



Riitta Suorsa

INTRANET SISÄISEN VIESTINNÄN VÄLINEEKSI

Intra-wikin kehittäminen

INTRANET SISÄISEN VIESTINNÄN VÄLINEEKSI

Intra-wikin kehittäminen

Riitta Suorsa
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Riitta Suorsa

Opinnäytetyön nimi: Intranet sisäisen viestinnän välineeksi – Intra-wikin kehittäminen

Työn ohjaaja: Sinikka Viinikka

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2013 Sivumäärä: 78 + 2 liitesivua

Toimeksiantajayritys toimii verkkoviestinnän alalla, jossa muutokset ovat arkipäivää. Kehitystyön lähtötilanteessa oli yrityksen organisaatiomuutos, missä osana yhdistettiin viisi ryhmää yhdeksi tiimiksi. Tiimin tavoitteeksi tuli yhdenmukaistaa käytettyjä toimintoja. Lähtötilanteessa kehitystyön projektille tuli tavoite rakentaa uudelle tiimille intranetsivut. Nopeasti etenevän kehitysprojektin intranetsivuilla haluttiin esitellä tiimin työntekijät ja toiminnot selkeästi. Tutkimuskysymykseksi asetettiin: Miten saada intranet tehokkaammin hyötykäyttöön tiimin esittelyssä?

Taustatietoa kerättiin muilta tiimin kuuluvilta työntekijöiltä laadullisena tutkimuksena hyödyntäen tapaustutkimusta, koska tutkija toimi tiimin jäsenenä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia ja kyselyä. Kehitystyöprojektissa analysoitiin muiden tiimin intranetsivujen sisältöä ja käytettävyyttä sekä muita käytettyjä tiimien esitysmateriaaleja.

Tieto on tärkeä resurssi kohdeorganisaatiossa, joten se oli yksi näkökulma teorian rakentamisessa. Yhteisöviestintä on jokaisen työntekijän vastuu kuten oppiminenkin yksilönä ja yhteisönä, ja tässä yrityksen sisäinen intranet toimii mainiona apuvälineenä. Toimeksianto-organisaatio toimii ulkoisten asiakkaiden kanssa päivittäin, miksi ulkoisen viestinnän merkitys korostuu. Valittu työkalu wiki soveltuu aktiiviseen sisäiseen yhteisöviestintään sen helppokäyttöisyydellään. Käyttöönotto on helppoa ja eikä vaadi paljoakaan resursseja.

Kehitysprojektissa rakennettiin tiimille intra-wiki, jossa esiteltiin tiimi, sen tavoitteet, käytetyt prosessit ja tärkeimmät työverkostot selkeästi ja yksinkertaistettiin. Apuna hyödynnettiin havainnollistavia kuvia ja muita Internetteknikkaan liittyviä elementtejä.

Helpposta työkalusta huolimatta, wikin perustaminen ja päivittäminen tarvitsevat yhteisön yhteistä suunnittelua ja käytäntöjen rakentamisen käyttäjä yhteisön avuksi, että tieto pysyy ajan tasalla ja siten mielenkiintoisena tässä kyseissä asiantuntijaorganisaatiossa.

Asiasanat: Intranet, wiki, organisaatio, tieto, tiedonsiirto

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Riitta Suorsa

Title of thesis: Intranet as Internal communication tool – Intra-wikis development

Supervisor: Sinikka Viinikka

Term and year when the thesis was submitted: June 2013

Number of pages: 78 + 2 appendices

This research was done for the company, which operates at network communication business and where environment changes are very common. Change in company organisation was a starting point of this development work. Studied group was added to a bigger team. The development target was to create new intranet pages for studied group with clear introduction of the team and working methods. The research question was: How to better utilize team intranet pages when presenting the team and working methods?

The background information was collected from other team employees with help of a qualitative study by using case studies, because the researcher was a team's employee. Observation and survey was used as the research methods. Other groups and teams intranet pages content and usability was analysed in this development project. Addition used teams presentation materials were studied the terms of content.

Knowledge is one important resource in this target organisation and that was selected as one perspective in the theoretical framework. Every team employee is responsible for the organisational communication. Learning at individual and organisation level, is also very important for expert organisation where intranet can be used as a learning tool. This organisation works daily with external customers which makes external communication so important. The selected tool, wiki, is suitable for active internal organisation communication because it is easy to use. The setup of it is technically easy and does not require a lot of resources.

The intra-wiki was created in this development work for studied group. Pages described clearly and a simple way team, team targets, used processes and important networks. Illustrative images and other elements related to Internet technology were used as an aid.

Despite the fact the wiki is a simple tool, setting up and updating needs shared common practice in teams. It is important build up practices that wiki information keeps up to date and interesting in expert organisation.

Keywords: Intranet, wiki, organization, information, communication

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	4
SISÄLLYS	5
SANASTO	6
1 JOHDANTO.....	7
2 TOIMEKSIANTO	9
2.1 Toimeksiantaja.....	9
2.2 Lähtötilanne	13
2.3 Työn tavoite ja ongelman rajaus	15
3 TIETÄMYS JA ORGANISAATIO	17
3.1 Tieto organisaatiossa.....	21
3.2 Oppiminen organisaatiossa	23
4 YHTEISÖVIESTINTÄ JA SEN VÄLINEET	26
4.1 Sisäinen viestintä ja sen välineet	31
4.2 Ulkoinen viestintä ja sen välineet.....	34
4.3 Organisaatioviestintä	37
5 TUTKIMUS JA SEN TOTEUTTAMINEN	40
5.1 Tapaustutkimus	40
5.2 Kysely	44
5.3 Tiimien intranet-sivujen analyysit	46
6 WIKI	50
7 TULOKSET	54
7.1 Kyselyn vastaukset	54
7.2 Intranet.....	57
7.3 Intra-wiki	58
7.4 Intra-wikin käyttöönotto	65
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	67
9 POHDINTA.....	69
LÄHTEET	75
LIITTEET	79

SANASTO

- ARV** Toimeksianto yrityksen markkinointi organisaation kuuluva iso organisaatio, jonka alaorganisaation kuuluu ATH-alaorganisaatio.
- ATH** ARV-organisaation alaorganisaatio.
- Blogi** Kirjoitettavan webin työkalu eli verkkopäiväkirja, jolla kirjoittaja pilkkoo kirjoitetun sisällön yksittäin päivättyihin ja aikajärjestettyyn muotoon. Lukija voi kommentoida tekstiä kirjoittajan niin halutesaan sivuston kautta (Aula, Matikainen & Villi 2006, 89; Von Hertzen, Melgin & Åberg 2012, 244.)
- HTML** Hypertext Markup Language, universaalinen www-sivujen kuvauskieli Internet-verkossa.
- Internet** Fyysinen ja avoin verkosto, joka yhdistää fyysisesti joukon tietokoneita. Termiin liitetään yleensä sana WWW (World Wide Web), joka on muuttuva satojen miljoonien dokumentti eri kokoelma. Dokumentit on tallennettu jonnekin Internetiin käyttäen jonkinasteista HTML-kieltä. (Castro 2007, 14.)
- Intranet** Pohjautuu samaan WWW-esitystekniikkaa, mutta sivujen käyttö on rajattu esimerkiksi yrityksen sisäiseen käyttöön. (Korpela & Linjama 2003, 4.)
- Wiki** verkkosivusto, jota käyttäjät pääsevät helposti muokkaamaan selaimen avulla. Jokainen voi luoda, muokata tai täydentää sisältöä yhdessä muiden kanssa. (Suominen & Nurmela 2011, 143.)
- WYSIWYG** (engl. What You See Is What You Get eli mitä näet, sitä saat) käytetään viittaamaan sellaisiin ohjelmistoihin, joissa sisältö näyttää muokattaessa hyvin samalta kuin lopputulos.

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on osa kehitysprojektia, joka on toteutettu vuoden 2011 keväällä aikana toimeksiantoyrityksessä. Lähtötilanteessa organisaatiomuutos nosti esille organisaation sisällä tarvetta parantaa tiimien intranetsivuja, josta tutkija jatkoi tästä omaa opinnäytetyön projektia tutkien, miten intranetsivuja voi hyödyntää eri näkökulmien kautta. Toimeksiantotiimi toimii asiakasrajapinnassa auttaen tuoteprojekteja teknisissä asiakashyväksynnöissä.

Työssä keskitytään yhden tiimin intranet-sivujen kehitystyöhön ja tähän syvennytään laajemmin teorian kautta. Intranet-sivujen toteutukseen täytyy valita Internet-tekniikka ja opetella sen käyttö. Toisekseen tietosisällön rakentaminen vaatii paljon taustatyön tekemistä. Näiden jälkeen käyttöönotto ja päivitysprosessit pitää suunnitella tarkasti. Intranet-sivujen päätavoite on olla yrityksen sisäinen informaation lähde, johon yrityksen työntekijä voi mennä tutustumaan aiheeseen. Hyvä intranetsivu esittää tietoa pintapuolisesti ja ohjaa syvemmän tiedon saamiseen hyperlinkkien avulla. Lisäksi hyvältä intranet-sivulta käyttäjän tulisi löytää asian tietosisältö silmäilemällä sivua nopeasti.

Wiki on helppokäyttöinen yhteisöviestinnän työkalu, jonka käyttöönotto ei vaadi suuria resursseja. Työkalu on ilmainen ja vapaasti ladattavissa Internetistä. Wiki käyttää hyväkseen Internet-esitystekniikkaa ja wiki-sovellus rakentaa HTML-koodia automaattisesti käyttäjän täydentäessä tietoa wiki-sivuun.

Yrityksessä on monenlaisia työyhteisöverkostoja, joihin syvennytään tämän toimeksiantajan näkökulmasta tarkemmin. Verkostoissa toimitaan viestimällä, siksi viestintä on yksi tärkeä näkökulma tässä tutkimustyössä. Intranet toimii yhtenä työkaluista, mitä halutaan viestiä ja kenelle sisäisessä viestinnässä. Kohdeorganisaatio toimi asiakasrajapinnassa, jossa korostuu ulkoisen viestinnän yhtenäisyys muuttuvista tekijöistä huolimatta. Työntekijöiden tulee ymmärtää työyhteisöverkostot ja käytetyt viestinnän tavat. Tätä ymmärrystä hän tarvitsee onnistuakseen työtehtävissään.

Opinnäytetyön tekijä on toiminut tutkittavassa tiimissä ja organisaatiossa usean vuoden ajan, joten tapaustutkimus oli selkeä tapa toteuttaa laadullinen tutkimusprosessi osana tiimin toimintaa. Muutostilanteessa ilmeni työntekijöiden tyytymättömyys tiimin intranet-sivuihin ja toisilla tiimeillä intranet-sivut olivat paremmin käytössä tiimin kesken. Näiden kommenttien pohjalta opinnäytetyön tekijä ja kehitysprojektin toinen tekijä keräsivät taustatietoa. Tiimille järjestettiin alkukysely ja sen perusteella rakennettiin uudet intranet-sivut, jotka otettiin käyttöön. Saatu koekäyttöpalaute hyödynnettiin sivujen jatkopäivittämisessä.

Organisaatio ja siellä toimivat tiimit ovat tottuneita nopeisiin projekteihin ja alati muutuvaan työympäristöön, mikä toi oman leimansa tähän tutkimustyöhön. Intranetsivut saatiin rakennettua nopeasti ja käyttäjiä opastettiin niiden käytössä. Helppokäyttöinen työkalu vaatii sovitut käytännöt, jotka täytyy ottaa mukaan kehitysprojektiin. Se työ jäi määrittelemättä ja wikin käyttö jäi satunnaiseksi tiimin apuvälineeksi.

Organisaatio-oppiminen voi hyödyntää intranetiä työkaluna, sillä tieto on siellä aina tarjolla. Kohdettiimissä yhtenä haasteena oli yhdistää 5 ryhmää, jotka toimivat eri aikavyöhykkeillä ja paikkakunnilla. On tärkeää saada yksilöt tiimissä oppimaan muidenkin työntekijöiden kokemusten kautta ja näin saadaan rakennettua yhteisöoppimista tiimissä sekä organisaation sisällä. Näin asiantuntijaorganisaatio toimii globaalissa työympäristössä rakentaen tietämystä verkostoissaan.

Yksinkertaiset työkalut eivät auta intranetissä, jos päivittämiseen ei luoda sääntöjä ja käytäntöjä. Yhteisöissä on tärkeää rakentaa yhteisöllisyyttä ja wiki on hyvä apuväline, joka tarvitsee avukseen tietoa ja sovittuja käytäntöjä kuten tämä opinnäytetyö todistaa.

2 TOIMEKSIANTO

Lähtökohtana tälle työlle oli yrityksen sisäinen organisaatiomuutos. Tavoitteena organisaatiomuutokselle oli tiivistää tiimien ja ryhmien kokonaismäärää yrityksen sisällä. ATH-organisaatio siirtyi uuteen isompaan ARV-organisaatioon heinäkuussa 2010 ja olemassa olevien toimintamallien yhdistäminen siirtyi alkavaksi 1.1.2011. ATH-alaorganisaatioon liittyi kolmen tiimin lisäksi kaksi tiimiä toisesta organisaatiosta.

Yksi organisaation muutoksen tavoitteista oli saada uusi ja isompi organisaatio lähemmäs ulkoista asiakasta ja tuotekehitystä yrityksen sisällä. ATH-alaorganisaation siirtyminen tuotekehityksen läheisyydestä eri organisaatioon muutti informaation jakamistarvetta. Neljä eri organisaatiota yhdistettiin yhdeksi isommaksi organisaatioksi, jota kutsutaan tässä työssä ARV-organisaatioksi.

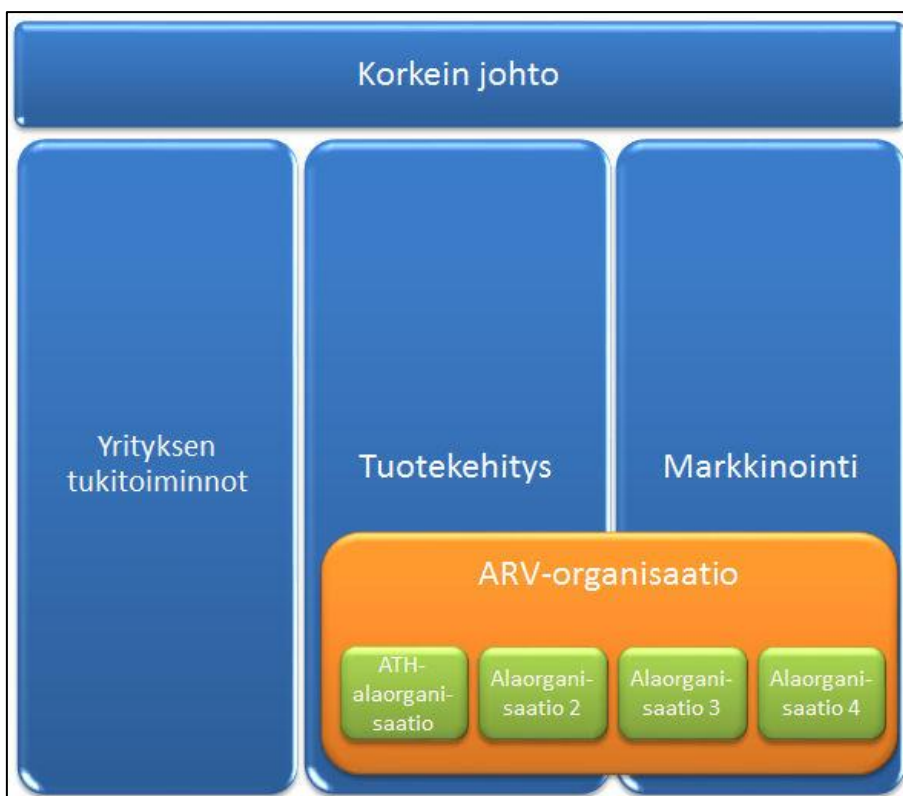
2.1 Toimeksiantaja

Yritys, jolle opinnäytetyö tehdään, toimii langattoman viestinnän alalla laajasti ympäri maailmaa. Tavoitteena yrityksellä on heidän tuotteillaan ja ratkaisullaan langatonta teknologiaa hyväksi käyttäen yhdistää ihmisiä ja heidän käyttämiään palveluja.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on yrityksessä toimiva pienempi organisaatio, joka toimii useassa maanosassa. Pienempi organisaatio, jota kutsutaan tässä työssä nimellä ATH-alaorganisaatio, kuuluu isompaan organisaatioon yrityksen sisällä. Isompi organisaatio, jota kutsutaan tässä työssä nimellä ARV, hallinnoi tuotteiden ja ratkaisujen toimitusketjua sekä myyntikanavia ja brändi- ja markkinointitoimintoja yrityksen markkinointiorganisaatiossa.

ARV-organisaatio toimii kahdessa isommassa organisaatiossa (kuvio 1). Kyseisen organisaation työ on jakautunut käytännössä tuotekehitykseen ja markki-

nointiin. ARV-organisaatio on jakautunut useampaan pienempään tiimiin. Näillä tiimeillä on omat strategiansa, jotka tukevat päivittäisellä työllä yrityksen yhteistä visiota ja valittua strategiaa. Nämä kyseiset tiimit työskentelevät selkeämmin joko tuotekehityksessä tai markkinoinnissa. Tuotekehitystä on yrityksessä usealla paikkakunnalla ja sisäisen tiedon kulun kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että ARV-organisaatiossa työskentelee henkilöitä, jotka ovat tuotekehityksen apuna. Samalla tarvitaan ensikäden tietoa asiakasrajapinnoista, joten markkinoinnissa työskentelee ARV-organisaation työntekijöitä.



KUVIO 1. Koko yrityksen organisaatiokuva yksinkertaistettuna

Tällä rakenteella pyritään nopeaan ja laadukkaaseen tiedonkulkuun, mikä on yksi tärkeimpiä tekijöitä asiakasrajapinnassa. Isossa yrityksessä tiedon siirtyminen voi kestää viikkojakin, jos tietoa jakava ei ymmärrä tiedon tärkeyttä. Tämä on ison yrityksen haaste, koska työntekijät ovat yleensä erikoistuneet pieneen osa-alueeseen, eivätkä aina ymmärrä kokonais kuvaa.

ARV-organisaatio vastaa tuotehyväksyntäprosesseista yhdessä ulkoisten asiakkaiden kanssa. Tässä organisaatiossa on noin 430 työntekijää ympäri maailmaa. ARV-organisaation yksi tärkeimmistä tavoitteista on yhdenmukaistaa erilaisten tuoteprojektien tuotteiden ulkoiset asiakashyväksynät ulkoisten asiakkaiden hyväksyntäkäytännöt huomioiden. Loppuasiakkaan näkökulmasta erilaiset tuotteet hyväksytetään sovitulla käytännöllä sovitusajassa, jonka yleensä ulkoinen asiakas on määritellyt. Mitä isompi asiakas, sen vaativammat tekniset tuotehyväksynät tuote joutuu kohtaamaan.

ATH-organisaatio koostuu viidestä eri pienemmästä tiimistä, joilla on omat tiiminvetäjät (kuvio 2). Tiimit koostuvat useammasta ryhmästä ja tässä työssä keskitytään yhteen ATH-organisaation tiimiin, joka koostuu viidestä ryhmästä.



KUVIO 2. ARV-organisaation ATH-alaorganisaatio

Tuoteprojekteissa työskentelevät ATH-henkilöt tuovat esille ulkoisen asiakkaan näkökulman tuotekehitykseen sekä tuovat tuoteprojektit lähemmäs markkinointia sekä ulkoista asiakasta. Tällä hetkellä ATH-organisaatiossa on noin 120 työntekijää ympäri maailmaa. Jokaisella tiimillä on oma vastualueensa tuoteprojektien kanssa tai niiden eri prosessien kanssa.

ATH-alaorganisaation tutkittavassa tiimissä, jossa työskentelee noin 50 henkilöä eri puolilla maailmaa. Tiimissä 1 on tiiminvetäjä ja hänellä on viisi pienempää sisäistä ryhmää, joilla on omat ryhmänvetäjät. Yksi ryhmistä toimii ATH-

organisaation prosessikehityksessä ja loput ryhmistä vastaavat teknisistä asiakshyväksynnöistä tuotekehityksen mukana päivittäisessä työssään. Yksi ryhmistä hallitsee eri maiden viralliset viranomaisvaatimukset ja varmistaa tuotteen myynnin kyseisissä maissa. Tämä kyseinen ryhmä kertoo koordinoitusti tarvittavat tiedot tuoteprojekteillemme. Ne tuoteprojektin on otettava huomioon ennen myynnin aloitusta, tai tuotteen tekemistä tiettyyn maahan. Tiimissä on lisäksi kaksi ryhmää, jotka toimivat paikallisesti lähellä tuotekehitystä. Ryhmäläiset työskentelevät tuoteprojekteissa huolehtien, että tuote on riittävän valmis aloittamaan asiakastekniset hyväksynnit ennen virallista myynnin aloitusta. Lisäksi täytyy varmentaa, milloin asiakkaat ovat valmiita ottamaan tuotteet tekniseen hyväksyntään ja mitä tuotteelta vaaditaan teknisen hyväksynnän saamiseksi. Markkinointiorganisaatio hallinnoi tuotteen myyntiä ja jakaa tärkeää tietoa myyntikanavista tuoteprojektille ja määrittelee näin myynnin aloitusprosesseja eri asiakkaille.

Itse yrityksessä työskentelee tuhansia ihmisiä ympäri maailmaa langattoman teknologian parissa ja organisaatiomuutoksia tarvitaan, koska markkinat muuttuvat jatkuvasti tällä nopeasti kehittyvällä langattoman teknologian alalla. Jokaisen työntekijän on hyvä tietää, miten yrityksen työntekijät ovat organisoituneet ja muutoksen yhteydessä organisaatiokuvat ovat tärkeitä apuvälineitä uuden organisaation mielikuvan muodostamisessa.

Organisaatiomuutoksessa tiimi tuli osaksi markkinointiorganisaatiota ja tämä tarkoitti muutosta tai päivitystä prosesseissa ja päivittäisessä työssä. Pääprosessit pysyivät samoina, mutta organisaation muutoksen jälkeen tiimi oli lähempänä myyntiorganisaatiota ja lähellä ulkoisia asiakkaita. Organisaatiomuutoksen päätavoite oli vähentää pienempien tiimien määrää yrityksessä ja näin saada tehokkuutta nopeampiin työprosesseihin. Yrityksen strategia pysyi samana, joten organisaatiomuutos oli selkeä toteuttaa nopeassa aikataulussa. Muutos ei vaikuttanut työntekijämäärään, vaan työntekijöiden työnkuvauksia tarkennettiin sisäisissä prosessikuvauksissa ja selkeytettiin uusille yhteistyökumppaneille yrityksessä.

