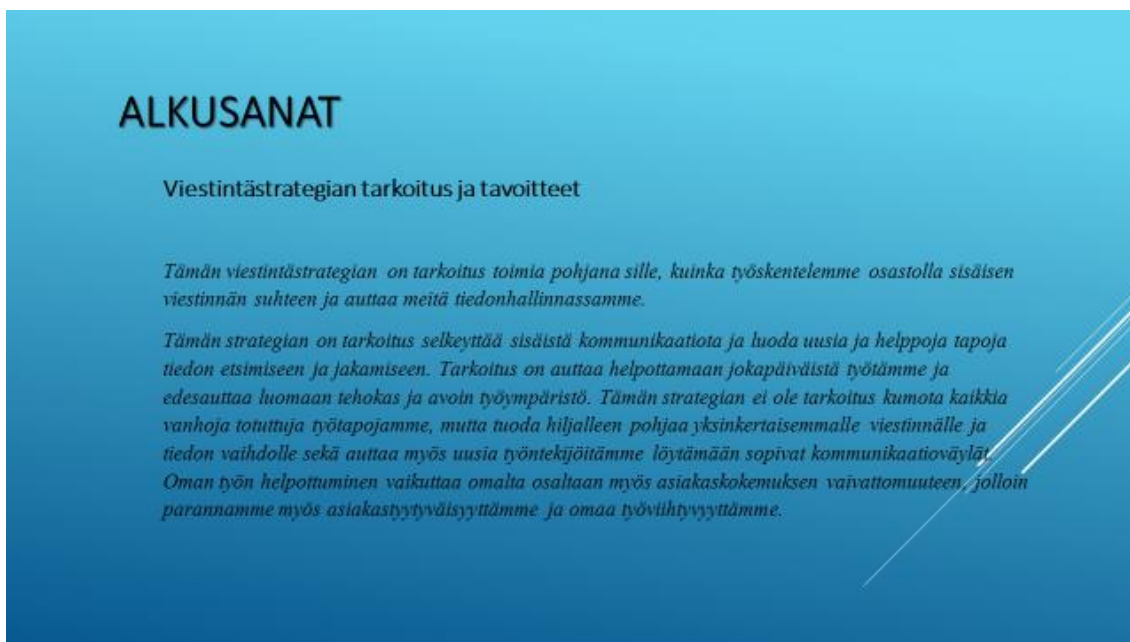
## Case-yritykselle laadittu viestintästrategian pohja

Toteutus: Power Point -esitys

Dia 1.



Dia 2.





Dia 3.

## VIESTINTÄSTRATEGIAMME TAVOITTEET JA ARVOT

**Viestintästrategian tavoitteet**

- Auttaa valitsemaan oikean viestintäkanavan erilaisille tiedoille
- Auttaa etsimään, löytämään ja jakamaan tietoa osastomme kesken
- Yhdenmukaistaa toimintatapojamme
- Opastaa käyttämään jo olemassa olevia viestinnän kanavia yhdenmukaisesti

**Arvomme**

- Avoimuus
- Luotettavuus
- Maanläheisyys, yksinkertaisuus
- Pilke silmän kulmassa

Dia 4.

## VIESTINNÄN JA INFORMAATION KANAVAMME

► Klikkaa kohtaa nähdäksesi enemmän

Sähköposti	Verkkokansiot	Palaverit
Intranet	Päiväruutit	Koulutukset
Internet	Ilmoitustaulut	Henkilöstölehti
Chat	Yhteystiedot	

## Dia 5.

# INTRANET

### Mitä, milloin

- ▶ Suurin informaatio kanavamme
- ▶ Tarvitaan kun etsitään tarkempaa tietoa:
  - ▶ Tuotteista
  - ▶ Kampanjoista
  - ▶ Valikoimasta
  - ▶ Saatavuudesta
  - ▶ Myymälöistä
- ▶ Osaston omat sivut
  - ▶ Foorumi
  - ▶ Ajankohtaiset asiat

### Missä

- ▶ [\(Linkki Intranetiin\)](#)
- ▶ Vastuuhenkilöt
  - ▶ Viestintävastaava
  - ▶ Muut

## Dia 6.

# PERUSTOIMINNOT

### Verkkokansiot

- ▶ Linkitetty Intranetiin
- ▶ Tiedot tiimeltäin:
  - ▶ Asiakaspalvelu
  - ▶ Reklamaationkäsittely
  - ▶ Suunnittelutimi
  - ▶ Tilausten käsittely
- ▶ Kaikille yhteiset tiedot koskien työskentelyä ja työhön liittyviä asioita:
  - ▶ HR –asiat jne.