Kyseessä oleva tiimi liitettiin samaan ATH-alaorganisaation useamman tiimin kanssa ja haasteeksi tuli kertoa lyhyesti ja ytimekkäästi mitä kukin tiimi tekee. Tavoite oli yhdenmukaistaa toimintoja ja tutkia, onko päällekkäisiä toimintoja varsinkin ulkoisen asiakkaan näkökulmasta. Yksityiskohtaiset prosessikuvat olivat liian monimutkaisia yleisymmärryksen rakentamiseen ja tarvetta oli luoda yksinkertaiset materiaalit tiimien monitasoisen tekemisen kuvaamiseen.

2.2 Lähtötilanne

Yrityksen intranetsivuja voivat katsella kaikki yrityksen työntekijät. Tunnettavuutta voidaan rakentaa niin uuden organisaation sisällä kuin tuoteprojektien tekijöidenkin keskuudessa, opastamalla käyttäjät yhdistyneille ARV-organisaation intranet-sivuille esimerkiksi erilaisissa info tilaisuuksissa. Esitetty materiaali on yleensä sen hetken paras ymmärrys, mutta yritys toimii alalla, missä esimerkiksi asiakastieto muuttuu viikoittain. Näin esitetty tieto voi olla jo seuraavalla viikolla vanhentunutta ja esitelty materiaali ei ole enää ajan tasalla. Tietoa tarvitsevan on helpompi käydä tarkistamassa tarvittava tieto yhdestä paikasta kuin yrittää muistaa materiaalin tekijä ja pyytää häneltä viimeisin tieto tai viimeisin päivitetty materiaali. Yrityksen toimiala muuttuu nopeasti ja yrityksen täytyy muuttua toimialan mukana asiakkaiden kanssa yhteistyössä.

Yrityksessä käytetään paljon intranet-sivustoja, joissa esitellään eri yksikköjen ja tiimien toimintaa. Intranet-sivujen käyttöoikeus on kaikilla yrityksen käyttäjillä ja sen takia se on yrityksen monipuolisimmista yhteisöviestinnän työkaluista. Tietoa voidaan jakaa nopeasti sivun päivityksen kautta, eikä kukaan yksittäinen työntekijä ole vastuussa sivujen lukuoikeuksien jakamisesta. Suuressa yrityksessä on välillä vaikea löytää oikea vastuhenkilö, joka voi jakaa tarvittavia käyttöoikeuksia rajatuille sivustoille tai käytetyille työkaluille. Sähköpostilla tavoitetaan nopeasti työntekijät ja yrityksessä käytetään sähköpostia esimerkiksi intranet-linkkien jakamisessa. Mutta työntekijä voi jättää kiireen keskellä sähköpostin lukematta ja tieto ei näin tavoita sähköpostin saajaa.

ARV-organisaation intranet-sivut oli suunniteltu pääasiassa vain oman organisaation sisäiseen käyttöön ja tuoteprojektit eivät kokeneet intranet-sivuja sel-

keiksi. Muutostarve tuli esille ATH-organisaation esimiesten tapaamisissa, joissa ilmeni ATH-organisaation esimiesten kaipaavan esittelytyökalukseen selkeämpää tiimien ja heidän toimintatapojen esittelyä. Ajan tasalla olevaa kokonaisvaltaisempaa informaatiomateriaalia organisaatiosta ei ollut saatavilla vanhentuneiden organisaatioesitysten tilalle. Haasteena oli esitellä ATH-alaorganisaation kuuluvan pienen tiimin tekemistä nopeasti neljälle eri tiimille, jotka eivät olleet välttämättä aikaisemmin tietoisia toisten tiimien tekemisestä. Sisäisinä asiakkaina yrityksen tuoteprojektien jäsenille ATH-organisaation tiimin esimies esitteli ATH-alaorganisaation työtehtävät ja prosessit ensitapaamisissa.

Organisaation muutos ei muuttanut tiimien työtehtäviä, jotka olivat kuvattuna yleensä yrityksen käyttämässä prosessityökalussa kaikkine yksityiskohtineen. Työkaluun ei ollut kaikilla oikeutta ja työkalun käyttö ei ollut kovin yksinkertaista ensikertalaiselle. Muutoksen yhtenä tavoitteena oli löytää yhdistäviä työprosesseja, jotta ulkoiset asiakkaat näkisivät tekniset asiakashyväksynät nopeimpina ja tehokkaampina prosesseina.

Otala & Pöysti kuvaavat, että työn sisäiset ja ulkoiset muutokset edellyttävät uusia toimintatapoja ja -malleja. Muutokset liittyvät yhtäältä tietotekniikkaan ja sen myötä tiedon ja osaamisen merkitykseen tärkeimpänä raaka-aineena ja kilpailutekijänä. Toisaalta muutokset liittyvät organisaatioon, joka yhä enemmän muodostuu jatkuvasti muuttuvista verkostoista. Kolmanneksi ne liittyvät ihmisiin eli työntekijöihin, joista on tullut kilpailtuja asiantuntijoita. Näiden asiantuntijoiden ja tietotyöläisten työn tuottavuutta yritetään nostaa jatkuvasti. Perinteisillä tuottavuuskeinoilla ei saavuteta toivottua tulosta. Ihminen ajattelee ja luo tietoa vain niin nopeasti kuin oma osaaminen sen sallii. Mutta jos samaan aikaan monet aivot ajattelevat ja luovat tietoa yhdessä, päästään jo aivan eri tuloksiin. (2008, 14.)

Isossa yrityksessä liiallinen tietotulva heikentää selkeästi tuottavuutta, koska työntekijöillä menee aikaa miettiessä koskeeko tämä sähköviesti minua tai minun organisaatiota tai minun verkostoa yrityksessä. ARV-organisaation tärkeimmät resurssit ovat ahkerat työntekijät ja heidän tietonsa. Jos työntekijöiden

aika menee miettiessä muutoksia, käytettävä työenergia ei suuntaudu itse käytännön työhön.

Yksi ongelma oli esittelymateriaalien päivitys. Pienempi ATH-tiimi piti esitellä perusosaamistaan ARV-organisaation ulkopuolisille henkilöille, jotka olivat yleensä mukana tuoteprojekteissa. Ongelmaksi havaittiin pienemmän ATH-alaorganisaation sisäinen terminologia, joka oli kehittynyt vuosien varrella ja esimerkiksi tuoteprojektit olivat sekaisin ATH-alaorganisaation terminologian kanssa hyväksyntäprosesseja läpikäydessä. Myös ATH-alaorganisaation jäsenet kokivat välillä haasteita alati muuttuvan terminologian kanssa, vaikka itse käytännön työ pysyi samana. Pienempien tiimien tiiminvetäjät käyttivät jokainen hieman erilaista terminologiaa ja se sekoitti pienemmän tiimin omia työntekijöitä, jotka tekivät töitä eri puolella maailmaa. Käytetyt intranetsivut eivät olleet selkeät eivätkä ajan tasalla, ja myöskään käytetyt esittelymateriaalit eivät olleet aina ajan tasalla. Näistä ongelmista haluttiin saada intranet-sivuilla esitetty tieto ajan tasalle, parantaa tiedonjakoa organisaatioissa ja saada enemmän näkyvyyttä itse yrityksen sisällä.

Myös yrityksen tuoteprojektin jäsenet kokivat ARV- ja ATH-organisaatioiden intranet-sivut sekaviksi, kun tutkittiin intranetsivujen käytettävyyttä tiedon haussa. Tuoteprojektien jäsenille on tärkeää löytää pian ARV tai ATH-organisaatioiden organisaatiokuvat ja vastuuhenkilöiden nimet ulkoisille asiakkaille sekä asiakashyväksynnöissä työskentelevien tiimien jäsenten nimet. Tämä tieto puuttui kokonaan ARV- tai ATH-organisaation intranet-sivuilta. Sivuilta löytyi sähköpostilistat, jotka oli nimetty ARV-organisaation sisäisten nimien mukaan, mutta eivät olleet informatiivisia tuoteprojektien työntekijöille.

2.3 Työn tavoite ja ongelman rajaus

Intranet-sivujen päivitys oli selkeä projekti. ARV-organisaation päätason intranet-sivut olivat teknisesti organisaation assistentin vastuulla. Hänellä ei riittänyt aikaa päivittää kaikkien alaorganisaatioiden sivuja, joten organisaatioiden ja tiimien vetäjät nimitettiin vastuullisiksi sivun tekijöiksi ja ylläpitäjiksi. Tutkija, tiimin-

vetäjänä ja tiimin prosessivastaava saivat organisaation vetäjältä tehtäväksi rakentaa uudet intranetsivut ATH-organisaatiolle. Kehitystyöstä tehtiin opinnäyte-työ, jonka tavoite on kuvata intranet sivujen sisällön rakentamista ja tutkia projektin aikana, miten saada intranet tiimin apuvälineeksi.

Tiimien esitysmateriaalien ongelma oli tiedon pitäminen ajan tasalla, sillä tiiminvetäjät olivat erikoistuneet eri osa- aloihin ja olivat oman osa-alueensa asiantuntijoita. Jos tiiminvetäjä päivitti omia esittelymateriaalejaan, päivitetty tieto ei välttämättä ollut muilla tiiminvetäjillä käytettävissä. Koottu PowerPoint esitysmateriaali alkoi kasvaa vuosien varrella ja jokainen tiiminvetäjä joutui muokkaamaan materiaalia aina sopivaksi esittelyryhmäänsä varten. Esitysmateriaalin sivumäärä alkoi nousta yli viidenkymmenen sivun ja esitysaika alkoi venyä yli tunnin mittaiseksi. Tämä sisälsi jo riskejä, että tiimien sisäistä terminologiaa käytettiin eri tavoilla. Tieto esitysmateriaalissa alkoi myös mennä hyvin pieniin yksityiskohtiin eikä materiaalissa ollut laajempia kokonaisuuksia selkeästi esitettynä. Esittäjät itsekin pyysivät tiimin prosessikehittäjiltä selkeämpää esitystä. Idea käyttää intranet-sivuja hyväkseen lähti eräältä tiiminvetäjältä, joka esitteli oman tiiminsä tekemistä intranet-sivujen kautta. Hänen ryhmänvetäjänsä olivat vastuussa sivuista. Käytettävissä oleva tieto oli ajan tasalla ja jonkun tiedon puuttuessa intranet-sivuilta löytyi henkilön nimi kehen ottaa yhteyttä, jos halusi lisää tietoa tai tiimin tuloksia.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi tuli:

1. Miten saada intranet tehokkaammin hyötykäyttöön tiimin esittelyssä?

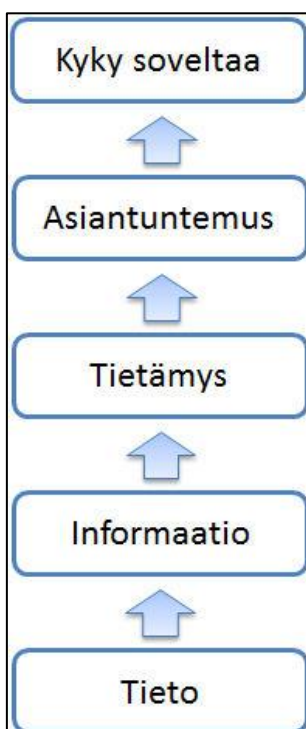
3 TIETÄMYS JA ORGANISAATIO

Åberg Leif kuvaa tietoa hyvin perustelluksi todellisuuden uskomukseksi, joka voidaan jakaa hiljaiseen tai näkyvään tietoon. Kokemuksen kautta syntynyt käsitys tietystä toimintatavasta kuvaa tätä hiljaista tai piiloista tietoa. Kun taas näkyvä tieto perustuu tutkimustuloksiin, raportteihin tai vastaaviin dokumentteihin, missä asia esitetään suoraan ja selkeästi. (2000, 31.) Jokainen tiedon vastaanottaja ymmärtää saadun tiedon eri tavoilla kokemuksistaan johtuen mihin Åberg viittaa sanoman lähettämisestä; ”Jokainen vastaanottaja saa irti eri määrän informaatiota samasta sanomasta.” (2000, 30). Tätä tukee myös Siukonsaaren toteamus viestinnän lopullisesta tavoitteesta vaikuttaa: muuttaa, lisätä tai vahvistaa vastaanottajan tietoja, mielikuvia tai mielipiteitä. (2002, 11.) Tieto ja viestintä liittyvät siis vahvasti toisiinsa.

Säntti & Säntti kuvaavat hiljaisen tiedon tarkoittavan prosesseihin ja käytäntöihin liittyvää ei verbalisoitua, vaikeasti puheeksi tai kirjoitukseksi dokumentoivissa olevaa, tiedostamatonta tietoa ja osaamista. Hiljaiseen tietoon sisältyy kulttuurisiin tapoihin kätkeytyviä itsestäänselvyyksiä ja hiljaisella tiedolla voi olla suuri merkitys onnistuneen toiminnan ja tuloksen aikaansaamisen kannalta. (2011, 22.) Kokeneena työntekijänä on vaikea ymmärtää mikä on hiljaista tietoa ja mikä ei. Uusi jäsen organisaatiossa ei vielä hallitse kyseisen organisaation hiljaista tietoa, mikä muokkautuu koko ajan kohdeyrityksen toimialasta johtuen.

Marquardt viittaa Liebowitzin ja Beckmanin (1997) tietämyksen hierarkiaan, joka koostuu viidestä osasta (kuvio 3). Alin kuvion tasoista *Tieto* kuvaa tietoa, joka on tekstiä, tietoa tai kuvia ilman taustatietoa. *Informaatio* kuvaa tietoa, jota on täydennetty tarvittavalla lisätiedolla. *Tietämys* koostuu tiedosta ja siihen liittyvistä päättelyä vaativista toiminnoista kuten ongelman ratkaisusta, päätöksen teosta. Tavoitteena on tiedosta informaation kautta rakentaa tietämys ja toimia sen mukaan. *Asiantuntemus* on asianmukainen ja tehokas tapa soveltaa tietoa, jotta pystyy saavuttamaan tuloksia ja parantamaan suorituskykyä. *Kyky soveltaa* tarkoitetaan organisointikyvyllä ja asiantuntemuksella luoda tuote, palvelu tai pro-

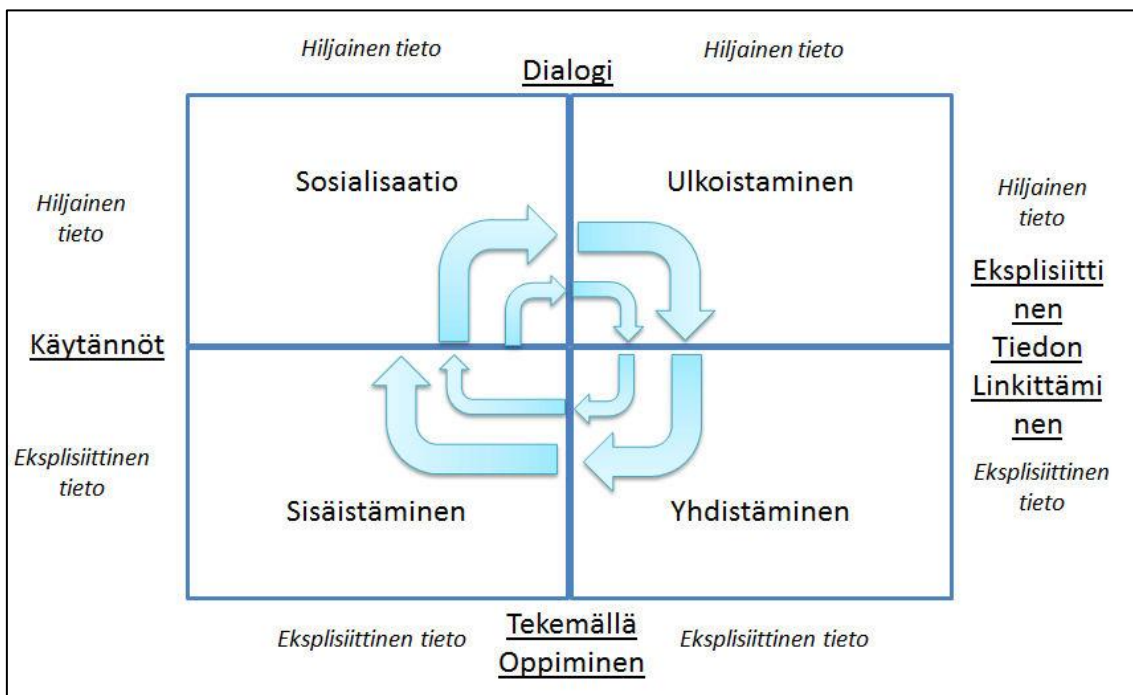
sessi, jossa korostuu tehokas suorituskyky. Se edellyttää integrointia, koordinoitua ja yhteistyötä eri yksilöiltä ja tiimeiltä. Kyky soveltaa on enemmän kuin vain nykyinen suorituskyky, se on kyky oppia, innovoida ja luoda. (2002, 140–141.) Tämä tuo kilpailuetua ainutkertaisuudellaan ja tuottaa hyötyä yritykselle, organisaatiolle ja työntekijälle alati muuttuvassa työmaailmassa kohdeyrityksessä. (Räsänen 2011, 17.) Nopeasti muuttuvassa työympäristössä tieto muuttuu koko ajan ja sitä pitää pystyä jalostamaan uudella tiedolla. Tietämyksen hierarkia näyttää tiedon kertaluonteisena, mutta kohdeyrityksessä jatkuva oppiminen on kilpailuetu muihin yrityksiin.



KUVIO 3. Tiedon hierarkia (Liebowitz ja Beckman 1997)

Organisaatiotiedosta keskusteltaessa nostetaan hiljainen tietämys tärkeäksi osaksi julkilausutun, jo käsitellyn eli eksplisiittisen tiedon kanssa. Nonaka ja Takeuchi kuvaavat SECI-mallissaan hiljaisen ja eksplisiittisen välisten tietojen oppimisen mallin, joka on jatkuvaa prosessi uuden tiedon syntymiseksi. (2002, 70.) Nonaka ym. erottelevat (kuvio 4) SECI-mallin eri vaiheita: 1) *Sosiaalisaatio*, jossa hiljainen tieto siirtyy yksilöiden välillä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. 2) *Ulkoistaminen* nostaa esille hiljaista tietoa dialogien kautta ja saattaa tiedon

ymmärrettävään muotoon, jota kutsutaan käsitellyksi tiedoksi eli eksplisiittiseksi tiedoksi. 3) *Yhdistämisessä* tarkoitetaan, verkostossa julkinostettu tieto rakennetaan tietämykseksi. 4) *Sisäistämällä* tietämyksen käytännön kautta käsitelty eli eksplisiittinen tieto muuttuu taas hiljaiseksi tiedoksi, jolloin kierros alkaa uudelleen. (2000, 70–71.) Tietämys kasvaa kierros kierrokselta. Tutkittavassa tiimissä tuoteprojektien kanssa työskentelevät toimii juuri tällä tavalla, kun teettävät asiakas teknisethyväksynnät tuotteille. Työntekijällä on oma aikaisempi kokemus ja tieto tai tietämys aikaisemmasta työstään, ja tähän hän saa työn edetessä lisää tietoa ARV-organisaation yhteistyökumppaneiltaan, esimerkiksi asiakkaan muuttuneista teknisen hyväksynnän käytännöistä. Tiedosta hän rakentaa uutta oman uuden tietämyksen yhdistämällä oman jo olemassa olevan tiedon uuteen tietoon ja sisäistää sen tekemällä asioita uusilla toimintatavoilla. Tällä tavoin toimimalla tapahtuu Nonaka ym. kuvaama tärkeä vuorovaikutus, mitä organisaatio tai yksilö ei pysty luomaan itse sisäisesti. (2000, 72.)

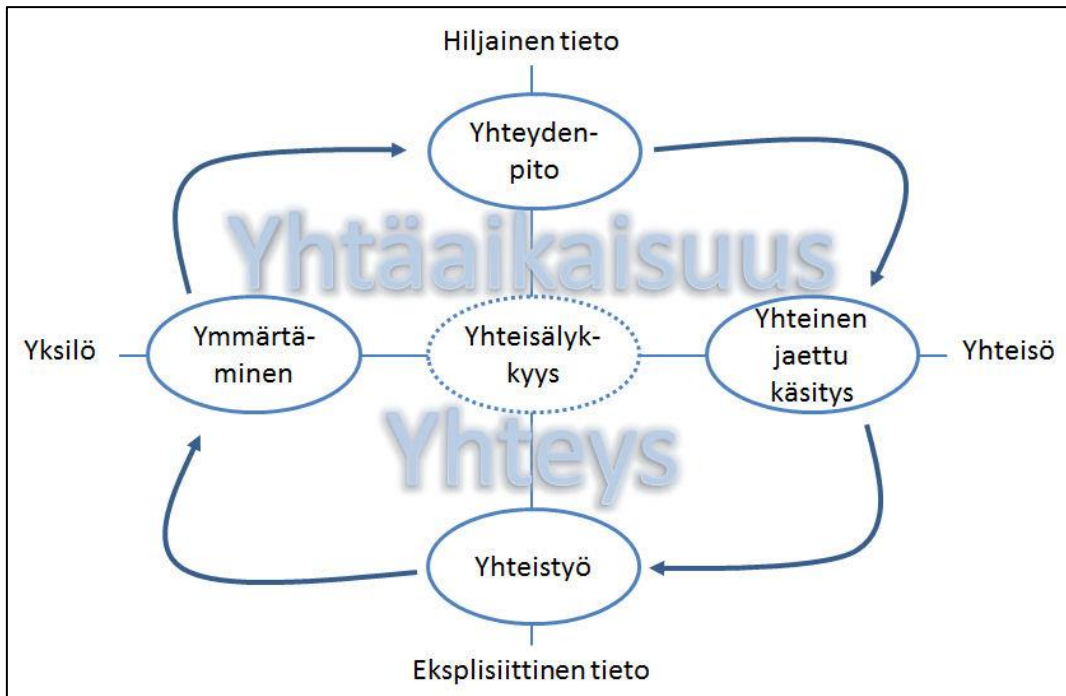


KUVIO 4. Nonaka ja Takeuchi SECI-malli (2000, 71,72)

Toimeksianto-organisaatiossa korostuu yksilöiden tieto ja yhteisön tieto. Tätä Oinas-Kukkonen kuvaa 7C-mallissaan organisaatietietämyksen rakentumisesta ja hallinnoinnista tietotekniikan alalla korostuen. Kuviossa viisi esitellään malli

suomenkielellä. Hiljaisen tiedon lähteitä ovat yksilön asiantuntemus, muistot, uskomukset ja olettamukset. (Marquardt 2002, 114.) Työkokemus kohdeorganisaatiossa perustuu näihin lähteisiin, joka näkyy selkeästi 7C-mallissa. Malli on saanut nimensä seitsemästä C-kirjaimella alkavasta englannin sanasta, jotka kuvaavat tietämyksen syntyä spiraalimaisesti kuten Nonaka ja Takeuchi SECI-malli.

Oinas-Kukkonen korostaa tietotekniikan mahdollistavan yhtäaikaisuuden yhteyden (*Concurrency, Connection*) eli yhteys on mahdollinen koko ajan 7C-mallissaan. Ymmärtäminen (*Comprehension*) tarkoittaa kartoittamista ja toimimista ulkoisessa toimintaympäristössä, johon liittyy hiljaista tietoa, käytännön kautta oppimista ja uudelleen kokemista. Yhteydenpidolla (*Communication*) jaetaan kokemuksia keskenään luoden hiljaista tietoa tavoista ja teknisistä taidoista: tuotoksena tulee dialogitallenne, joka korostaa tarpeita ja mahdollisuuksia, yhdistämällä dialogitallenne muiden projektien tehtyjen päätösten kanssa. Yhteinen jaettu käsitys (*Conceptualization*) on kollektiivisen pohdinnan tulos. Se muodostaa hiljaisesta tiedosta selkeitä käsitteitä ja rakentaa isompia kokonaisuuksia; kuten projektitiimin tietämyksen tuottaminen kokonaiskuvan luomiseksi yhdessä. Näitä voivat olla esimerkiksi ehdotukset, tekniset tiedot, kuvaukset, työn jakaminen osasiin, välitavoitteet, aikataulut, resursointi, laitosvaatimukset tai budjetit. Nämä tiedot yleensä toistuvat eli ne eivät ole ainutkertaista työtä. Yhteistyö (*Collaboration*) on todellista yhteisöllistä tiimityötä käyttäen tuotettua hahmottamista ja muita organisaation prosesseja. Käyden läpi nämä vaiheet useaan kertaan spiraalimaisesti johdattaa Yhteisälykkyyteen (*Collective intelligence*). (2013, 3–5.)



KUVIO 5. 7C-malli tietämyksen synnystä Räsänen (2010, 28) esittämänä

Tällä mallilla kuvataan tietämyksen rakentuminen sellaisessa asiantuntijaorganisaatiossa, missä tietotekniikka mahdollistaa niin sanotun ympärivuorokautisen yhteydenpidon tietoon. Kohdeorganisaatiossa tähän on luotu oma räätälöity työkalu, mikä mahdollistaa ajasta riippumatta organisaatiossa työskentelevien nähdä teknisten asiakashyväksyntöjen suunnitelman ja tilanteen. ATH-organisaation työntekijä tuo tuoteprojektitietoa lähemmäs ARV-organisaation yhteisöä ja ARV-organisaatio puolestaan tuo asiakastietoa ATH-organisaation työntekijälle. Näin rakentuu yhteisälykkyys hiljaisesta ja käsitellystä tiedosta yksilöiden ja yhteisön välillä. ARV-organisaatiolle on rakennettu tätä työtä varten oma räätälöity työkalu, joka käyttää hyväkseen Internet-tekniikkaa. Työkalu mahdollistaa yhtäaikaisen yhteydenpidon ajasta tai paikasta huolimatta.

3.1 Tieto organisaatiossa

Organisaatiossa tieto on sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin. (Sydänmaanlakka, 2001. 178.) Nykyisin informaation määrä on valtava, ja se kasvaa nopeasti ja on muuttunut moniselitteisem-

mäksi. Tähän on vaikuttanut digitaalisten aineistojen yleistyminen, mikä on kasvattanut tiedonlähteiden määrää. Suureksi haasteeksi onkin tullut informaation hankinta, haku ja arvioiminen, järjestäminen ja hallinta sekä käyttö ja soveltaminen. (Huotari & Hurme & Valkoinen 2005, 10.) Toimeksianto-organisaatiossa informaatiota on paljon, koska toimijoita ja ulkoisia asiakkaita on paljon, useita satoja. Materiaalia löytyy yrityksen intranetistä ja Internetistä, mutta työntekijänä täytyy varmentaa informaation paikkansapitävyys informaation kanssa työskentelevän kanssa. Internet-tekniikalla kautta voidaan selvittää nopeasti, keneltä voi varmentaa tarvittavan informaation yrityksen sisällä. Tämän tyyppinen toiminta voi auttaa tilanteissa, jonka Kortetjärvi-Nurmi & Kuronen & Ollikainen nostavat ongelmaksi sisäisessä viestinnässä. Jos tietoa on liikaa, sitä ei ehditä tai osata käyttää hyväksi. Toisaalta, jos tietoa on liian vähän, saattaa olla kyse tiedon sisällöstä, joka ei vastaa niitä asioita, mitä etsitään. (2009, 106.)

Haasteena voi olla myös organisaation rakenne. Huotari ym. esittää, että yrityksissä ja arkipäivän elämässäkin ihmiset muodostavat erilaisia sosiaalisia järjestelmiä kuten ryhmiä, yhteisöjä, organisaatioita ja verkostoja, ja nämä luovat pohjaa työn organisoitumiselle. (2005, 14.) On tärkeää ymmärtää miten organisaatiot toimivat toimeksiantajan yrityksessä, ja varsinkin organisaation muutoksen aikana on hyvä seurata, miten organisaatiot ryhmittymät ja vaikuttaako se entisiin organisaatio-rooleihin.

Hellström korostaa tiedon ohjaavan ja määräävän enemmän ja enemmän organisaation toimintaa ja johtamista, mitä tulee nähdä tärkeänä voimavarana. Sitä täytyy myös johtaa organisaation tavoitteiden saavuttamiksi. (2008, 12.) Yrityksessä tieto on yksi tärkeimmistä pääomista ja vahvuuksista. ATH-organisaatiossa tieto ja oppineisuus ovat tärkeimpiä pääomia, jotka ovat kertyneet kokemuksen kautta. Organisaatiolla on sellaista kokemustietoa, mitä ei voi ostaa ulkopuoliselta yritykseltä. Aalto kuvaa hienosti organisaatiota, jonka tulisi palkita tiedon jakamisesta tavalla tai toisella, koska se parantaisi työn laatua oppimisen kautta. Se vaatii myös aikaa ja tukea uusien toimintamallien kokeilemiseen. (2012, 14.) Marquardtin mukaan tieto on käyttämätöntä ja käsittelemätöntä tietoa, jos sitä ei ole tallennettu ja järjestelty tavalla, jonka yksilöt ja organisaatiot ymmärtävät. (2002, 155).

Marquardt kuvaa tietämystä organisaatiossa tärkeäksi ravinnoksi, jota organisaatio tarvitsee kasvaakseen. Työntekijät voivat vaihtua, mutta jos arvostettu tietämys katoaa, se voi kuihduttaa yritystä. (2002, 139.) Tämä ei välttämättä näy heti henkilön poistuessa vaan pitemmällä ajalla. Marquardtin mukaan organisaation täytyy oppia hallitsemaan tietämyksen toimintaperiaatteet samalla tavalla kuin yrityksen toiminnallisuuden hallinnan pääperiaatteet. (2002, 140).

3.2 Oppiminen organisaatiossa

Mäkitalo & Wallinheimo kuvaavat Engeströmin (1982) teoriaa täydellisen oppimisen mallista koulumaailmassa, mitä voidaan hyödyntää eri korostuksin organisaatio-oppimisessa. Tavoitteena on suunnitella etukäteen oppimisen eteneminen ja tavoitteet, mikä tarkoittaa organisaatio-oppimisessa ongelmien ymmärtämistä ja ristiriitojen käsittelemistä ja työssä kehittymistä. (2012, 12–13.) ”Aktiivinen tiedonhankinta, tiedon prosessointi, omien tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen kontrolli kuuluvat täydellisen oppimisen kriteereihin.” (Mäkitalo ym. 2012, 14). Oppivan organisaation prosessi on hyvin lähellä koulumaailman täydellisen oppimisen mallia (kuvio 6). Organisaatiossa kyseenalaistetaan ensin tilanne. Se analysoidaan ja hahmotellaan uusi ratkaisu, joka otetaan käyttöön. Samalla käyttöönottoa ja käyttöä analysoidaan, jotta uusi käytäntö voidaan vakiinnuttaa ja laajentaa tarvittaessa.

Organisaatiossa
1. Kyseenalaistetaan vallitseva käytäntö
2. Analysoidaan käytäntöä
3. Mallinnetaan uusi ratkaisu ja tutkiaan uutta mallia
4. Otetaan uusi malli käyttöön
5. Arvioidaan koko prosessia
6. Vakiinnutetaan ja laajennetaan uusi käytäntö

KUVIO 6. Engeströmin täydellisen oppimisen esimerkkimalli organisaatiomaailmassa (Mäkitalo ym. 2012)

Toimeksiantoryhmässä tämä voisi tarkoittaa mahdollisen ongelman tai ristiriidan analysointia, jolla motivoidaan tehdä analyysia kokonaistilanteen ymmärtämiseksi. Tiedon ja tietämyksen avulla mietitään ratkaisua, joka voidaan ottaa käyttöön, joko nopeasti tai hitaasti. Samalla analysoidaan koko toimintaa ja uutta ratkaisua. Annetaan aikaa uuden käytännön vakiintumiselle, mutta sovitussa aikataulussa niin, että ehditään kerätä riittävästi palautetta asian laajentamiseen. Asiaa voidaan kokeilla myös testiryhmällä tai valita asiakas, jonka kanssa kokeillaan uutta käytäntöä ja jaetaan palautetta ryhmässä. Näin saadaan koko organisaatio kehitysprojektiin mukaan aktiivisemmin. Mäkitalo ym. toteavat, että jokaisessa prosessin vaiheessa osallistujien välillä on yhteistä tekemistä, vuoropuhelua ja dialogia, jonka aikana osallistujien esiin nostamat näkökulmat kohtaavat ja voivat vaatia kehittämään työstettävää mallia edelleen. (2012, 14.)

Kohdeorganisaatiossa tietotekniikan avulla voidaan tavoittaa organisaation oppijat aika- tai paikkakuntaeroista huolimatta, mikä täytyy myös huomioida. Mäki-

talo ym. mukaan oppimisen kolme tärkeää osatekijää ovat tavoite, sisältö ja menetelmät. Oppimisen menetelmät voivat muuttua tietotekniikan takia, mutta tavoite tai sisältö eivät. (2012, 30.)

4 YHTEISÖVIESTINTÄ JA SEN VÄLINEET

Viestintä on tapahtuma, prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. Viestintä alkaa viestittäjän ideasta, oivalluksesta tai ajatuksesta ja se halutaan tiedottaa muillekin pukemalla se sanomaksi, joka välitetään valittua kanavaa tai kanavia pitkin vastaanottajille vastaanotettavaksi. Tavoitteena on, että vastaanottaja luo mielikuvan alkuperäisestä viestijän ideasta tulkitessa vastaanotettua sanomaa. (Åberg 2006, 85.)

Yrityksessä viestitään jatkuvasti ja kaikkialla: teksteinä ja puheena, henkilökohtaisesti ja viestintien välityksellä, virallisissa ja epävirallisissa verkostoissa. Viestintä liittyy yrityksen työntekijät ja yksittäiset toiminnot kokonaisuudeksi. Viestintä myös liittyy yrityksen toiminnot ulkopuolella olevaan ympäristöön: ihmisiin, asioihin, tapahtumiin ja muihin organisaatioihin. Viestinnän avulla yrityksellä on yhteys historiaansa ja mahdollisuus toteuttaa visio tulevaisuudestaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 7.)

Viestintä on työväline työyhteisön, asiakkaiden, ulkoisten kumppaneiden ja muiden sidosryhmien välillä, eikä vain johtamisen työkalu. Ilman viestintää työn tekeminen ei onnistu yhteisöissä. Heidän täytyy olla ajan tasalla siitä, mitä tehdään nyt, mitä on saatu aikaan, mitä aiotaan tehdä seuraavaksi ja mihin uskomme jatkossa kehityksen kehittyvän. (Aalto 2012, 14.) Tässä toimeksianto yrityksessä ja kyseissä organisaatioissa tämä yhteisöviestintä on tärkein menestystekijä. On tärkeää työntekijänä ymmärtää, kenen kanssa kommunikoidaan ja kommunikoida mahdollisimman nopeasti oikeilla tiedoilla käyttäen sovittua terminologiaa. Sovitut viestintä käytännöt olisi hyvä käydä läpi aika ajoin, sillä jokainen työntekijä suosii jotain viestintäteknikkaa ja ne voivat vaihdella työntekijästä toiseen. Siukonsaari nostaa viestinnän yhdeksi työvälineeksi, millä yhteisö saavuttaa asetetun tavoitteensa. Yhteisöviestintä auttaa rakentamaan yhteiskuvaa ja saamaan tiedonvälitykseen vuorovaikutteisuutta. Viestinnän tulee olla suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa. Onnistuessaan se perustuu ammatilliseen osaamiseen ja yhdistää työyhteisön oman panoksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (2002, 11.)

Yrityksen menestymiseen ei enää riitä tieto ja osaaminen sinänsä, vaan yrityksen on kyettävä hyödyntämään osaamistaan. Osaamisen hyödyntäminen taas edellyttää, että yrityksessä on sekä kommunikaatiokykyisiä työntekijöitä, että kommunikoinnin mahdollistavia rakenteita. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 8). Eliina Melgin korostaa sisäisen viestinnän muutoksista, joita ovat vaurastuminen, kansainvälistyminen ja verkottuminen. Ne ovat aiheuttaneet yrityksissä työpaikkojen vaihtuvuuden, viestinnän monimuotoisuuden ja muuttuneiden vastuiden takia. (2012, 120.) Hän jatkaa roolien sekoittumisesta, kun esimiehet vuosikymmeniä sitten olivat vastuussa yritysjohdon viestinnästä alaisilleen, niin nyt esimiehet suodattavat olennaista tietoa alaisilleen. Tiedon luottamuksellisuus on myös muuttanut muotoaan. Esimerkkinä hän käyttää sosiaalista mediaa, joka mahdollistaa sen, että yrityksen osakkeita omistava työntekijä saattaa kertoa yrityksestä ja sen toimintatavoista sosiaalisessa mediassa ystävilleen, työkavereilleen tai jopa tuntemattomille. (2012, 120.) Åberg kirjoittaa viestinnän vaaroista ja epäonnistumisista; jos viesti menee väärälle henkilölle tai viestissä esiintyvä teknisiä häiriöitä tai vastaanottaja vastaanottaa vain osan viestistä erinäisistä syistä johtuen, niin viestintä on epäonnistunut. (2000, 31.) Aikaisemmin toimeksiantoyrityksessä löytyi näitä niin sanottuja teknisiä ongelmia viestinnässä ja niitä on pyritty korjaamaan erilaisilla teknisillä ratkaisuilla. Viestinnän välineet pyritään pitämään kunnossa ja helppokäyttöisinä, jottei tule turhia virhetilanteita ainakaan tekniikan osalta.

Perinteinen viestintä on saanut uusia piirteitä toimeksiantoyrityksessä, jossa faksit ja kirjeetkin olivat vielä yli 10 vuotta sitten arkipäivää. Huotari ym. kuvaa tieto- ja viestintäteknikoiden kehittyneen nopeasti ja verkkoperustaiset toiminnot ovat mahdollistaneet viestinnän monipuolistumisen organisaatioissa ja niiden välillä. Tekniikoiksi voidaan luetella esimerkiksi sähköposti, videoneuvottelut, Internet-tekniikan hyödyntäminen organisaation sisäisessä tietoverkossa eli intranetissä ja yrityksen ulkoisten sidosryhmien kanssa käytettynä ekstranetissä eli ulkoisessa tietoverkossa. (2005, 11.) Tänä päivänä toimeksiantajayrityksessä on siirrytty yhä enemmän sähköiseen viestintään. ”Sähköinen viestintä on osa yleistä verkostoitumista maailmassa.” (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 87). Kyseisessä yrityksessä käytetään projektityössä vielä paljon perinteisiä viestinnän välineitä, kuten kokouksia ja palaverieita, jotka nekin kuitenkin tapahtuvat yhä

enemmän etäyhteyksillä puhelujen ja virtuaaliesitysten kautta. Kasvotusten tapahtuva viestintä on vähentynyt paljon kyseissä yrityksessä tietotekniikan kehittymisen myötä. Matkustaminen on kallista, koska siitä koituu ylimääräisiä kustannuksia ja työntekijällä menee paljon aikaa matkustamiseen liittyen, kuten matkan varaukseen, itse matkaan ja matkalaskun tekemiseen. Säästötoimet yrityksessä kohdistuvat matkustamiseen sen korkeiden kustannusten takia. Nykyisin käytetty viestintäteknologia on huomattavasti halvempaa ja aikaa säästävämpää kuin itse matkustaminen.

Yrityksessä käytetään erilaisia ohjelmia esimerkiksi virtuaalipuhelujen tekemiseen ja tämä vaatii yritykseltä paljon resursseja ja pääomaa. Ohjelmistot ja tietokoneet maksavat paljon suuressa yrityksessä. Nopeat yhteydet ja koneiden uusiminen vaativat suuressa yrityksessä oman organisaation näiden resurssien ylläpitämiseen. Virtuaalipuheluita varten voi varata huoneen isompaa kokousta varten ja kahdenkeskisiä keskusteluita varten löytyy sopivia ohjelmia omalle tietokoneelle asennettavaksi. Puhelimesta on siis kehitetty virtuaaliversio, jonka tavoitteena on säästää puhelinkustannuksia.

Sähköposti on viestintävälineistä käytetyin toimeksiantoyrityksessä ja sen kautta jaetaan tiedotteet, joissa kautta kerrotaan uusista tai päivitetystä intranetsivuista, Internet-kampanjoista, analyyseista ja vaikka muuttuneista ruokalan aukioloajoista. Aikaisemmin tiedotteita jaettiin paperisina versiona yrityksen sisällä. Sähköposti on syrjäyttänyt paperitiedotteet kokonaan. Kortetjärvi-Nurmi ym. kuvaa sähköpostia eniten käytetyksi sisäisessä viestinnässä, ja se on yrityksen työntekijöiden väline tietokanava statuksesta riippumatta ja, josta vastaanottaja itse arvioi viestin lukemisen hetken yleensä otsikon perusteella. (2009, 112–113.)

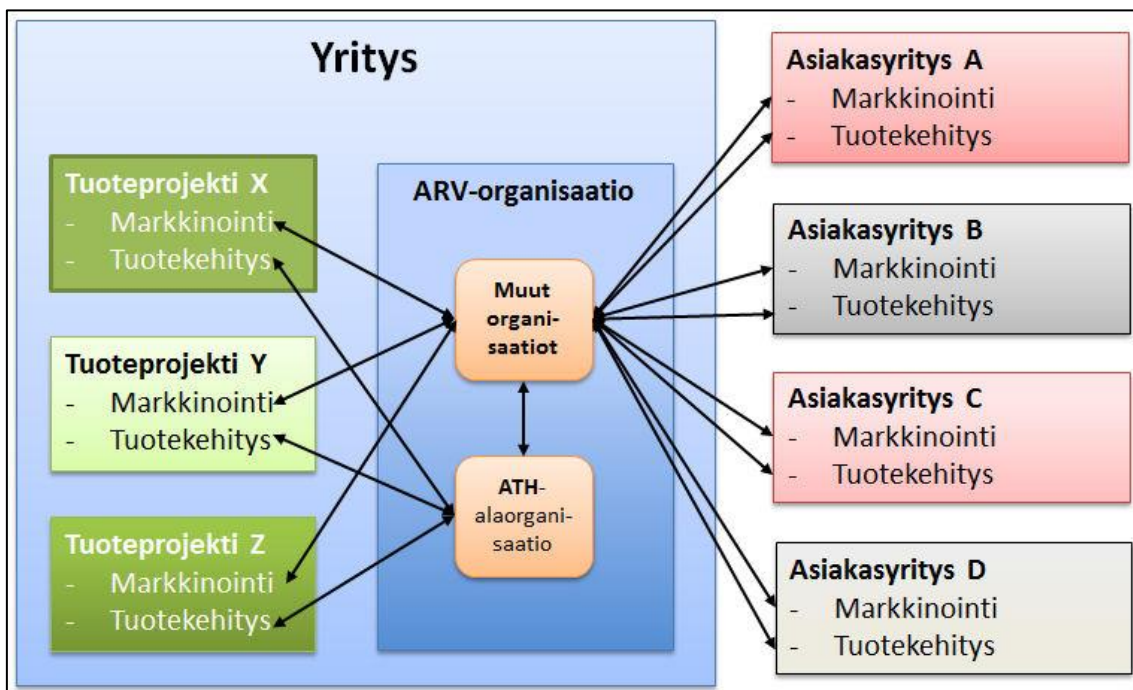
Sosiaalinen media nostaa arvoaan yrityksessä, niin yrityksen sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. Medioita on monia ja jokaiselle löytyy jotain, mutta haasteena on löytää yhteinen media, josta löytyisi luotettavaa tietoa, mihin luottaa eikä mielipiteitä, joihin sosiaalinen media tuntuu kohdentuvan viestinnässään.

Yhteisöviestinnässä erinomainen tekniikka on WWW-tekniikka, jota kuvataan tarkemmin seuraavissa alakappaleissa. Yhteisenä tekijänä voidaan pitää Kortetjärvi-Nurmen ym. kuvaamaa WWW-kirjoittamisen tekniikkaa, joissa täytyy kiinnittää huomiota otsikoihin saadakseen sivustosta mahdollisimman tehokas. Otsikon nimeäminen täytyy olla lyhyt ja ytimekäs ja kiteyttää tekstin sisältöä. Tekstin tulisi keskustella vastaanottajan kanssa ytimekkäästi ja ymmärrettävästi. Kokonaisuutta voidaan laajentaa visuaalisilla elementeillä, kuten väreillä ja kuvilla, mikä vaatii sommittelutaitoa sivun tekijältä. (2009, 93–94.)