### Päiväruutiinit

- ▶ Päivittäiset työruutiinit
- ▶ Noudatetaan työohjeita
- ▶ Huomioi muutokset
- ▶ Tiedustelut ja kysymykset: vuorovastaava

## Dia 7.

# SÄHKÖPOSTIN JA CHATIN KÄYTTÄMINEN

### Sähköposti

- ▶ Mitä:
  - ▶ Henkilökohtaiset sähköpostit
  - ▶ Kiireelliset tilanteet, kun asia halutaan kaikkien tai tiettyjen kollegoiden tietoon mahdollisimman pian
  - ▶ Kun tarvitset välittömästi vastauksen, käytä puhelinta, Skypeä tai käy suoraan kollegan luona
  - ▶ Ei keskusteluun ->käytä Lync/Skype
- ▶ Miten:
  - ▶ Lyhyt ja selkeä viesti
  - ▶ Kuvaileva otsikko
  - ▶ Mieti kenelle lähetät: Kuka tarvitsee tietoa?
  - ▶ Käytä kontaktilistojä useiden vastaanottajien saavuttamiseen
  - ▶ Käytä allekirjoitusta

### Chat, Skype/Lync

- ▶ Kätevä nopeaan viestimiseen kun vastaus halutaan pian
- ▶ Pidetään aina päällä työaikana
- ▶ Pidetään keskustelut asiallisina, käytetään työasioiden hoitoon
- ▶ Ryhmäkeskustelut mahdollisia ja käteviä
- ▶ Mikäli mahdollista, käydään kollegan luona paikalla selvittämässä asia (huomioithan kollegan työtilanteen ensin)

## Dia 8.

# MUUT KANAVAMME

### Palaverit ja koulutukset

- ▶ Mikäli asia vaatii isomman joukon perehtymistä, pyydä palaveria.
- ▶ Jos tunnet, että tietotaitosi eivät riitä johonkin alueeseen, pyydä koulutusta.
- ▶ Yhteyshenkilö näissä on oma esimiehesi.

### Ilmoitustaulut

- Tiedotetaan mm. kampanjoista, ajankohtaisista asioista, työohjeista, työehdoista ja työturvallisuudesta.
- ▶ Keskustelethan vuorovastaavan tai esimiehen kanssa, ennen tiedotteen laittoa.

### Henkilöstölehti

- Henkilöstölehtemme
- Sisältää ajankohtaiset asiat, uudet työpaikat, henkilöesittelyt.
- Vastuuhenkilö

## Dia 9.

### YLEISET YHTEYSTIEDOT

Asia	Kuka	Sähköposti	Puhelinnumero
Kanta-asiakasohjelma	Nimi	<a href="mailto:Etunimi.sukunimi@yritys.com">Etunimi.sukunimi@yritys.com</a>	-
Internet -sivut	Nimi	<a href="mailto:Etunimi.sukunimi@yritys.com">Etunimi.sukunimi@yritys.com</a>	-
Intranet	Nimi	<a href="mailto:Etunimi.sukunimi@yritys.com">Etunimi.sukunimi@yritys.com</a>	-
Tilausten käsittely	Nimi	<a href="mailto:Etunimi.sukunimi@yritys.com">Etunimi.sukunimi@yritys.com</a>	-
Reklamaation käsittely	Nimi	<a href="mailto:Etunimi.sukunimi@yritys.com">Etunimi.sukunimi@yritys.com</a>	-
Yrityksen yhteiskuntavastuu	Nimi	<a href="mailto:Etunimi.sukunimi@yritys.com">Etunimi.sukunimi@yritys.com</a>	-

Muistammehan, että kenenkään organisaatiossa työskentelevän puhelinnumeroa ei jaeta eteenpäin, ja sähköpostit ja nimet saa antaa vain niiden henkilöiden osalta, jotka ovat tähän antaneet erikseen luvan

## Dia 10.

### KÄYTETYIHMÄT LINKIT

Missä?	Mitä?	Linkki	Kuka vastaa?
Osta-oppaat	Verkkokansiot	<a href="#">linkki</a>	
Tuotetiedot	Tuotetietokanta	<a href="#">linkki</a>	
Yksityiskohtaiset tuotetiedot	Tuotetietokanta	<a href="#">linkki</a>	
Kuljetukset ja toimitukset	Linkit palveluihin	<a href="#">linkki</a>	
Muut palvelut	Linkit palveluihin	<a href="#">linkki</a>	
Ostoksilla myymälässä	Maksutavat, palvelut	<a href="#">linkki</a>	
Ostoksilla verkkokaupassa	Maksutavat, palvelut	<a href="#">linkki</a>	
Puhelinluettelot	Yhteystiedot	<a href="#">linkki</a>	
Kampanjat	Ajankohtaiset kampanjat	<a href="#">linkki</a>	