Haasio nimeää sosiaalisen median keskeiset kulmakivet: tiedon jakaminen, tiedonkäyttäjän roolin muuttuminen, jossa tiedonkäyttäjä on myös tiedontuottaja; tiedon yhteisöllinen tuottaminen; kollektiivisen älykkyyden ja avoimen lähdekoodin – ajattelun korostamisen. (2008, 156.) Sosiaalinen media on nostanut merkitystään toimeksiantoyrityksessä ja sen käyttö laajenee päivä päivältä sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Yrityksellä on käytössä monia sosiaalisen median tuotteita sisäisesti ja ulkoisesti. Suurena ongelmana on koettu sosiaalisen median monimuotoisuus, sillä työkaluja on useita ja ne hakevat vielä paikkaansa. Markkinointi käyttää omaa sosiaalista mediaansa ja tuoteprojektit omaa. ARV-organisaation on haastavaa käyttää molempia, vaikka yrityksen korkein johto kannattaa näiden uusien työkalujen käyttämistä. ATH-ryhmän jäsenet, jotka työskentelevät tuoteprojekteissa, ovat erittäin kiireisiä ja tekevät paljon ylitöitä, kun tuotehyväksynät ovat alkaneet viedä aikaa asiakaskiireiden takia. Sosiaalista mediaa ei vielä mielletä viralliseksi tiedonjakokanavaksi yrityksessä, koska toimintatavat sosiaalisessa mediassa ovat hyvin erilaiset työntekijästä itsestään riippuen.

Viestintä, joka voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, mutta niiden rajat ovat hämärtyneet eri viestinnäntahojen kautta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 103.) Von Hertzen toteaa tiedottamisen olevan yksisuuntaista sanomien lähettämistä ja viestinnässä huomioidaan vastaanottaja. (2012, 159.) Siukonsaari kuvaa, miten työyhteisöt sotien jälkeen rakensivat viestintäsuunnitelmia, joihin määriteltiin sisäinen ja ulkoinen viestinnän suunnittelu sekä tiedotustoiminta- ja yhteydenpitosuunnittelu. Käytännöt vaihtelivat eri yritysten välillä, mutta työroolit olivat erittäin selkeitä ja tarkkaan rajattuja vastuineen. (Von Hertzen

ym. 2012, 135, 138.) Toimeksianto yrityksessä on henkilöitä, jotka vastaavat virallisesta ulkoisesta viestinnästä osakeyhtiön lain mukaisesti, mutta useat yrityksen työntekijät viestivät päivittäin omille yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Esimerkkinä voidaan nostaa esille markkinointi-organisaatio, joka viestii asiakkaiden markkinointivastaaville, ja ARV-organisaatio, joka viestii lisäksi asiakkaiden omille tuotekehityksyksiköille. Kuviossa 7 esitetään karkeasti viestinnän perussääntöjä ATH-organisaatioon keskittyen. Siinä ATH-organisaatio keskittyy viestinnässään tuotekehityksen ja ARV-organisaation välille. ARV-organisaatiosta viestitään koordinoidusti asiakkaiden markkinointi ja tuotekehityksen vastaaville. Tuotteiden markkinointivastaavat kommunikoivat pääasiassa myös ARV-organisaation vastuullisille. Tavoitteena on yhdenmukaistaa asiakkaalle suuntautuvaa viestintää, sekä tulkita asiakkaalta tulevaa informaatiota ohjaavaksi tekijäksi, jotta nämä edellä mainitut asiat onnistuisivat, tarvitaan hiljaista tietoa ja yhteisälykkyyttä työyhteisössä.



KUVIO 7. ATH-organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää

Jos teknisissä hyväksynöissä tulee vastaan ongelmatilanteita, niin viestintäsääntöjä sovitella tilanteen selvittämisen nopeuttamiseksi. Esimerkiksi, kun ARV-organisaatiosta pyydetään suoria yhteydenottokontakteja tuoteprojektiin

ATH-organisaation kautta ja asiakkaalta pyydetään heidän teknisiä asiantuntijoitaan selvittämään teknisiä ongelmatilanteita yhdessä.

4.1 Sisäinen viestintä ja sen välineet

Kortetjärvi-Nurmi ym. mukaan yrityksen sisällä tiedotetaan lain määramistä asioista kuten yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja tulevaisuuden näkymistä sekä yrityksen imagosta, sillä ihmiset haluavat olla töissä yrityksessä, jolla on hyvä yrityskuva. (2009, 105.) Lisäksi tavoitteet voidaan jakaa seuraavasti: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 105.)

Kortetjärvi-Nurmi toteaa tiedonkululla varmistettavan, että kaikilla työntekijöillä on tarvittavat tiedot työtehtäviensä suorittamiseksi tai tiedot ovat saatavilla. (2009, 106.) Yhtenä tavoitteena viestinnässä on saattaa eri toimijat ja toiminnot yhteen, mistä rakentuu avoin vuorovaikutussuhteiden verkosto. Se kannustaa ihmisiä oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 8, 106.) Vuorovaikuttaminen yrityksessä voi olla virallista, kuten järjestetyt keskustelut, palaverit, kokoukset, sähköpostit, tiedotustilaisuudet, tapahtumat ja juhlat. Epävirallisia tapahtumia ovat lounas-, kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 107.)

Sisäisellä viestinnällä lisätään tietoisuutta ja tunnettavuutta yrityksen sisällä, mikä vahvistaa ja parantaa työyhteisöhenkeä, tehostaa yhteistyötä, varmistaa tuloksentekeä, auttaa ymmärtämään yhteisökuvaa, välittää oikeaa tietoa sekä ilmapiiriä. (Siukonsaari 2002, 65.) Avoin viestintä mahdollistaa viestien esteettömän kulun yrityksen sisällä ja että asiat, syyt ja seuraukset kerrotaan rehellisesti ja kaunistelematta sekä nopeasti. Tämä voi estää niin sanottujen puskaradioiden toiminnan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 107–108.)

Kortetjärvi-Nurmi ym. korostaa sisäisen viestinnän tukevan yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja vaikka nämä ovatkin osa johtamisviestintää. Työntekijöiden täytyy ymmärtää ja hyväksyä annettutieto, jotta he sitoutuvat toimimaan vision toteuttamiseksi. (2009, 107.) ”Yrityksen sisäisen viestinnän tavoitteena kannat-

taakin pitää sitä, että lähiverkossa kulkevat viestit olisivat edes jotakuinkin sopuinnussa yrityksen virallisen tiedottamisen kanssa.” (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 108).

Intranet

Yritysviestinnässä käytetään hyväksi intranet-lähiverkkoa, joka on yrityksen oma sisäinen tietoverkko. Se keskittyy yhteisön sisäiseen viestintään ja tietojenkäsittelytoimiin. Se voidaan laajentaa tarvittaessa yrityksen ulkopuolisille, esimerkiksi asiakkaille, jolloin verkkoa kutsutaan ekstranetiksi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. & Wikipedia 2011, hakupäivä 10.8.2011.)

Perinteisesti pääasiallinen intranetien käyttö on ollut luoda tietovarastoja, joita voidaan päivittää nopeasti aina tilanteen niin vaatiessa. Tyypillisiä intranet-sisältöjä ovat mm. tuotekatalogit, työntekijöiden käsikirjat, puhelinluettelot ja henkilöstöinformaatio. 1990-luvulla siirryttäessä paperidokumenteista digitaaliseen ympäristöön nähtiin intranet lähinnä jakelukustannusten alentajana, mutta myöhemmin intranetien ryhmätyöominaisuudet ovat olleet keskeinen käytön yleistymiseen vaikuttanut tekijä. 2000-luvulla organisaatiot jakavat intranetien avulla tietoa, vaihtavat ideoita ja työskentelevät yhteisissä projekteissa riippumatta työntekijöiden fyysisestä sijainnista. Esimerkiksi Laudon & Laudon (2004) ovat määritelleet intranetistä saatavat hyödyt organisaatiolle seuraavasti: [3]

- intranet on saatavilla kaikilta tietokoneilta samalla tavalla
- intranet voidaan liittää muihin sisäisiin tietojärjestelmiin ja keskeisiin tietokantoihin
- intranet voi sisältää vuorovaikutteisia sovelluksia henkilökunnan hyödynnettäväksi
- intranet on helposti skaalautuva ympäristö riippuen organisaation suuruudesta ja tarpeista
- helppokäyttöinen, universaali selainpohjainen käyttöympäristö
- matalat aloitus- ja käyttöönottokustannukset
- aikaisempaa rikkaampi, vuorovaikutteisempi informaatioympäristö
- alhaisemmat tiedon jakelukustannukset.

(Wikipedia 2011, hakupäivä 10.8.2011).

Intranetissä korostuu Kortetjärvi-Nurmen ym. mukaan tiedon luokittelu ja jäsentäminen, koska tiedot jaetaan enemmän päivittäisiin muuttuviin tietoihin ja pysyvämpiin taustatietoihin, jotka tulee olla käytettävissä aina, kun joku tarvitsee niitä. Taustatietoja voivat olla yrityksessä organisaatiokuvat, toimintastrategiat, yri-

tyksen arvot, käsikirjat, ohjeet, sisäinen puhelinluettelo, koulutusmateriaalit, yrityksen esittelykalvot, työehtosopimukset, työterveysasiat ja perehdyttämismateriaalit. (2009, 113.) Kortetjärvi-Nurmi ym. kuvaavat suuren yrityksen eri yksiköiden jakavan intranet-sivujen päivittämistä eri yksiköille ja näin vastuu viestinnästä siirtyy myös alemmille organisaation tasoille. Intranet mahdollistaa työntekijän oma-aloitteellisuuden tiedon hankinnassa, mikä yleensä tapahtuu verkostoitumisen avulla. Hiljainen tieto leviää yleensä verkostojen ja hyvien vuorovaikutussuhteiden kautta, eikä sitä voi julkisesti välittää. (2009, 109–110, 113.) Näin toimitaan myös toimeksiantoyrityksessä.

Intranetsivuilla voidaan näitä sisäisen viestinnän osa-alueita tehostaa myös visuaalisesti tässä kiireissä työyhteisössä. Tätä tukee Siukonsaaren (2002, 67) ajatus siitä, että sisäinen viestintä onnistuu, jos kaikki työntekijät osallistuvat siihen aktiivisesti, mukaan lukien yrityksen johto. Eli jos esimerkiksi kaikki yrityksen työntekijät käyttävät hyväkseen yrityksen intranet-sivuja onnistuakseen työtehtävissään.

Kortetjärvi-Nurmi ym. kuvaavat intranet- tai Internet-sivujen tiedon on oltava ajan tasalla, jotta sivusto pysyy mielenkiintoisena. Tieto täytyy rajata kohdeyleisöille sopivaksi ja haasteeksi tulee ymmärtää kohdeyleisö. Itse tietosisällön tulisi olla selkeää ja helposti luettavaa, jotta sivun lukija saa nopeasti kuvan sisälöstä. Selkeys alkaa otsikoista ja otsikoilla voidaan ryhmitellä tekstiä. Käyttäjän tulee nähdä nopeasti jo kuvaavan otsikon tekstistä, mitä sivulta löytyy. (2009, 93, 113, 134.) Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska kuvaa verkkotekstin peruskriteereiksi, että tekstin tulee olla lyhyt. Tekstissä käydään ensin läpi tärkein asia ja epäjatkuvuuden huomioiminen. Lyhyet kappaleet on helppo silmäillä ja lyhyitä lauseita on helppo lukea sekä lyhyitä sanoja on helppo ymmärtää. (2007, 186.) Lukijaa nopeuttaa myös päivämäärätieto, jolla voidaan informoida sivun viimeisin päivitys. Näin sivuston tietoa voidaan arvioida, onko se ajan tasalla olevaa vai pitäisikö tiedon paikkansa pitävyys varmistaa. Olisi tärkeää löytää päivityspäivämäärä sivustosta, mikä nopeuttaa ajankohtaisuuden toteamista.

Yksinkertaistettujen kuvien avulla saadaan lisäarvoa sivuille. Pohjanoksa ym. toteavat kuvien ja värien luovan mielikuvia, joilla herätetään mielikuvia. Tämä

parantaa muistettavuutta ja auttaa rakentamaan kokonaisuuksia. (2007, 195.) Käyttäjän pitäisi pystyä löytämään tarvittavat tiedot nopeammin, jos sivuston sisältöä on esitetty selkeästi. Sivun lukijan täytyisi pystyä luottamaan esitettyyn tietoon. Tekstiosuuksien tulisi olla riittävän lyhyitä tai ohjata käyttäjä sille sivulle, josta löytyy tarkemmat tiedot. Tarvittavaa lisämateriaalia voi lisätä intranet-sivuille liitetiedostoina. Intranet-sivuilta on helppo ohjata sivun käyttäjä hakemaan halutessaan tarkempaa tietoa hyperlinkkien kautta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 93). Näin työntekijän ei tarvitsisi muistaa kaikkea ulkoa, vaan hän voi aina palata intranet-sivuille tarkentamaan tietoaan tarvittaessa tai tarkistamaan, että tieto on pysynyt ajan tasalla.

Toimeksianto yrityksen työyhteisölle intranet on tärkeimpiä työkaluja. Näin pystytään myös karsimaan pois niin sanottua turhaa viestintää, mitä yleensä jaeetaan sähköpostitse erilaisilla tiedotteilla. Liiallinen sähköpostimäärä voi aiheuttaa tietotulvaa. Tietoa voidaan kohdistaa selkeämmin ilman sähköpostia ja luomalla erilaisia tiedotuskäytäntöjä erilaisilla menetelmillä. Isossa yrityksessä voi sähköpostin määrä moninkertaistua ja siten tärkeä tieto voi jäädä sähköpostin lukijalta väliin. Sähköpostin tietoa on vaikea muuttaa jälkikäteen, jos siinä on esimerkiksi asiavirhe. Vastaavasti intranet-sivuilla väärän tiedon voi korvata nopeasti ja korostaa, että aikaisemmin kirjattu tieto oli väärin. Intranet-sivuilla kaikki tieto on julkista työntekijöille, eikä mitään tietoa ole salattu keneltäkään, kun taas sähköpostiviestit ovat enemmän yksityisiä.

4.2 Ulkoinen viestintä ja sen välineet

Åbergin mukaan yrityksen ulkoisessa viestinnässä ulkoisesta informoinnista, jonka Kortetjärvi-Nurmi ym. tiivistää sen yrityksen uutisten välittämiseksi, johon kuuluvat yhteiskunta- ja sidosryhmäsuhteiden hoitaminen sekä markkinointiviestinnän tukeminen. (2000, 152; 2009, 117.) Näitä suhteita on monenlaisia kuten asiakas- ja muut sidosryhmäsuhteet, yhteiskunta- eli julkissuhteet, sijoittajasuhteet ja mediasuhteet. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 117.)

Lehtonen kuvaa tekstissään viestinnän rooleja, jotka ovat muuttuneet vuosikymmenien ajan. Aikaisemmin yrityksillä oli viralliset tiedottajat, jotka vastasivat

yrittäjien ulkopuolelle menevästä kommunikaatiosta, mutta tänä päivänä tiedottajia on useilla eri viestinnän aloilla. Työroolit ovat hämärtyneet ja kehittyneet teknologian ansiosta, ja varsinkin Internet-teknologian kehittymisen myötä. (Von Hertzen ym. 2012, 244.) Työn tekeminen on nopeutunut toimeksiantoyrityksessä viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tuoteprojektien kehitysajat ovat lyhentyneet ja teknologiakehitys on osaltaan mahdollistanut prosessien nopeutumiset.

Työroolit ja viestintä on muuttunut tässäkin yrityksessä paljon. Kortetjärvi-Nurmi ym. esittelevät erilaisia ryhmiä kuten sidosryhmät, yhteistyöryhmät ja kohde-ryhmät, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta erittäin tärkeitä. Yhteistyöryhmi-
en kanssa tehdään yhteistyötä, kohderyhmille yleensä suunnataan yksipuolista liiketoimintaa ja sidosryhmillä on vaihdantasuhde yritykseen. (2009, 118.) Kuviossa 8 sidosryhmät ja niiden karkeat lajitte-
lut esitellään, kuten Kortetjärvi-Nurmi ym. ovat esittäneet teoksessaan. *Yhteistyöryhmään* kuuluvat yleensä yrityksen henkilöstö, alihankkijat ja asiakkaat, kun taas *kohderyhmään* kuuluvat joukko-
viestimet, kilpailijat ja suuri yleisö. *Sidosryhmä* puolestaan voi olla yrityksen oma henkilöstö, asiakkaat ja kilpailijat. (2009, 118.) ATH-organisaatio toimii lähellä asiakkaita ja omaa henkilöstöä, joista osa voi olla alihankkijoita. Muut sidosryhmät eivät ole niin tärkeitä työn tekemisen kannalta, mutta työntekijän pitää ymmärtää, mitä yrityksen johto tai tiedotus viestii yrityksestä ulos varsinkin ison strategiamuutoksen aikana. Lisäksi pitää ymmärtää, kenen kanssa asiakas tai tuoteprojekti toimii.



KUVIO 8. Yrityksen tyypilliset sidosryhmät (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 118)

Toimeksiantoyrityksen toimialan toiminnat tai teknologiat muuttuvat hyvinkin nopeasti, joten on ymmärrettävää, missä kilpailijat menevät. Kilpailijoiden ja kohdeyrityksen asiakkaat ovat samoja, mikä tarkoittaa asiakkaan kannalta vertailua tuottajien kesken. Lisäksi tuoteprojektit toimivat alihankkijoiden, tavarantoimittajien ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Viestintä on erilaista riippuen, missä toimitaan ja kenen kanssa. Tässä Internet-tekniikka mahdollistaa nopean toiminnan ja tiedonjaon. Se taas saattaa aiheuttaa virhetilanteita, koska vastuu viestimisestä siirtyy työntekijöille. On tärkeää, että ATH-organisaatiossa ymmärtää, miten viestintä toimii laaja-alaisesti, jotta pystyy toimimaan hyvin erikoisessa työympäristössä. Pitää pystyä purkamaan viesteistä tärkeimmät tiedot omille sidosryhmille, jotta sidosryhmät saavat nopeasti oikean tiedon oikeasta paikasta.

Internet

Internetin juuret ulottuvat 1960-luvulle, jolloin alettiin haaveilla, kuinka tietoa voitaisiin sitoa bitteihin ja jakaa sitä verkkoja pitkin. Tästä lähtökohdasta alkoi Internetin hurja kehitys, josta WWW-teknologia (World Wide Web) yleistyi visuaa-

liseksi tavaksi jakaa, linkittää ja esittää tietoa verkossa. (Kuivalahti, Luukkonen 2003, 15.) Tänä päivänä Internetiä pidetään inhimillisen viestinnän mahdollistavana kommunikaatioteknologiana, joka mahdollistaa erilaisten merkitysten ja tulkintojen välityksen ja rakentamisen ympäröivästä maailmasta ihmisten kesken. (Aula & Matikainen & Villi. 2006. 13.)

Samaisessa Verkkoviestinnän kirjassa Aula toteaa, että Internetillä on monenlaisia käyttötapoja ja sisältöjä, joita yksittäinen käyttäjä voi käyttää työn ja vapaa-ajan merkeissä. Internet tarjoaa rajatonta globaalia viestimistä monelta monelle ja se voi olla ajasta riippumaton. Monipuolisuudesta kertovat kaikki ne toiminnot, mitä Internetin välityksellä voi tehdä, kuten lukea erilaisia tekstejä eri aiheista, kirjoittaa tai lukea ihmisten mielipiteitä blogeista (verkkopäiväkirjat), lähettää ja vastaanottaa sähköpostia, siirtää tiedostoja, osallistua keskusteluryhmiin, liittyä tiedotuslistoille, pelata, kuunnella ohjelmia, katsoa televisiota ja niin edelleen. (2006. 13.)

4.3 Organisaatioviestintä

Tutkittava tiimi toimii yrityksessä, jossa on maailmanlaajuinen organisaatio ja työn tekeminen on erittäin hektistä. Markkinat muuttuvat nopeasti ja niihin on reagoitava hyvinkin nopeasti. Työntekijät ovat kiireisiä työtehtävissään ja viestimiseen käytettävä aika vähenee muuttuvien tilanteiden takia. Hellströmin mukaan tietoyhteiskunnan luoma tietovirtojen kasvaminen luo uudenlaisia haasteita organisaatiolle. (2008, 12.) Kyseisessä yrityksessä tämä on täysin totta. Haasteena on tiedon määrä, sillä organisaatioita ja tiimejä sekä ryhmiä on kaiken kaikkiaan tuhansia, ja jokainen niistä tuottaa tietoa omalle projektille, yrityksen johdolle, tuotteille, henkilöstölle ja monelle muulle osa-alueelle.

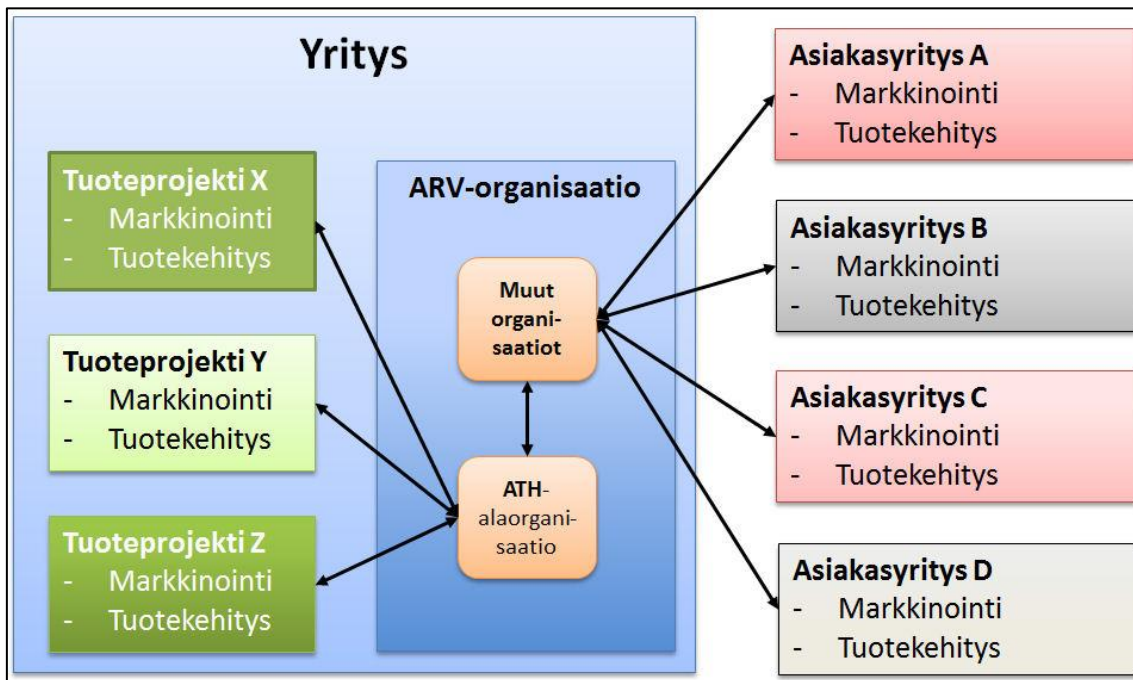
Hellstömin mukaan toiminnan tukemiseen tarvitaan helppoja, avoimia ja kustannustehokkaita ratkaisuja, jotta kaikkea yrityksen sisäistä tietoa voisi hallita ja käyttää tehokkaasti. Tiedonhallinta onnistuu tietojärjestelmillä, jotka palvelevat koko organisaation sisällönhallintaa, mutta haasteellisuus järjestelmistä, jotka vaativat paljon resursseja. (2008, 12.) Toimeksiantajayrityksellä on monenlaisia resursseja tähän liittyen, mutta se ei tarkoita, että tiedonhallinta olisi helppoa,

sillä suuressa yrityksessä voi olla vaikea löytää tarvittavaa tietoa yrityksen työkalusta tai niiden käytettävyydestä. Jos työkalua on vaikea käyttää, ei sitä voi kutsua samalla kertaa helpoksi ja avoimeksi työkaluksi.

Organisaatiot toimivat liikkuvassa ja epätasaisessa ympäristössä, jos sähköinen tietovirta on suuri ja sen hallitseminen tärkeää. Organisaatiossa on usein ongelmana se, että ei tiedetä, mitä tiedetään tai mitä pitäisi tietää. Ongelmallista on myös tiedon saattaminen kaikkien ulottuville. Hyvin usein arvokasta aikaa kuluu tiedon etsimiseen tai uudelleen keksimiseen. (Hellström 2008, 12).

Aalto kiteyttää aktiivisen avoimuuden johdattelevia näkökulmia niin, että niihin kuuluvat läpinäkyvyys, jakaminen ja yhteistyö sekä keskeneräisyys työelämäviestinnässä. (2012, 73). Yrityksen sisällä tapahtuvan viestinnän tulisi olla avointa ja yhteistyössä tehtyä. Jos tiedon päivittäminen kuuluu vain esimiehille, se sotii vastaan oppivan organisaation ajatusta, missä tieto on tärkeimpiä resursseja.

Tässä työssä keskitytään enemmän asiakassuhteiden hoitamiseen päivittäisessä työssä, mikä on ARV-organisaation päätehtävä asiakasrajapinnassa. Ulkoisten asiakkaiden kanssa tuoteprojektit keskustelevat yleensä tuotepäällikön kautta, mutta asiakkaan ja tuoteprojektin välissä on yleensä ARV-organisaation henkilö tai henkilöt, jotka ovat erikoistuneet toimimaan juuri kyseisen asiakkaan kanssa. Toiminnalla varmistetaan, että asiakas saa yhtenäistä tietoa tuotteen kehityksestä. Yritys valmistaa monenlaisia tuotteita ja asiakkaita on satoja, jopa tuhansia. Kuviossa 9 esitetään pääpiirteittäin tapahtuva kommunikaatio, mikä helpottaa asiakasteknisiä hyväksyntöjä eri tuotteille eri asiakkaiden kanssa. Erona aikaisemmin esitettyyn (kuva 7) kuvaan viestinnän määrää rajataan, koska teknisten asiakashyväksyntöjä tehdessä informaation määrä on erittäin laaja ja viestintää täytyy rajoittaa organisaatioiden välillä. Informaation määrä on valtavaa, koska asiakkaita voi olla satoja yhdellä tuotteella. ATH-alaorganisaation työntekijät voivat järjestellä vain tarvittavan tiedon tuoteprojektille valmiiksi käyttäen hyväksi aikaisempaa tietämystä. Tämä nopeuttaa työn tekemistä tuoteprojektissa, kun voidaan käsitellä kiireisimmät asiat ensin ja käytettävissä on tarvittava tieto asioiden käsittelemiseksi. Jos viestintä tapahtuisi kuten kuvassa 7, niin tuoteprojekti hukkuisi asiakasinformaatioon.



KUVIO 9. Teknisen asiakashyväksynnän kommunikaatiokartta yksinkertaistettuna

Yrityksessä kommunikoidaan suoraan ulkoiselle asiakkaalle reaaliaikaisesti erilaisista asioista. Ongelmana on ollut vaihtuvat tuoteprojektit ja siellä toimivat eri henkilöt, jotka ovat viestittäneet erilaisia asioita erilaisista lähtökohdista. Asiakkaat ovat kokeneet uudet projektit haastaviksi muuttuvien tuoteprojektikäytäntöjen takia, koska henkilöt vaihtuvat eivätkä kokemukset siirry tuoteprojektien kesken. ARV-organisaatio mahdollistaa rakenteellaan ulkoisille asiakkaille aina samat kontaktihenkilöt, vaikka tuoteprojektit vaihtuvat. Asiakkaalla saattaa olla samanaikaisesti useampia tuoteprojekteja työn alla ja ARV-organisaatio auttaa yhtenäistämään tuoteprojektien toiminnot asiakkaaseen nähden.

5 TUTKIMUS JA SEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten saada intranet tehokkaammin hyötykäyttöön tiimin esittelyssä. Tutkimuskysymys purettiin muotoon, miten saada yksinkertaistempimpi tietosisältö tiimin uusille intranet-sivuilla. Haluttiin korvata muita käytettyjä materiaaleja, millä esiteltiin tiimien toimintaa ja resursseja.

Tutkimustyö toteutettiin nopeassa työtahdissa. Ensin kerättiin taustatietoja eri tietolähteistä ja organisoitiin kysely eri ryhmien jäsenille tiimin sisällä. Näillä tiedoilla rakennettiin intranet-sivusto, joka otettiin koekäyttöön keräten samalla tietoa saadusta palautteesta. Alkuvaiheessa jo päädyttiin ottamaan wiki intranetsivuston työkaluksi sen helppokäyttöisyyden takia, mikä perustellaan myöhemmin tässä kappaleessa.

5.1 Tapaustutkimus

Haasteena oli saada mukaan tiimin muita jäseniä ja opettaa heidät käyttämään tulevaa työkalua. Kouluttaminen ja muiden tiimin jäsenten saaminen käyttämään ja päivittämään tulevaa intranet-sivustoa, nähtiin yhdeksi osaksi projektia. Ojansalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 51) toteavat, että tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, silloin kun sen tehtävä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tässä tapauksessa opinnäytetyön tutkija oli yksi tiiminvetäjistä ja osallistui tekemiseen jokapäiväisessä työssään. Tutkija työskenteli, siis itse organisaatiossa ja se voi aiheuttaa yksipuolista näkemystä asioista. Ojansalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 52) mukaan tapaustutkimuksessa tavoitteena on vastata kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Kehittämistyössä on tarkoituksena tuottaa uutta tutkittua tietoa kehittämisen tueksi. Tämän tyyppisen tiedon on oltava selkeää, sillä yleensä

tietoa lukevalla ei ole aikaa tutustua monimutkaisiin taustamateriaaleihin, vaan tieto pitää saada esille nopeasti ja selkeästi.

Tämä ajatusmalli korostuu tiimin perustekemisessä, sillä tiimin asiantuntijat eivät tiedä henkilökohtaisesti tuoteprojektien erikoistekemisiä. Tiimin asiantuntijat ovat rakentaneet tuoteprojektille oman asiantuntijaverkoston, mistä tarvittava tieto selvitetään. Verkostoituminen on tärkeä asia, missä tärkein elementti on nopeus, mikä auttaa ulkoista asiakasta teknisissä hyväksynnöissä. Myös se kenen kanssa toimitaan, on tärkeä tekijä tiimin asiantuntijaverkossa. Tämän tiedon kirjaaminen on myös yksi suurimmista haasteista, sillä muuttuvat organisaatiot ja muuttuvat tuoteprojektit tekevät työstä haasteellisen. Ulkoiset asiakkaat pysyvät samoina ja heidän asiakashyväksyntäprosessit kehittyvät hitaammin. Tuoteperheet toimivat yrityksen sisällä hyvin erilaisista lähtökohdista ja käytettävät resurssit ovat hyvin rajatut, vaikkakin ulkoiset asiakkaat näkevät yrityksen tuotteet yhtenä tuoteperheenä tuotteiden hinnasta riippumatta. Tästä syystä on hyvä saada kirjattua opitut asiat ylös, että tiimin jäsenet voivat valmistua paremmin tuleviin asiakashyväksyntöihin.

Otala ym. kuvaavat oppimistutkimuksen tuovan esiin sen, ettei ihminen millään oppia yksin niin nopeasti ja niin monipuolisesti kuin ryhmä oppii. Uusi tieto syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tietotyön tuottavuuden nosto edellyttää siis yhteistyötä ja yhteistä tiedon luomista. Ja siihen tarvitaan välineitä. Tekijät ovat asiantuntijoita, joilla on vankka osaaminen omalta alueeltaan, mutta jotka yhä enemmän tarvitsevat myös toistensa osaamista tehtäviensä suorittamiseksi. Työ ja tekijät voivat sijaita ympäri maailmaa, ja siksi tarvitaan mahdollisuutta pitää yhteyttä eri tekijöiden välillä. (2008, 14–15.)

Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä niin määrällisin kuin laadullisinkin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Usein tapaustutkimus liitetään erityisesti laadulliseen tutkimukseen ja laadullisiin menetelmiin, mutta siinä on siis mahdollista hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä (esimerkiksi kyselyjä). Aineistot kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa, esimerkiksi tilanteita havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja (esimerkiksi yrityksen erilaiset raportit) (Ojanalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 54.) Tässä työssä alkutilannetta määriteltiin

tiiminvetäjien kommenttien ja tiimin jäsenille tehdyn alkukyselyn perusteella. Kommenteista pidettiin päiväkirjaa ja alkukyselyllä tutkittiin tiimin jäsenten näkemystä nykyisistä tiimin intranet-sivuista.

Tiimin vetäjät tiesivät, mitä tiimistä pitää kertoa esim. tuoteprojekteillemme ja mitkä olivat tuoteprojektien yleisimmät kysymykset tiimiin tai tiimin prosesseihin liittyen. Tiimin prosessien kautta kartoitettiin sen hetkinen tilanne, kuka tekee ja mitä kehitystyötä sekä miten raportoidaan asioita eteenpäin kaikkien tietoisuuteen.

Innovatiivisuutta peräänkuulutetaan kaikissa yhteisöissä. Olemassa olevaa toimintaa on parannettava jatkuvasti. Sen lisäksi kaivataan koko ajan lisää uusia toimia ja palveluja. Ideoita tarvitaan jokaiselta. Hyviä oivalluksia voi syntyä yhtä lailla huoltomiehen päässä tai useamman asentajan vuorovaikutuksessa kuin kehitysjohtajan työpöydällä tai asiakaspalautteen analysoinnissa. Oman organisaation jäsenten ohella ideoita toivotaan yhä useammin myös asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja muilta ulkopuolisilta. Tarvitaan sekä media että toimintatavat, joilla tavoitetaan ideoiden tuottajia, kootaan yhteen oivalluksia ja motivoidaan ihmisiä tuottamaan ideoita. (Ojala, Pöysti 2008, 15).

Oli haaste saada tiiminjäsenet osallistumaan kehitysprojektiin alkuvaiheessa ja päädyttiinkin tekemään ensimmäiset koeversiot wiki-sivuista. Tällöin tiimiläisten ei tarvitsisi perehtyä aiheeseen ja he saisivat kertoa mielipiteensä jo puolivalmiista tuotoksesta. Tiimin muut jäsenet eivät aina muistaneet, että he olivat tärkein tietolähde sisäisille ja ulkoisille asiakkailleen ja heidän osaaminen oli tärkeä yhdistävä tekijä tuoteprojekteja ja ulkoisten asiakkaiden teknisiä hyväksyntöjä myöten. Tätä osaamista ei voi oppia koulun penkillä ja eikä yrityksellä ole edes koulutusta siihen, vaan tämä erityinen työrooli opitaan tekemisen kautta. On erittäin tärkeää, että tiimiläiset osaavat kuvata oman työn pääprosesseja yksinkertaisesti. Tiimiläisten on hyvä ymmärtää oman työyhteisönsä verkoston tärkeys, mikä voidaan havainnollistaa yksinkertaisilla kuvilla. Erilaiset taustat, kulttuuri, työ, ikä, sosiaaliset erot, tuovat rikkautta jokapäiväiseen työhön ja sitä pitäisi enemmän korostaa tiimiläisille. Tämä tuo lisähaasteita työn tekemiselle, mutta hyväksi havaitut menetelmät tulisi kirjata taustatiedoksi tuleville tekijöille vaikka edes yksinkertaisilla kuvilla.

Tiimissä työntekijän ei tarvitse tietää kaikkea itse, vaan tärkeintä on tietää, kuka tietää tärkeimmät tekniset asiat ja mitä ulkoiset asiakkaat haluavat tuotteiltaan. Työyhteisön verkoston tärkein elementti työntekijän oman osaamisen kannalta on, mitä kukakin tietää tai taitaa. Nykyään esimiehet voivat antaa suuntaa, mihin työntekijän kannattaa omaa työverkostoa laajentaa. Työntekijän täytyy oppia rakentamaan näkemys isommasta kokonaisuudesta, johon hän kuuluu osana ja tässä esimiehen tulee olla apuna. Näillä tiedoilla työntekijän täytyy rakentaa tarvittavat yhteistyöverkostot yrityksessä ja esimiehen tulee olla tässä työssä apuna, jotta hän ymmärtää työntekijän käytettävissä olevat resurssit. Kokenut esimies näkee, jos näitä resursseja tulee täydentää ja auttaa uusien yhteyksien luomisessa. Uusilla wiki-sivuilla tulee piirtää näitä yhteistyöverkostoja auki ja etsiä niitä samankaltaisuuksia, mutta ymmärtää ne eroavaisuudetkin. Näin rakennetaan avoimuutta ja vuorovaikutteisuutta eri tiimien tai projektien ja työntekijöiden välillä.

Sosiaalinen media on nostamassa yrityksen sisällä rooliaan ja tässä on myös uuden oppimisen paikka. Näitä työkaluja voidaan hyväksikäyttää, mutta tiedon jakaminen on aina riski isossa yrityksessä, jossa esimerkiksi tuotteiden tietovuodot voivat aiheuttaa jopa tuotteiden myynnin menetyksiä tai antaa kilpailevalla yritykselle mahdollisuuden haastaa yritys tietyllä tuotesektorilla. Tämä edellyttää uusien toimintatapojen rakentamista, ja ne on hyvä kirjoittaa kaikkien nähtäväksi sekä päivittää tarpeen tullen, sillä esimerkiksi sosiaalisen median työvälineitä voi olla monia ja sitä myöten käyttäjiäkin enemmän tai vähemmän.

Projekti tuli toteuttaa tutkijan oman työn ohessa eikä matkustamiseen ollut mahdollisuutta, joten tutkimus täytyi tehdä yrityksessä käytettyjen työkalujen avulla. Esittelyihin tuli käyttää olemassa olevia työkaluja, kuten puhelinta ja interaktiivista näytön jakamista virtuaalitapaamisten kautta.

Intranetsivuja varten luotiin avustavia kysymyksiä intranetsivujen tekoa varten:

- Mitä tiimi tekee?
- Ketkä työskentelevät tiimissä ja yhteistiedot?
- Ketkä ovat sisäiset asiakkaat?
- Ketkä ovat ulkoiset asiakkaat ja heidän hyväksyntäprosessit?

- Linkit tärkeimpiin yhteistyötiimeihin ja projekteihin

Tutkimuksessa mukava olevat henkilöt ovat keränneet muilta ATH-alaorganisaation tiiminvetäjiltä sanallisia kommentteja syksystä 2010 lähtien yhteispalavereissa, joita järjestettiin säännöllisesti kahden viikon välein. Tiimin kaikki vetäjät työskentelivät eri paikkakunnilla tai eri maissa, joten palavereissa käytettiin työkaluina reaaliaikaisia ohjelmia, joilla jaettiin materiaalia Internetin kautta ja osallistujat soittivat puheluneuvotteluun, jossa jokainen pystyi viestimään äänellään reaaliaikaisesti. ATH-organisaatioon liittyneet kaksi tiimiä olivat rakentaneet selkeät ja helppokäyttöiset intranet-sivunsa wikin avulla. Kaikki tiimin vetäjät kokivat, että uudelle intranet-sivulle piti saada yhtenäisempi ilme ATH-organisaatiolle, kuten toinen tiimi oli tehnyt omilla intranetsivuillaan. Havainnoimalla saatiin kerättyä eri tiimien kokemuksia tiiminvetäjien kautta. Kysely oli selkein tapa tavoittaa eri paikkakunnilla työskentelevät eri tiimien jäsenet, ja jokainen tiimin jäsen saattoi vastata kyselyyn itselleen sopivalla ajalla. Kyselyyn pystyi tutustumaan etukäteen ja kyselyä varten lähetettiin jokaiselle osallistujalle uuden ATH-alaorganisaation oma tiedote sähköpostilla. Tiedotteessa käytettiin organisaation tunnusvärejä ja logoa. Samaa tiedotepohjaa käytettiin muissakin organisaatioon liittyvissä tiedotteissa. Tiedotteessa esiteltiin asia ja tavoite, ja kerrottiin, miksi kysely tehdään.

5.2 Kysely

Kyselyn tekemisessä käytettiin yrityksen omistamaa kyselyohjelmaa, mikä oli havaittu aikaisempien kyselyiden pohjalta tehokkaaksi työkaluksi. Ohjelmalla pystyi rakentamaan kyselyn, jossa vastaajat jäivät salaisiksi ja työkalu muutti vastaukset sähköpostiviestiksi. Jokaisesta vastauksesta kyselyn tekijä sai vastaussähköposti reaaliaikaisesti.

Kysymykset laadittiin aikaisempien tiimin vetäjien kommenttien perusteella. Osa vetäjistä käytti tiimin intranetsivuja ja löysivät paljon tietoa. Toinen osa ei löytänyt sivuja ilman avustusta. Tiimin vetäjiltä löytyi monenlaista tietoa, mitä haluttiin selvittää muilta tiimin jäseniltä.

Alkukyselyssä oli kahdeksan yksinkertaisia kysymystä ja kysely lähetettiin sähköpostilla tiimin jäsenille, joita oli yhteensä 50. Tiimin jäsenillä oli viikko aikaa vastata kyselyyn ja vastauksia saatiin kahdeksan. Kysely alkoi asian esittelyllä, jossa esiteltiin nykyisten intranet-sivujen linkki. Kysely tehtiin englannin kielellä, kuten liitteestä 1 käy ilmi. Monivalintakysymyksissä tarjottiin eri vastausvaihtoehtoja, joista saatiin pistearvo. Arvosana 1 oli heikoin, 3 neutraali ja 5 kiitettävä. Vaihtoehdot suomeksi käännettynä olivat:

- 1) Huono / Ei löytynyt
- 2) Ei paha / Löytyi mutta ...
- 3) Neutraali / Ei mielipidettä
- 4) Hyvä
- 5) Erittäin hyvä

Alkukyselyn kysymykset olivat suomeksi:

Monivalintakysymykset:

1. Löydätkö ATH-organisaation vision ja tavoitteet intranetistä?
2. Löydätkö ATH-organisaation tiimien vastualueet?
3. Löydätkö ATH-organisaation tiimien jäsenet?
4. Löydätkö ATH-organisaation prosessikuvaukset?
5. Voitko käyttää nykyistä ATH-organisaation intranet-sivua esitelläksesi ulkopuoliselle, mitä ATH-organisaatio tekee ja kenen kanssa?

Avoimet kysymykset:

6. Ovatko sinusta ATH-intranet sivut...
 - a. Helppokäyttöiset?
 - b. Onko tietoa liian paljon?
 - c. Onko tietoa liian vähän?
 - d. Onko tieto päivitetty?
7. Mitä puuttuu ATH-organisaation intranet-sivuilta?
8. Pitäisikö ATH-organisaation intranet-sivulta olla linkit muihin ATH-wiki-sivuille?

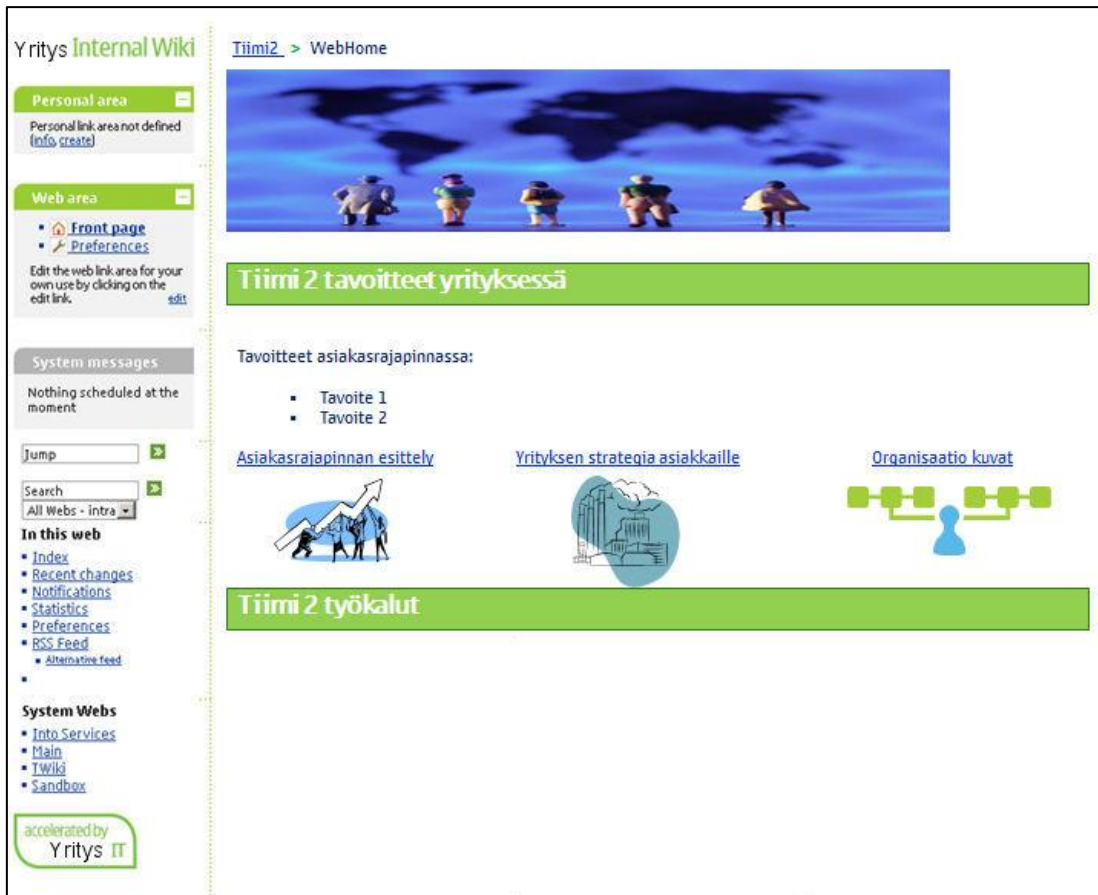
Monivalintakysymyksistä neljä ensimmäistä keskittyi yksittäisiin asioihin ja viides kysymys yhdisti nämä neljä ensimmäistä kysymystä. Tuoteprojekteillemme esiteltiin näitä asioita esittelymateriaaleilla, mitä ensimmäiset neljä kysymystä koskivat. Avoimilla kysymyksillä haettiin tarkennusta monivalintakysymyksiin.

5.3 Tiimien intranet-sivujen analyysit

Jokaisen ATH-tiimin sisäiset intranet-sivut tai wikit tutkittiin ja analysoitiin. Pyrittiin etsimään hyvät käytännöt ja ymmärtämään sivujen käytettävyyttä ja sisältöä tutustumatta syvemmin tiimeihin etukäteen. Selvityksessä huomattiin, että aikaisempi intranetsivujentekijä oli rakentanut sivut palvelemaan enemmän ARV-organisaation johtoa. Tieto oli hyvin pintapuolista ja sivuja oli enemmän kuin kymmenen. Sivut koostuivat pääasiassa tekstimuodossa olevasta materiaalista. ATH-tiimin jäseniin liittyvää materiaalia ei ollut löydettävissä, ainoastaan vain heidän esimiehensä yhteystiedot. Sivuilta ei löytynyt selkeää tietoa, kuka hoiti mitään tuoteprojektia. Nämä sivut poistettiin ja ARV-organisaation assistentin kanssa sovittiin sivujen rakentamisen jaottelusta. Hän rakentaisi ARV-organisaation intranetsivut erikoistyökalulla ja sieltä tehtäisiin linkit muihin ala-organisaation sivuihin. Tämä selvitys helpotti assistentin työn määrää, sillä hänen vastuualueensa väheni intranetin päivityksen osalta.

Kaikille sivuille oli yhteistä, että niissä kerrottiin ensimmäisellä sivulla tiimin tavoitteet lyhyesti ja ytimekkäästi. Tiimi 1 käytti intranet-sivua tiimin esittelysivuna ja sieltä löytyi vain tiimin tavoite sekä yhteyshenkilön nimi. Tutkimuksen tekijä rakensi vastaavan näköiset esimerkkisivut tiimien 2, 3 ja 4 wiki-sivuista. Salasapidon takia, tässä työssä ei näytetä virallisia kuvia, vaan niiden mukaiset kuvaavat esimerkit.

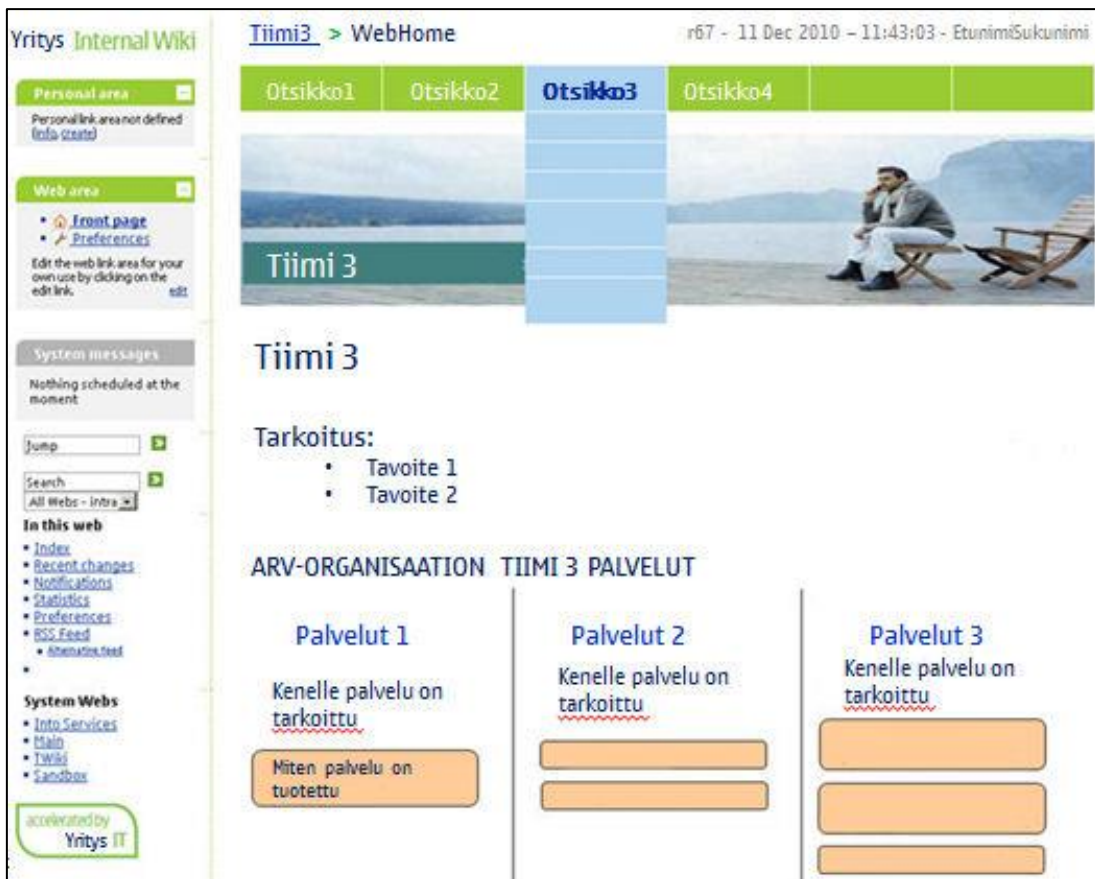
Kuvat on rakennettu PowerPoint-ohjelman kuvilla sivustoa kuvaavaksi. Tiimin 2 etusivu oli selkeä ja siitä oli helppo edetä eteenpäin linkkien kautta. Etusivu oli selkeästi jaoteltu ja sinne oli lisätty kuvaavia kuvia linkeistä (kuvio 10).



KUVIO 10. Esimerkki Tiimi 2 wikin etusivusta

Ongelmaksi havaittiin, että käyttäjän piti käyttää ylhäällä olevaa Tiimi2-linkkiä palatakseen etusivulle, ja sivujen välillä oli muutenkin vaikea liikkua linkkien kautta. Käyttäjän piti siirtyä aina ensin etusivulle kautta, jos halusi aukaista muita alasivuja.

Tiimin 3 sivusto oli selkeä etusivultaan ja siihen oli rakennettu yläriiviin linkistö, mikä pysyi samana riippumatta, millä alasivulla liikkui. Tämä sivusto oli helppokäyttöinen ja yläriivin elementit aukesivat niitä klikatessa. Tiimissä oli kiteytetty prosessit yhteen kuvaan hyvin yksinkertaisessa muodossa. Tekstilaatikot kuvasivat tuoteprojektien näkökulmasta, missä vaiheessa kyseistä prosessia oltiin (kuvio 11).



KUVIO 11. Tiimin 3 wikin etusivun esimerkkikuva

Tiimin 4 sivut olivat hyvin sekavat ja hidaskäyttöiset, koska sivuilla oli paljon tekstiä ja siellä oli käytetty tiimin omaa sisäistä terminologiaa. Tietoa löytyi paljon, mutta sitä ei löytynyt nopeasti silmäilemällä suuren tekstimäärän takia. Sivut olivat puhtaasti tekstipohjaiset ja alasivuilla liikkuminen oli kömpelöä, koska takaisinpäin liikkuminen ei onnistunut sivuston kautta. Palaaminen edelliselle sivulle tapahtui selaimen Takaisin-napilla tai ylävirin linkistöstä. Kuviossa 12 esitellään sivun esimerkki kuvana.

Yritys Internal Wiki Tiimi4 > WebHome r67 - 11 Dec 2010 - 11:43:03 - EtunimiSukunimi

Tervetuloa ARV Tiimi 4 web-sivuille

ARV organisaation tavoite ja tämän tiimin tavoite on jne...

Tiimin vetäjä on N.N.

Tuote Projektit

- [Projektit](#)
- [Statusraportit](#)
- [Tiimi4 tuotetuki](#)

Avain-Asiakkaat ja myyntimaat

- [Avain-Asiakkaat](#)
- [Avain myyntimaat](#)

Prosessit, ohjeet ja työkalut

- [Uusi Prosessi](#)

Sisäiset käytännöt

KUVIO 12. Tiimin 4 wikin etusivun esimerkkikuva

Jokaisella sivustolla oli jotain hyvää, mutta myös jotain parannettavaa. Näiden eri wiki-sivujen tutkiminen oli opettava kokemus, vaikka ulkoasun näyttäessä hyvälle sivujen käytettävyys saattoi olla haasteellista kuten sivujen välillä liikkuminen.

6 WIKI

Wikiä kuvataan sovellukseksi, joka on helppokäyttöinen työkalu verkkosivuston luomiseen. Itse wiki muodostuu wiki-sivuista, jotka tallennetaan tietokoneen selaimen ymmärtämäksi HTML-kieleksi. Wikipedia, eli avoin tietosanakirja-sivusto, on oiva esimerkki, miten wiki toimii käytännössä. Jokainen käyttäjä voi muokata sivustoa haluamallaan tavalla, mikä voi kuitenkin vaatia kirjautumisen muokauspalveluun, jos ylläpitäjä on määritellyt niin. Wikipedian tietoon pitää suhtautua varauksella tiedon luotettavuuden ja erinäisten lähteiden takia, sillä lähteitä ei ole virallisesti tarkastettu. Mutta wikin tehokkuus ilmenee sen vuorovaikutteisudessa ja muutoksien tekemisen yksinkertaisuudessa. Tärkeimpinä ominaisuuksina pidetäänkin sivun sisällön luomisen ja muokkaamisen nopeutta ilman välikäsiä. Dokumentteja voidaan luoda käyttäen yksinkertaista merkintäkieltä ja selainta. Muokattu sisältö on esillä muille käyttäjille, vasta muokkauksen tallentamisen jälkeen. (Suominen ym.2011, 143; Wikipedia 2011, hakupäivä 10.8.2011.)

W3C, joka vastaa webin avoimesta standardoinnista, kuvaa HTML:ää (englanniksi Hypertext Markup Language) hypertekstimerkintäkieleksi, jota käytetään Internet-sivujen luomiseen. HTML-tekniikka mahdollistaa kirjoitetun tekstin eli asiakirjan rakenteen merkitsemisen. Näitä eri rakenteita ovat muun muassa eritasoiset otsikot, tekstit, taulukot, luettelot, kuvat ja linkit toisiin dokumentteihin tai WWW-sivuihin tai liitetiedostoihin. (W3C 2013, hakupäivä 22.5.2013). HTML-tekniikka mahdollistaa universaalisuuden, sillä jokainen WWW-tekniikkaa tukeva Internet-laite osaa näyttää HTML-kielellä rakennetun tekstitiedoston. (Castro 2007, 14.)

Castro kuvaa WYSIWYG-muokkaustekniikkaa, missä käyttäjä näkee sivun sisällön samalla tavalla, miltä lopullinen tulos näyttää. Lyhenne tulee englannin kielen sanoista What You See Is What You Get eli ”mitä näet on mitä saat”, (2007, 434.) Tämän osuvammin wiki-sovellustyökalua ei voi kuvata, vaikka nimi voi kauhistuttaa monimutkaisella lyhenteellä.

Wiki-sivua kuvaava Wikipedia (2011) mainitsee myös kehittyneemmät wikit, jotka mahdollistavat kuvien, taulukoiden, matemaattisten yhtälöiden ja jopa hieroglyfien kuvaamisen. Tietokannat tuovat tarpeellisen lisäominaisuuden päivitysten välille, sillä jokainen wiki-sivu tallentuu ja käyttäjä voi palata takaisin vanhoille sivuille muutosten seurannan kautta. Tietokoneen käyttöjärjestelmä ei yleensä vaikuta siihen, millaista wiki-sovellusta käyttää, koska ne kaikki perustuvat yleensä Java-ohjelmointikieleen. Suurin osa wiki-sovelluksista on avoimen lähdekoodin ohjelmistoja ja mahdollistavat lisäominaisuuksien lisäämisen. (Wikipedia 2011, hakupäivä 10.8.2011.)

Haasio listaa kirjassaan muita ilmaisia wiki-palveluita, kuten Wikispaces, Pbwiki, Zohowiki ja Wetpaint. Suosituimmaksi hän nostaa MediaWiki-sovelluksen, jonka voi ladata ilmaiseksi osoitteesta <http://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki/fi>. Hän kehuu sovelluksen ohjeita, joiden avulla käyttäjä voi rakentaa oman wikin. (2008, 171). Haasio kertoo wikien käytön olevan ilmaista useimmissa wiki-sovelluksissa, mutta tiettyjen ominaisuuksien ja lisätilan hankkiminen näissä palveluissa saattaa olla maksullisia. Wikien ylläpito on helppoa ja eikä vaadi erikoisia tietoteknisiä taitoja. (2011, 167.)

Hellström nimeää intranetissä toimivan wiki-kokonaisuuden intra-wikiksi, joka mahdollistaa organisaation tiedollisen aineiston päivitettävyyden, uuden tiedon helpon lisäämisen ja tiedon hallinnan yhdessä paikassa riippumatta päivittäjän sijainnista tai toimipisteestä. (2008, 13). Aikaisemmin alaosastoilla koottiin osaston tiimiesittelyt erikseen PowerPoint-muotoon, jota pystyivät muutkin alaosastot hyödyntämään. Päivittämiset olivat vaikeita pienenkin muutoksen takia ja siksi yhtenäiset wiki-sivut olivat selkeämpi ratkaisu kaikille tiimeille. Näin myös wiki-sivujen päivitysvastuu siirtyi useammalle työntekijälle. Oikeudet päivittämiseen olivat kaikilla, jotka pääsevät lukemaan sivuja, ja näin saadaan kattavammin tietoa sivuille eri tiimin jäseniltä. Wiki-sivujen helppous on se, että aikaisemmat tallennetut sivut jäävät wiki-historiaan ja voidaan palauttaa helposti, jos tallentamisessa sattuu vahinko (Ojala, Pöysti 2008, 29).

Vaikka tietoa on helppo päivittää, Hellström korostaa artikkelissaan käyttöönoton huolellista suunnittelua, jotta wikin tietorakenne pysyisi selkeänä tietomäärästä riippumatta. Tavoitteena olisi rakentaa wikin sisältöön hierarkkinen rakenne, jonka muokkaamista voisi estää oikeuksia rajoittamalla. Käyttäjät voisivat tehdä päivitykset sisältö tietoon, ei wikin tietorakenteeseen. (2008, 13.) Linkittäminen toisiin wikeihin HTML-tekniikalla hyperlinkkejä käyttäen saadaan wikiä laajennettua ja näin voidaan keskittyä päivitystyössä vain omaan wikiin. Wikissä voi myös rakentaa hypersanoja, joilla voi viitata wikin osaan tai toisiin wikeihin, josta löytyy sanan tarkempi määritelmä.

Jotta wiki-sovelluksesta saisi enemmän hyötyä irti, tulisi se saattaa yksikön kaikkien työntekijöiden käyttöön. Nyt tietoa pirstaloituu suotta eri järjestelmiin (Hellström 2008, 13.) On tärkeää, että määritellään oma ohjeistus, millaista tietoa tulee ja minne. Jos asiaa katsotaan tekniikan osalta, jokaisella wiki-sivulla näkyvä valikkorakenne auttaa näkemään kaikki wikissä olevat sivut. Tämä vaatii tekijältä aina valikon päivittämistä, jos wikiin tehdään uusi wiki-sivu. Toisaalta sivuja ei kannata rakentaa mahdottomasti, jotta valikko pysyy sopivan kokoisena. Tässä voidaan Internet-tekniikalla rakentaa selkeä sivun sisältö, joka voi olla hyvinkin laaja. Laatu on tärkein ominaisuus wikeissä, ei määrä.

Wikien sisällön laatukriteereinä voidaan hyvin käyttää Wikipedian artikkelien laatukriteereitä, jotka pelkistään ovat seuraavat:

- artikkeli on hyvin kirjoitettu
- artikkeli on riittävän kattava käsiteltävän aiheen eli sen tulisi kattaa tärkeimmät faktat ja yksityiskohdat
- artikkeli on hyvin tutkittu ja siinä hyödynnetään tutkimusta luotettavista lähteistä – viittaukset ja linkit on selkeästi näkyville merkittynä
- artikkeli on neutraali eikä näkökulmaltaan vääristynyt
- artikkeli on vakaa eli sen sisällöstä on konsensus. (Wikikirjasto. 2012. Hakupäivä 4.5.2013.)

Wikikirjastossa tuodaan esille wikien laatuun liittyvä keskeinen määritelmä, jossa laatuun tähtäävää työtä täytyy tukea erilaisin järjestelyin ja resurssein, koska laatu ei synny itsestään. Wikin sisällön luomisen jälkeen päivitystä täytyy tukea toiminta- ja menettelytavoilla sekä toimintaa tukevilla prosesseilla, ja toiminnan tueksi on tarjottava erilaisia työkaluja. (2012. Hakupäivä 4.5.2013.) Palkitseminen voisi olla osana tätä tukevaa toimintaa tavalla tai toisella. Wikikirjasto mää-

rittelee laadukkaan wiki-työn niin, että se tarvitsee selkeitä ja sovittuja käytäntöjä esimerkiksi toiminnallisesta ohjauksesta ja tuesta tai kokemusten jaosta, ja se myös kannustaa aktiiviseen kommunikaatioon kokemusten vaihtamiseksi. (2012. Hakupäivä 4.5.2013.).

Sivujen päivittämiseen tarvitsee luoda selkeitä pelisääntöjä työntekijöiden kesken, jotta tietosisältö pysyy ajan tasalla. Suominen ym. listaavat tämän tärkeimmäksi käyttökokemusten jakamisen tilanteista, joissa wikeistä on hyötyä työn kannalta. Päivitysinnokkuutta voi lisätä palkitsemalla osallistumista tai järjestämällä yhteisiä sisällöntuottotapaamisia. (2001, 163.) Vaikka edellä mainitut tekijät ovat koonneet asiat kirjaansa, joka on suunnattua opettajille, samalla tavalla voidaan motivoida yrityksen työntekijöitä sivujen päivittämiseen.

Wiki käyttää hyödyksi Internet-tekniikkana tunnettua RSS-syötettä. Se on viesti, joka kertoo milloin web-sivulle on tullut muutos. (Ojala 2008, 75). Aktivoimalla RSS-palvelun käyttäjä voi tilata viestin omaan sähköpostiinsa tai tallentaa halutun RSS-sivuston linkin sellaiseen selaimeen, jonka lisäosana tarjotaan RSS-palvelua. Web-sivun päivittyessä automaattisesti tietoa tulee käyttäjälle sivun päivityksestä RSS-palvelun kautta. Tämä säästää aikaa käyttäjän kannalta, sillä päivitystieto saapuu automaattisesti hänen haluamaansa paikkaan, joko sähköpostiin tai selaimeen tai molempiin.

7 TULOKSET

Organisaation muutoksessa yhdistettiin tiimejä keskenään ja käytännöt yhdistettiin samalla. Toisilla tiimeillä oli hyvät tiimisivut ja päivitysprosessit oli selkeästi hallussa. Toisilla taas tiimisivut olivat sekavia. Tiimipalavereissa vertailtiin sivuja, ja tällöin oli helppo kerätä kommentteja sivujen toimimattomuudesta. Välillä tiimin vetäjät eivät pystyneet tarkentamaan mielipiteitään, mutta sekin kertoi yleensä siitä, että sivustossa oli jotain epäloogista ja vaikeasti käytettävää.

Tutkimuksessa päädyttiin rakentamaan wiki-sivusto tiimille sen helppokäyttöisyyden takia. Tavoitteena oli jakaa päivitys vastuuta kaikille tiimin jäsenille, ei vain sivuston tekijälle.

7.1 Kyselyn vastaukset

Kyselyn osallistumisprosentti oli heikohko, sillä vain 16 % prosenttia vastaajista (kahdeksan viidestäkymmenestä) vastasi kyselyyn. Jokainen oli antanut monivalintakysymyksiin arvon. Kysymyksistä kolme viimeistä oli avoimia kysymyksiä ja niihin saatiin vastauksia viideltä eri vastaajalta. Muut kyselyyn osallistuneet eivät vastanneet kommentoitaviin kysymyksiin. Ryhmästä 1 tulee kuusi vastausta ja ryhmästä 2 tulee kaksi vastausta, joten vastauksia jää uupumaan kokonaan ryhmästä 3. Kysely jää vastauksien osalta kahden ryhmän varaan.

Monivalintakysymykset olivat:

1. Löydätkö ATH-organisaation vision ja tavoitteet intranetistä?

Kohtaan vastauksien keskiarvoksi tuli 2.75. Tästä keskiarvosta nähdään, että tiimin visio ja tavoitteet ovat vastauskeskiarvon neutraalin negatiivisella puolella ja asia ei ole niin selkeästi esillä intranetissä, että se saisi arvosanaksi hyvän.

Toisaalta arvoja tulkitessa kolme henkilöä antaa huonon arvosanan, kaksi antaa neutraalin ja kolme pitää sivustoa ihan hyvänä.

2. Löydätkö ATH-organisaation tiimien vastualueet?

Vastauksien keskiarvoksi saatiin 2.75. Siitä nähdään, että tiimien vastualueet eivät ole selkeästi esillä. Tieto löytyy todennäköisesti tekstimuodossa tai on piilossa usean dokumentin takana. Kaksi vastaajista antoi arvosanaksi hyvän ja neljä vastaajista antoi arvosanaksi kaksi. Loput kaksi antoivat neutraalin vastauksen.

3. Löydätkö ATH-organisaation tiimien jäsenet?

Keskiarvona tämä kysymys sai 2.375, joka ei ole matalin keskiarvo kysymyksissä. Tämä kysymys sai eniten ykköstason vastauksia. Tästä voidaan päätellä, että ryhmän jäsenien nimet eivät ole selkeästi esillä. Kolme vastaajista löysivät nimet ja antoivat arvosanaksi neljä. Yksi käyttäjistä antoi neutraalin vastauksen.

4. Löydätkö ATH-organisaation prosessikuvaukset?

Kohdan keskiarvoksi tuli 2.125, joka oli alin keskiarvo vastauksissa. Ykköstason vastauksia oli kaksi ja kakkostason vastauksia oli neljä. Vastauksien perusteella tiimin prosessikuvaukset ovat vaikea löytää intranetistä.

5. Voitko käyttää nykyistä ATH-organisaation intranet-sivua esitelläksesi ulkopuoliselle, mitä ATH-organisaatio tekee ja kenen kanssa?

Vastauksien keskiarvoksi tuli 2.375, joka oli lähempänä vastaustasoa kaksi kuin kolme, joka oli neutraali. Sivustoa ei pysty helposti käyttämään tiimin esittelyssä.

Vastauksista oli selkeästi huomattavissa, että yksi vastaajista oli käynyt läpi kaikki sivut ja löytänyt vastaukset arvosanojen perusteella. Yleisesti ottaen viisi kysymystä vastausten keskiarvoksi tuli 2,475. Tämä kertoo, että sivuilta puuttuu

tietoa tai tieto on vaikeasti löydettävissä. Kaikkiin kysymyksiin löytyi vastaukset olemassa olevilta organisaation ja tiimien intranet-sivustoilta.

Avoimiin kysymyksiin vastattiin seuraavasti:

6. Ovatko sinusta ATH-intranet-sivut...

- a. Helppokäyttöiset?
- b. Onko tietoa liian paljon?
- c. Onko tietoa liian vähän?
- d. Onko tietoa päivitettyä?

- *"Sivuilta löytyy paljon tietoa, mikä on hyvä asia mutta vaikea löytää etsimäänsä tieto. Yleisesti ottaen on vaikea mennä etsimälle sivulle/tiedolle."*

Vastaaja A (Kysely 2011, 1.)

- *Sivut eivät ole helppokäyttöiset, sivuilta puuttuu tietoa ja tietoa ei ole päivitetty. Vastaaja B. (sama 2011, 2.)*

- *Tietoa löytyy paljon, mutta sitä ei ole päivitetty (organisaatio kuvat, tuoteprojektit, vanha organisaation muutos sivut). Käytetty prosessisivu on erillään kokonaisuudesta, sitä ei ole linkitetty tiimin sivuihin. Käytetyt työkalu sivuilla on tärkeää tietoa, mihin täytyy päivittää käytetyt ja uudet työkalut lyhyine kuvauksineen. Organisaation ulkopuolinen hukkuu käytettyihin termeihin, joita vilisee sivuilla. Vastaaja C (sama 2011, 3.)*

- *En edes tiedä missä nämä sivut ovat? Vastaaja E (sama 2011,7.)*

7. Mitä puuttuu ATH-organisaation intranet-sivuilta?

- *Yleisinfo. Tarkempi kontaktilista. Vastaaja A (sama 2011,1.)*

- *Organisaation nimi on väärin. Tarkempi kontaktilista kaikista tiimin jäsenistä, ei vain esimiehistä. Vastaaja B (sama 2011,2.)*

- *Minusta kaikki tarvittavat tieto löytyvät sivuilta, mutta tieto täytyy päivittää ja yksinkertaistaa sivustoja esimerkiksi yhdistämällä sivuja. Vastaaja C (sama 2011,3.)*

- *En edes tiedä, missä nämä sivut ovat? Vastaaja E (sama 2011,7.)*

8. Pitäisikö ATH-alaorganisaation intranet-sivulta olla linkit muihin ATH-wiki-sivuille?

- *Kyllä. Vastaja B (sama 2011,2.)*
- *Ehdottomasti, saman tiimin eriryhmien sivujen linkit + ne linkit kenen kanssa toimitaan pääsääntöisesti. Vastaja C (sama 2011,3.)*
- *Miksipäs ei? Vastaja D (sama 2011,4.)*
- *En edes tiedä missä nämä sivut ovat? Vastaja E (sama 2011,7.)*

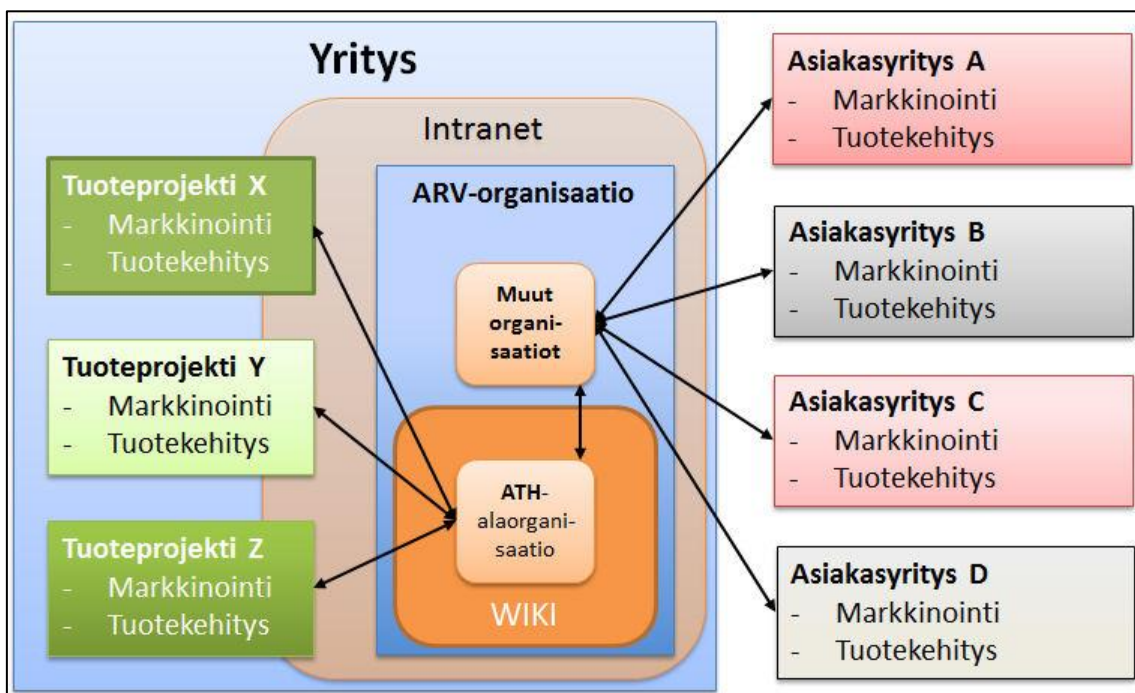
Kyselyyn vastanneet pitivät nykyisiä intranet-sivuja liian monimutkaisina, ja he joko löysivät tiedon tai eivät löytäneet. Yksi vastaajista ei huomannut alkuohjeituksesta kysytyn sivuston linkkiä, mutta eniten huomiota herätti hänen tietämättömyys intrasta. Tämä kertoi tutkijalle, että sivuille pitäisi saada tiimiläisten tarvitsemaa informaatiota, eikä vain heidän esimiesten tarvitsemaa. Intran käyttöä tulee opettaa organisaatiossa ja käyttää sitä myös aktiivisesti esimerkkinä muille työkavereille.

7.2 Intranet

Uusi ATH-organisaation intranet-sivusto päätettiin rakentaa tutkijoiden omien perustietojen perusteella, koska tiimin muut jäsenet eivät kokeneet aihetta heille tärkeäksi ja alkukyselyn vastausprosentti oli heikohko. Mallia otettiin ATH-alaorganisaation muilta tiimeiltä, millä saatiin rakennettua samantyylinen wiki-sivusto nopeasti samoja tekniikoita hyväksikäyttäen. Teknistä tukea saatiin myös toisilta tiimeiltä, jotka olivat rakentaneet monipuolisen wikejä omille tiimeilleen.

Isomman ARV-organisaation intranet-sivuille kirjattiin tiimin uusi nimi ja sen visio kuten muidenkin tiimien osalta oli tehty. Sieltä tehtiin linkki wiki-sivuille, joiden päivitys jäi sitten ATH-organisaation vastuulle. Intranet-sivuille tehtiin selvitys tiimissä käytettävästä hyväksyntäprosessista, joka oli prosessityöntekijän vastuu-alue. Yrityksessä käytetään yleisesti prosessikuvauksissa erikoisohjelmistoa, jolla pystytään rakentamaan hyvinkin monimutkaisia prosessikuvia linkeineen. Wikistä ja ARV-organisaation intranet-sivuilta tehtiin linkit tähän prosessityökaluun.

ARV-organisaation intranet-sivuille lisättiin ATH-organisaation esittelysivu, jonne kerättiin tiimin alaosastojen linkit ja prosessityöntekijä piirsi organisaatiokaavion. Alaosastoja oli tiimissä viisi ja näiden kuvaukset nimien ja kuvien kanssa löytyivät linkkien päästä. Rakennetun wikin suhde ATH-organisaation työympäristöön näkyy kuviossa 13. Rakennettu wiki palvelee yrityksen intranetissä, sinne pääsevät tuoteprojektien jäsenet, ARV-organisaation jäsenet ja muut yrityksen sisällä. Wikistä löytyy tietoa, miten ATH-alaorganisaatio toimii ARV-organisaatiossa ja miten ARV-organisaatio toimii eri asiakkaiden kanssa tuoteprojektien hyväksi.



KUVIO 13. ATH-wiki palvelee yrityksen intranetissä

7.3 Intra-wiki

Tutkimuksen toteuttamisen työkaluksi valittiin yrityksen käyttämä ja palvelimen tarjoama wiki sen helppokäyttöisyyden takia. Työn tekeminen nopeutuu jo olemassa olevan työkalun ja sen helppokäyttöisyyden takia.

Yritys tarjoaa ylläpidon palvelimille, joista vastaavat yrityksen omat IT-organisaatiot. Wiki-sivujen kulut kuuluvat yrityksen peruskuluihin, eivät itse or-

ganisaation kuluihin. Jokainen sivun käyttäjä voi päivittää sivun tietoja yksinkertaisella työkalulla, joka on valmiina wiki-sivulla mukana.

Intranet-sivujen päivitys on monimutkaisempaa yrityksessä käytettävän sisäisen työkalun takia. Vaikka intranet-sivujen päivittäminen on kohtalaisen selkeää, vaatii se oikeuksien myöntämistä käyttäjille ja erikoisohjelman asentamisen tietokoneelle. Oikeuksien rajaamisella estetään mahdollinen sivustojen väärinkäyttö. Sivun tiedot voivat kadota, jos sivuja päivittää henkilö, joka ei osaa käyttää päivitystyökaluja. Erikoisohjelma vaatii taitoa sen käyttäjältä. Käyttöoikeudet annetaan intranetsivustolle vain muutamalle henkilölle, sillä päivitystyökalu ei mahdollista monen päivityksen yhteistallentamista.

Wikiä voidaan päivittää Internet-selaimen kautta ilman erityisohjelmaa. Ohjelma osaa tiedottaa käyttäjää, mikäli toinen käyttäjä päivittää samalla hetkellä samaa sivustoa. Tämä on selkeä etu, koska käyttäjän ei tarvitse hallita uutta ohjelmaa tai asentaa maksullista erikoisohjelmistoa koneelle. Säästöäkin tulee, kun ei tarvitse ostaa omaa ohjelmaa sivujen tekemiseen tai päivittämiseen.

Yrityksellä oli käytössään wiki-kanta ja wiki-sovellus, mihin oli tallennettu yrityksen omat fontit ja värit. Tietokannan luominen oli helppoa annetuilla ohjeilla ja apuna toimi toisen tiimin wikin tekijä.

Wiki-sivujen teko oli helppoa wiki-työkalun ansiosta. Ensimmäiseksi piti keksiä sivuille kuvaava nimi, joka toimi osoitteena sivustolle. Tässä päädyttiin käyttämään ATH-organisaation nimilyhennettä. Vanhoilta sivuilta siirrettiin hyväksi havaitut tiedot uusille sivuille. Tilannetta kartoitettiin lisäksi prosessinäkökulman kautta. Sivujen runkorakenne suunniteltiin ensin Power Pointilla, jossa pohjana käytettiin viereisen tiimin wiki-sivuja, sillä ne olivat saaneet tiimin johdolta kiitosta selkeydestään ja helppoudestaan. ATH-organisaation esimies hyväksyi rakenteen ja antoi luvan jatkaa kehitystyötä.

Wikisovelluksella pystyi luomaan eritasoisia otsikoita, joita pystyi muokkaamaan halutun näköiseksi muuttamalla värejä ja tekstin fontti kokoa. Määrittelyt tehtiin tietokantaan ja jokainen wiki-sivu wikissä pystyi hyödyntämään näitä samoja

määritteitä samoille otsikkojen muotoiluille. Näin wikiin saatiin yhteneväisyyttä, kun otsikoissa käytettiin samaa kokoa ja väriä. Sama toiminto löytyy kehittyneemmistä tekstinmuokkausohjelmista. Samaan tietokantaan pystytään määrittelemään valittuja ominaisuuksia muillakin tekstin muokkauksessa käytetyillä tekniikoilla, joita ovat esimerkiksi tekstin fonttikoon ja fonttityypin määrittely tekstiosuuksissa.

Etusivulle lisättiin kuvat linkkien kanssa tiimin esittelyyn, käytettyihin työkaluihin, prosesseihin, työskentelytapoihin ja muutamaa tärkeään organisaatioon. Jokainen ryhmä esiteltiin erikseen omilla alasuilla yhtenäisenä tiiminä. Kuvio 14 esittää lopullisen esimerkin sivun rakenteesta ja tyylistä.



KUVIO 14. Tiimin intra-wiki etusivu

Wiki-sivun yläreunaan päätettiin rakentaa linkistö, joka olisi alemman tason wiki-sivulla. Tämä helpottaisi sivun käyttäjää, sillä linkistö pysyi samana millä tahansa wiki-sivulla käyttäjä liikkuikin. Kuviossa 15 on eritelty otsikkotasolla, mitä ylävalikon linkit pitivät sisällään.

TIIMI organisaationa	TYÖKALUT käytössä olevat	PROSESSIT pro A ja pro B	TYÖTAVAT hallintomallit	ASIAKKAAT asiak & myyn.maat	TUOTEPROJEKTIT Tuotteet & Palvelut
Tiimi 1	Työkalu 1	prosessi A	Työtavat 1	Asiakas 1	Tuoteperhe 1
Tiimi 2	Työkalu 2	prosessi B	Työtavat 2	Asiakas 2	Tuoteperhe 2
Tiimi 3				Asiakas 3	Palvelut
Tiimi 4				Asiakas 4	
Tiimi 5				Myyntialue 1	
				Myyntialue 2	
				Myyntialue 3	
				Myyntialue 4	

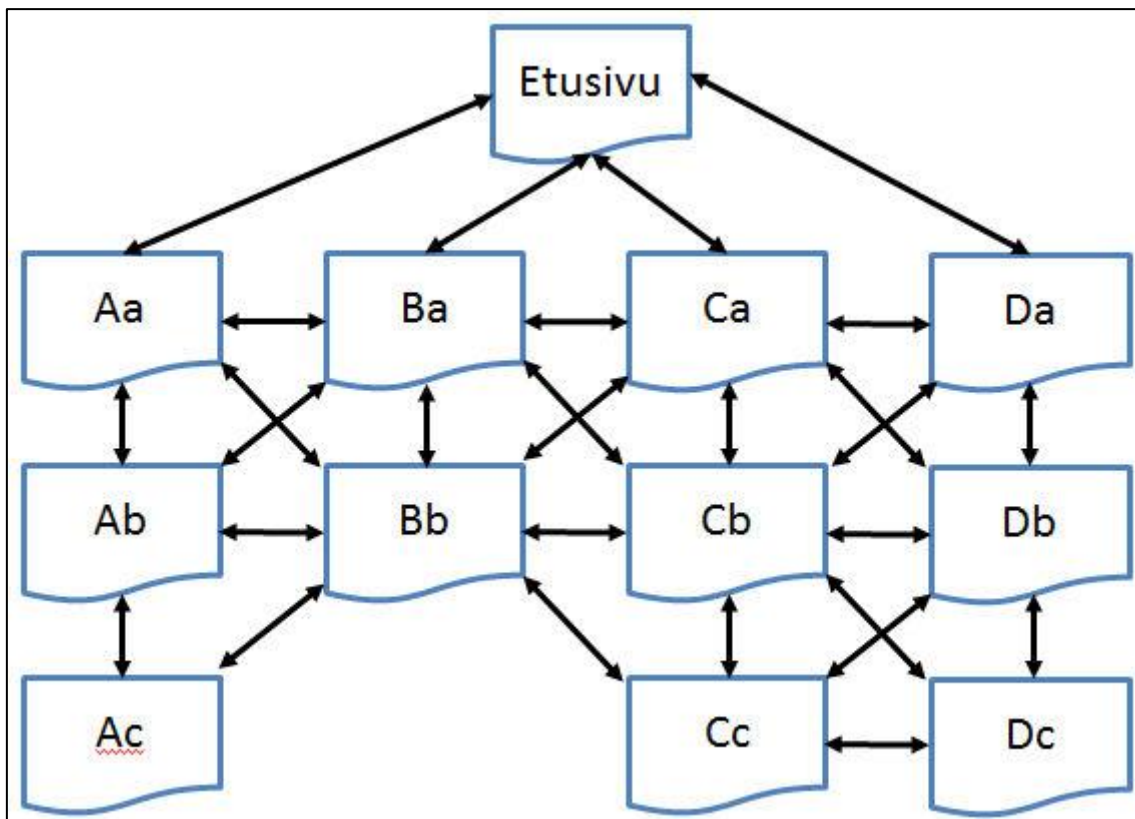
KUVIO 15. Ylärivin pudotusvalikon rakenne

Jokaiselle ryhmälle jaoteltiin oma tiimisivu, mistä löytyi tieto ryhmän vetäjästä ja ryhmän jäsenistä. Ryhmän vastuut kirjattiin lyhyesti ja selkeästi ryhmäläisten vastuualueisiin asti. Sivulle lisättiin organisaatiokuvat kasvokuvineen ja paikkakuntatietoineen.

Työkalusivulle kerättiin tiimin käytössä olevat työkalut linkeineen. Tiimillä on käytössä tiimin sisäisesti räätälöityjä web-työkaluja, jotka toimivat useammalla serverillä ympäri maailmaa. Käyttäjien tulee käyttää itseään lähinnä olevaa serveriä, jotta yksi serveri ei joutuisi liian kovalle käytölle. Nämä räätälöidyt työkalujen tukiohjeet löytyvät samalta työkalusivulta. ARV-organisaation alaisuuteen kuuluvilla on oikeus käyttää näitä työkaluja, mutta muiden yrityksen henkilöiden täytyy anoa oikeus työkalujen käyttöön.

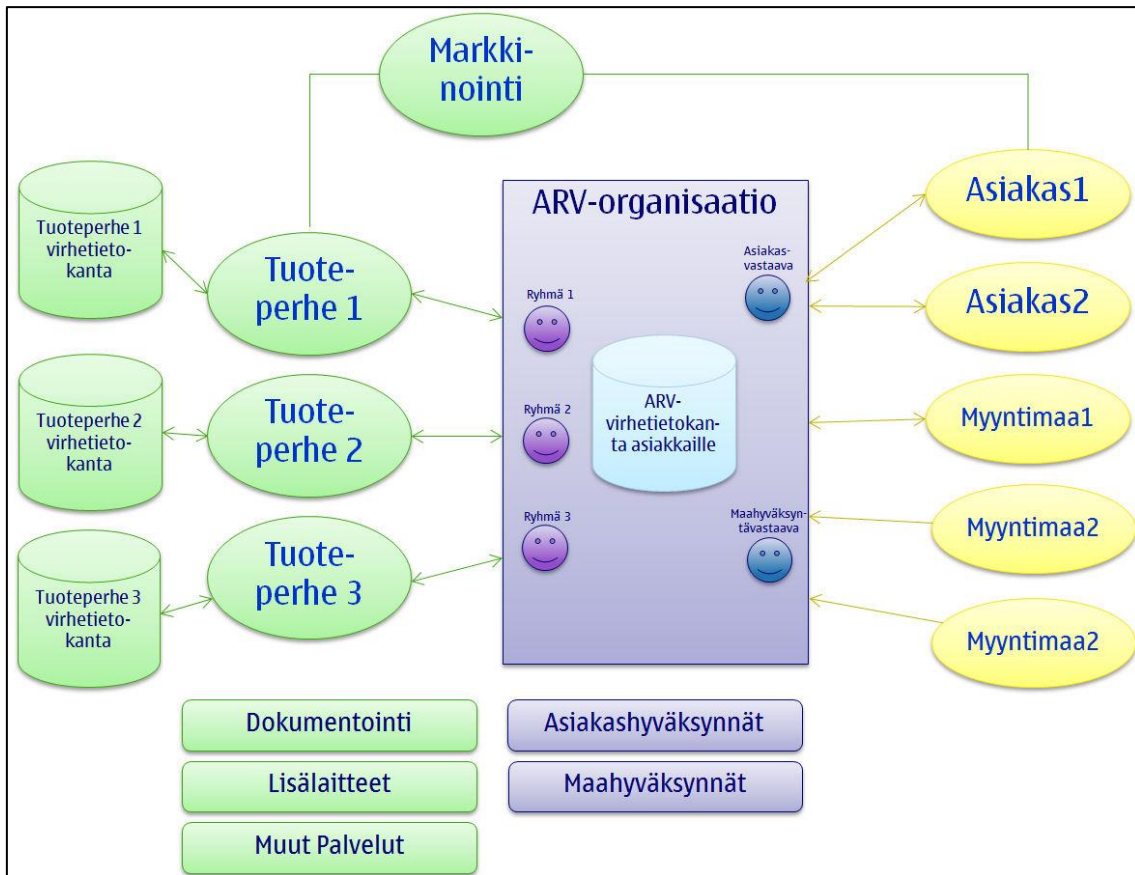
Selviteltiin tekniset kohdat uuden wikin tekemiseen ja näin ensimmäinen versio saatiin tehtyä uusista wiki-sivuista maaliskuussa 2011. Wiki-sivujen tekotyökalu on helppo käyttää ja eikä vaadi erityisiä ohjelmia tai erityistaitoja, ainoastaan Internet selain ja tekstinkäsittelyohjelman taidot riittävät. Kuvien piirtämiseen käytettiin hyväksi olemassa olevia kuvia ja yksinkertaista kuvan käsittelyohjelmaa sekä myös PowerPoint-ohjelmaa.

Wikin käytettävyys laajeni suuresti jokaisella wiki-sivulla esillä olevan ylävalikon kautta. Tietoa voi olla paljon sivulla, mutta tavoite oli kuitenkin tehdä wikistä ytimekäs. Wikin laajuus on helppo laskea ylävalikon linkkien määrästä. Kortetjärvi-Nurmi ym. viittaa Alasillan (1998) teoriaan dokumenttien rakennemalleista, joista kuviossa 16 esitetään web-malli (ameba). Se kuvataan vaikeimmin hahmotuvaksi monimutkaisuudellaan ja voi olla lukijan kannalta haasteellinen löytää etsittyä tietoa. (2009, 92.) Kuvassa 16 havainnollistetaan web-mallin avulla ylävalikon tuomaa käytettävyyttä, sillä sivujen välille on muutoin vaikea rakentaa keskinäisiä linkkejä. Kuvassa näkyy sivujen väliset linkit, mutta ylävalikko mahdollistaa esimerkiksi liikkumisen Aa-sivulta suoraan Dc-sivulle yhdellä linkillä. Käyttäjän ei tarvitse käydä kaikkia dokumentteja läpi siirtyessään sivulta Aa sivulle Dc. Web-mallissa liikkuminen tapahtuisi eri sivujen kautta, mutta ylävalikkorakenteella liikkuminen helpottuu ja käyttäjän ei tarvitse tietää, millä sivulla hän on.



KUVIO 16. Perus web-malli tiedon hierarkiat -verkoissa (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009)

Suurin muutos tehtiin tiimin prosessisivulle, jonne pyrittiin piirtämään hyvin yksinkertainen prosessikuva, joka yhdistää tiimien toimet myyntiyksiköiden kanssa tuoteprojekteille selventäväksi. Saatiin piirrettyä selkeä kuva erittäin monimutkaisesta asiakashyväksyntäprosessista. Samaan kuvaan liitettiin tiimin tärkeimpien yhteistyötiimin nimet. Näin prosessisivulle tuleva käyttäjä saa nopeasti selkeän käsityksen, mitä tiimi tekee ja kenen kanssa. Yksinkertaistetussa kuvassa ATH-tiimin ryhmätoimintaa esitellään (kuvio 17) ARV organisaatiossa eri rajapinnoissa.



KUVIO 17. ATH-organisaation rajapinnat yksinkertaisesti esitettynä

Sivuilta laitettiin linkit sisäiseen prosessityökaluun ja viralliseen prosessikuvaustyökaluun. Vanhat ja monimutkaiset tilakuvat prosesseista lisättiin liitetiedostoina sivulle. Kuvat olivat hyvin monimutkaisia ja ATH-organisaation jäsenet olivatkin saaneet koulutusta, miten lukea prosessikuvaa. Organisaation ulkopuolinen ei välttämättä ymmärtänyt monimutkaisia kuvia ilman ATH-organisaation jäsenen apua.

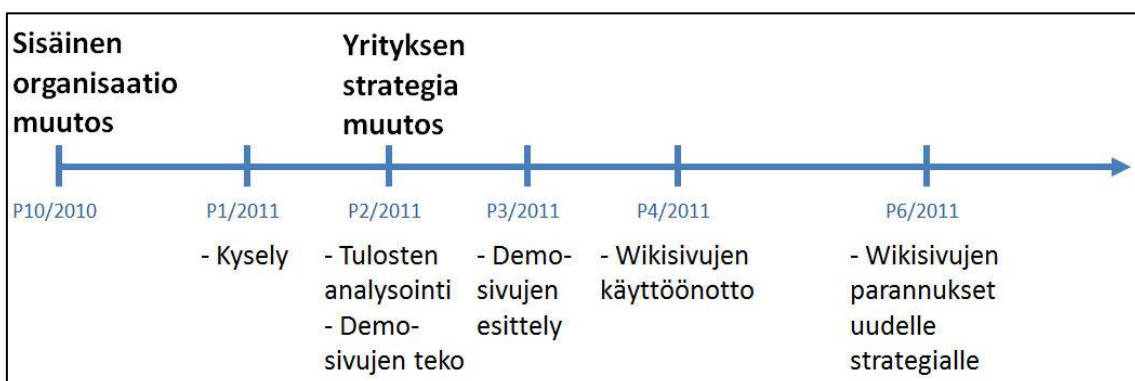
Tiimin toimintatavat kuvailtiin omalle sivulle, jossa nähdään selkeästi kuvan avulla, miten asiakkaan ulkoinen tekninen hyväksyntä tapahtuu työntekijöiden kautta ja mitä työkaluja hyväksyntäprosessissa käytetään mukana. Prosesseja on useampia, joten myös kuvia täytyi tehdä useampi. Kuvat ovat selkeät ja suuntaa antavat, eikä niissä näy erikseen esimerkiksi eri tuoteprojektien ohjelmistoalustojen eroja, vaan kaikki tuotteet kuvataan samanlaisina projekteina.

Tuoteprojekteilla voi olla esimerkiksi erilaiset virhetietokannat tai testaustuloskannat.

Sivuille laitettiin tärkeimpien ulkoisten asiakkaiden sivustoista linkkilista, joita ylläpitää yrityksen asiakasvastuuhenkilö. Sieltä löytyvät tärkeimmät yhteistyöhenkilöt, heidän vastuualueensa sekä ulkoisen asiakkaan tekniset hyväksyntäprosessit. Tiimien täytyi piirtää helppolukuinen kuvaus omasta asiakasteknisestä hyväksyntäprosessistaan. ARV-organisaatiolla oli useita prosesseja ja esimerkiksi asiakaslähtöiset prosessit ovat hyvin erilaisia asiakkaan toiminnasta riippuen. Oli tärkeää, että prosessi voitiin yksinkertaistaa kuvalla, jotta sen asiakkaan kanssa työskentelevät saavat nopeasti tiedon siitä, mitä asiakas odottaa toimittajaltaan. Jokaisen ulkoisen asiakkaan kohdalla käytettävä terminologia on erilainen ja siinä on yleensä suurin haaste; ymmärtää jokaista ulkoista asiakasta eri terminologiasta huolimatta. Avainasiakas-wikeissä on kuvattu näitä erikoistermejä selkeästi ja ulkoisesta asiakkaasta tietämätön saa helposti kuvan siitä, miten asiakkaan tekninen hyväksyntä menee. Sivustolta löytyi lisäksi yhteystiedot, jos oli jotain kysyttävää.

7.4 Intra-wikin käyttöönotto

Aikajanalla kuvattuna kehitysprojekti eteni hyvin nopeasti ja sivut saatiin käyttöön huhtikuussa 2011, kuten kuviossa 18 esitetään. Tavoite saavuttiin sivujen rakentamisesta.



KUVIO 18. Projektin toteutus kokonaisuutena aikajanalla

Uudet wiki-sivut otettiin käyttöön demo-session jälkeen, kun session kommentit oli ensin päivitetty wikiin. Sivuista saatiin rakennettua kevyet ja selkeät, niissä oli selkeät otsikot, vähän tekstiä ja selkeitä kuvia. Ylärivivalikko onnistui ja alasuviilla liikkuminen oli helppoa ylävalikon ansiosta. Ylävalikon muokkaaminen evättiin tiimin jäseniltä ja vain muutamalle annettiin oikeus siihen. Alasuviujen päivitykseen on puolestaan kaikilla yrityksen työntekijällä oikeus.

Wikin päivittämisestä pidettiin pikainen virtuaalikoulutus osana yhtä viikkopalaveria ja tilaisuudessa näytettiin, miten helposti sivustoa voi päivittää ja samalla tarjottiin apua, jos päivittäminen ei onnistunut. Varsinaista materiaalia ei tuotettu wikin päivittämisestä, koska sille ei ollut tarvetta.

Wikin sisältörakenteen luonti onnistui, sillä uusi strategiamuutos ei vaikuttanut wikin rakenteeseen tai sisältöihin sen suuremmin. Pienet päivitykset oli helppo tehdä toukokuun ja kesäkuun aikana, kun uusi yrityksen strategia alkoi jalkautua ARV-organisaatioon, vaikka se tiesi lisäksi suuria muutoksia henkilöstömäärään jokaisessa yrityksen organisaatiossa. Itse wiki jäi tästä syystä taka-alalle ja päivitysideologia jäi rakentamatta kokonaan. Tämän seurauksena sivujen päivitys jäi taka-alalle muutoksen tiellä. Työntekijät keskittyivät enemmän omiin työtehtäviinsä ja uusien prosessien kuvaamiset kuvatasolla jäivät tekemättä resurssipulan takia. Vanhat prosessikuvat olivat kuitenkin toimivia, sillä uudet prosessit toivat vain hieman uudistuksia päivittäiseen työskentelyyn ja työverkoston, ja sielläkin vain osalle ATH-tiimin työntekijöistä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tieto ja viestintä ovat ATH-organisaation tärkeimpiä resursseja ja jatkuva oppiminen tukee molempia. On hyvä ymmärtää, että tieto on aina keskeneräistä muuttuvista tilanteista johtuen ja viestinnällä saadaan tietoa jaettua avoimesti työyhteisöissä. Intranet on mainio väline yhteisöllisessä verkkoviestinnässä ja se kuuluukin toimeksiantoyrityksen arkipäivään. Työntekijät etsivät uutta tai tarkastavat vanhaa tietoa päivittäin intranetistä tai Internetistä myös omalla vapaa-ajallaan.

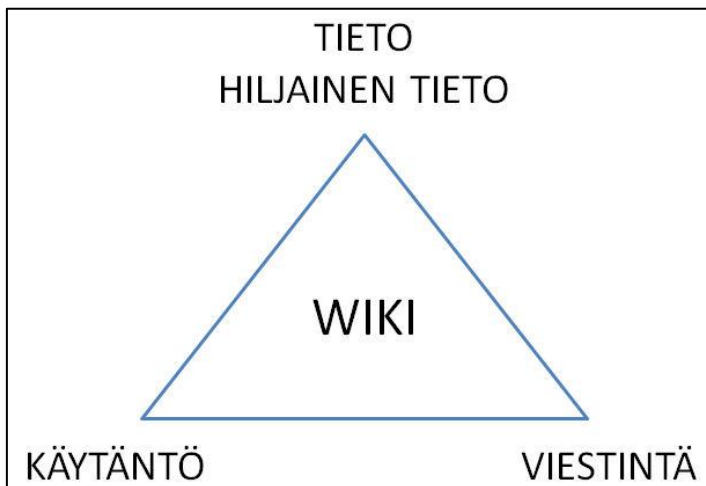
Työssä oppinen on kaikkien työntekijöiden vastuu. Sitä pitäisi tukea esimies- ja työverkostotasoilla jokapäiväisessä toiminnassa. Esimiehet voivat tukea oppimista yrityksessä kannustamalla avoimuuteen työyhteisössä ja opastamalla työntekijää laajentamaan omaa työverkostoa. Luomalla uusia tuttavuuksia työpaikalla, työntekijä laajentaa omaa verkostoaan yrityksessä ja parhaimmassa tapauksessa myös omaa osaamistaan. Tiimin vanhat tavat näkyvät tässä tutkimustyössä, sillä uusien työskentelytapojen tuominen isoon ryhmään vaatii kaikkien esimiesten tukea ja asian nostamista oppimisen arvoiseksi.

Wikin tekeminen wiki-sovelluksella on helppoa, kuten Hellström toteaa artikkelissaan (2008, 12.) Kun sisältö oli määritelty, niin itse tekeminen sujui nopeasti WYSIWYG-tyyppisellä työkalulla. Käyttäjä näki koko ajan wiki-sivua tehdessään, miltä lopullinen wiki-sivu näytti. Otsikkotyylit oli määritelty tietokantaan, joten tekstiä oli helppo muokata jälkikäteen wiki-sovelluksella. Käyttäjän ei tarvitse miettiä fonttityyppejä, kirjainten kokoa tai väriä, sillä ne on määritelty otsikon muotoilussa valmiiksi käyttäjälle. Näin pienillä asioilla saadaan sovelluksen käyttäminen helpommaksi.

Puuttuva päivitysprosessi jäi kokonaan tekemättä wikiä varten, mikä olisi vienyt tätä työtä vielä syvemmälle. Yhteisötyökalussa ei voi olla vain yksi päivittäjä, sillä työkalun yhteisöllinen piirre ei tällöin täyty ja työkaluksi voidaan valita toi-

nen työkalu. Wiki on yhteisöllinen työkalu ja monipuolisesti käytettynä se on oiva opetuksellinen väline, kunhan hyväksyy sen keskeneräisyyden.

Kuviossa 19 kuvataan wikiä kokonaisuutena, jossa yhdistyy käytännöt, tiedot ja viestintä. Intranetissä tiedon pitää olla ajan tasalla ja relevanttia. Jokaiseen Internet- tai intranet-sivustoon liittyy omat käytännöt siitä, miten luoda sivusto, miten päivittää, kuka on vastuussa ja mitä tietoa jaetaan. Lisäksi määritellään raja- taanko jotain tietoa vai onko tieto käytettävissä kaikilla. Näin tieto, viestintä ja käytännöt yhdistyvät Internetissä tai intranetissä. Wiki on työkalu, joka käyttää hyväkseen Internet-tekniikkaa, mutta se tarvitsee kaikki kolme elementtiä. Ilman näitä elementtejä työkalu on vain yksityökalu muiden työkalujen joukossa.



KUVIO 19. Wiki laajana käsitteenä

Olemassa olevat käytännöt on hyvä kerätä omaksi dokumentiksi. Tällainen dokumentti on aina keskeneräinen ja se pitää päivittää aika ajoin, mikä vaatii omat määrityksensä. Näitä asioita olisi hyvä miettiä aika ajoin, jos työkiireet sallivat. Projektityössä nämä käytännöt voivat muuttua paljonkin projektista riippuen.

Työroolien muuttuminen kriittisellä hetkellä voi vaikuttaa työn laatuun, kuten tässä työssä on tullut nähtyä. Sivujen teko oli aikaa vievä prosessi ja vaikka teknisesti työkalua on helppo käyttää, sisältöä pitää suunnitella yhdessä ryhmän jäsenten ja esimiesten kanssa, jotta wikin käyttöön ja tuleviin päivitysprosesseihin saadaan yhteisöllisyyttä.

9 POHDINTA

Tavoitteena oli luoda tiimille intranet-sivut, parantaa tiedon kulkua tiimin ulkopuolella tiimin tekemisistä ja saada näkyvyyttä yrityksen sisällä. Intranet-sivujen luomiseen käytettiin wiki-sovellusta, joka on yksinkertainen käyttää ja mahdollistaa yhteisöllisen viestinnän.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus, joka soveltui parhaiten tiimin tutkimiseen osallistuvana työntekijänä. Tutkija oli työskennellyt tiimissä ja samassa organisaatiossa melkein kymmenen vuotta. Havainnointi ja kysely olivat alkukartoituksen tavoitteita, ja niiden perusteella luotiin esimerkkisivusto. Uuden tiimin ryhmien jäseniltä kerättiin viikkopalavereissa palautetta esimerkkisivuston kautta.

Toimeksianto oli selkeä ja intranet-sivut saatiin luotua käyttämällä wiki-sovellusta. Työkalun valinta oli helppo, koska yrityksessä käytetään vain kahta työkalua. Tänä päivänä on monenlaisia erilaisia työkaluja intranet-sivuston luomiseksi ja päivittämiseksi. Maksullisista ohjelmista löytyy yleensä paljon tutkittua kirjallisuutta, mutta avoimen lähdekoodin ohjelmista löytyy vähemmän painotettua kirjallisuutta. Työn kirjoitusprosessin aikana sosiaalinen media nosti enemmän ja enemmän rooliaan yrityksen sisällä. ARV-organisaatio käytti vuoden 2011 aikana 2 eri sosiaalisen median sisäistä työkalua sisäisessä viestinnässään, mistä tuli selkeä haastaja tehdyille wikille.

Wikiin rakennettiin sivustoja kuvaamaan erilaisia rajapintoja ja käytettyjä prosesseja, ja niistä sai nopeasti yleiskuvan siitä, mitä ja miten kohdeorganisaatio toimii yleisellä tasolla. Kuvat liitettiin osaksi PowerPoint-esitystä, jonka esimiehet halusivat osaksi esittelytyötään. Kuvat olivat selkeitä ja niitä päivitettiin kevään aikana saadun palautteen ansiosta.

Wiki sai tiimin jäseniltä kiitosta ja etusivun ulkoasua keuhuttiin. Siitä oli saatu yhtenäisen näköinen muiden tiimien kanssa. Wikissä liikkuminen on mutkatonta

ylävalikon kautta ja otsikoinnit olivat onnistuneet. Otsikon alta paljastui enemmän tietoa ja mahdollisesti myös kuvan, mikä auttoi nopeasti ymmärtämään sivun sisällön.

Toimeksiantoon ja wikiin liittyvä päivitysprosessin määrittely jäi tekemättä, mikä Wikikirjasto nosti tärkeäksi osa-alueeksi wikiä luodessa. (2012, Hakupäivä 4.5.2013.) Olisi pitänyt luoda selkeät prosessit ja määritellä wikiin, kuka on vastuussa wikin päivittämisestä. Esimiehet olisivat voineet esimerkiksi määritellä wikin päivityksen tiimin jäsenten työtehtäviin. Välillä työntekijöillä oli enemmän aikaa päivitysten tekemiseen, kun oma tuoteprojekti oli joko alkamaisillaan tai loppumaisillaan. Päivityshistoriasta olisi nähnyt статистиikkaa, kuka on tehnyt ja mitä. Tai esimiehet olisivat voineet käyttää wikiä esimerkillisemmin ja kannustaa ryhmäläisiään päivittämiseen esimerkiksi tiimipalavereissa. Selkeät päivittämisprosessit jäivät luomatta yrityksen uuden strategian takia. Siksi wiki menetti merkitystään. Kaksi muuta sosiaalisen median työkalua pyrki samanaikaisesti nousemaan käytetyimmäksi työkaluksi yhteisöllisyysviestinnässä. Nämä työkalut olivat tulossa markkinointiorganisaation kautta myös ARV-organisaation käytettäviksi. Wikin parissa tehty hyvä työ jäi näin ollen puolitiehen kiireen takia.

Vaikka työkalu on helppokäyttöinen ja intranet-sivusto saatiin rakennettua, päivitysprosessi täytyy luoda niin, että sivusto pysyy mielenkiintoisena päivitetyn tiedon ansioista. Jos tieto ei muutu, sivusto ei ole mielenkiintoinen. Kortetjärvi-Nurmi ym. toteaaakin päivitysten pitävän mielenkiintoa yllä. (2009, 134.) Juuri Päivitykset olisivat hyviä tiimipalavereiden aiheita, jos tiimillä ei olisi muuta tietoa jaettavana. On tärkeää jakaa työntekijän oppimista omassa organisaatiossa, varsinkin asiakasrajapinnassa. Asiakkaat pysyvät samoina ja tuoteprojektit vaihtuvat, mutta oppivan organisaation pitää oppia onnistumisista ja epäonnistumisista. Asiakkaat muistavat epäonnistumiset ja kyllästyvät nopeasti, jos tuoteprojekteissa tehdään samoja virheitä toistuvasti. Toisaalta onnistumisista oppii nopeasti, kun tietää mihin keskittyä asiakkaiden kanssa. Wiki olisi upea väline, johon voisi kerätä työntekijät loppuraportteja onnistumista ja haasteista. Tietokannasta löytyisi vinkkejä ongelmiin ja niiden avulla voisi ymmärtää miten toiset ovat aikaisemmin ratkaisseet haasteen. Ratkaisuja on monenlaisia, koska tuoteprojektit ja asiakkaat ovat erilaisia. Tutkija on toiminut monenlaisissa projek-

teissa, joista hän rakentanut projekti kerrallaan oman tietämyksen tarvittavasta ammattitaidosta. On vienyt vuosia rakentaa tietämyksestä asiantuntijuus ja kykyä soveltaa asiantuntijana muuttuvassa työympäristössä.

Tutkimus piti tehdä oman työn ohella ja toisen työntekijän kanssa, mikä häiritsi selvästi tutkimuksen tekoa ajallisesti. Molemmilla työntekijöillä oli omat vastuualueensa työssään. Yhteistä tutkimusaikaa oli rajatusti, mitä rajoitti tutkimusta. Tavoitteena oli tehdä toinen kysely wikin käyttöönoton jälkeen, mikä jäi suuren strategiamuutoksen takia tekemättä. Se olisi voinut omalta osaltaan tuoda esille päivitettävyyttä ja kannustaa muita ryhmäläisiä käyttämään wikiä enemmän. Olisi ollut hyvä tehdä kolmaskin kysely sivujen käytöstä esimerkiksi 1-3 kuukautta käyttöönoton jälkeen ja sen avulla olisi saanut tietää, onko sivuja käytetty. Päivitettävyydestä pystyy helposti seuraamaan wikin ominaisuuksista, sillä sieltä näkee päivityshistorian.

Viestintä ja tiedon jakaminen epäonnistuivat tämän tutkimuksen teossa, kuten Åberg varoitteli Viestinnän johtamisen teoksessaan. (2000, 31.) Tutkimuksen tilannekatsausta olisi pitänyt jakaa aktiivisemmin koko tutkimuksen ajan tiimilavereissa. Tiiminvetäjät eivät olleet mukana luomistyössä ja he eivät kokeneet tehtyä työtä tärkeänä, koska yrityksen strategiamuutos vei kaiken huomion.

Wikiin tehdyt kuvat prosesseista ja verkostoista otettiin mukaan PowerPointesityksiin, mutta esimiehet eivät kuitenkaan osanneet esittää tiimiä tehdyn wikin kautta. Esimiehet olisi pitänyt ottaa aktiivisemmin mukaan wikin tekoprosessiin ja samalla opettaa heille, miten helppo ja käyttökelpoinen työkalu wiki-sovellus on. Heillä saattoi olla muisto entisistä sivuista, mitkä olivat mahdottomat käyttää. Kortetjärvi-Nurmi ym. mukaan esimiehillä ei tapahtunut kehitysprojektin aikana samanlaista oppimista, kuin toimeksiannon tekijöillä, ja yhteisön sisäinen viestintä ei onnistunut puuttuvan verkkoyhteisöllisyyden takia. (2009, 8.)

Tutkijan haasteena oli kolme organisaatiomuutosta tutkimustyötä tehdessä ja kaksi eri yhteistoimintamenettelyneuvottelua, jotka vaikuttivat suuresti organisaation eri työntekijöiden motivaatioon tehdä yhteistyötä. Välillä suurin huomio työntekijöillä oli heissä itsessään. Oli vaikeaa saada työntekijät näkemään yri-

tyksen ja tiimin tulevaisuutta kuten myös tutkijalla itsellään. Tutkija sai tukea tiimin muilta jäseniltä jatkaa työtään, vaikka projektityöntekijä siirtyi toisiin projekteihin tutkimuksen aikana. Vaikka organisaatiot muuttuivat kirjoitustyön aikana, tutkija huomasi, että varsinainen tiimin keskeinen työnkuva ei muuttunut ulkoisiin asiakkaisiin nähden. Mutta käytetty materiaali on aina hyvä päivittää organisaatio muutoksen yhteydessä, sillä samalla käytetyt prosessit tulee tarkastettua.

Uudet yhteistoimintamenettelyneuvottelut syksyllä 2011 seisauttivat tekemisen vähäksi aikaa, koska tulevista muutoksista ei ollut tietoa. Tällä ajalla tutkija päätti kuitenkin jatkaa projektia, koska tiimin työ ulkoisten asiakkaiden kanssa ei tule muuttumaan suuremmin ja nämä toimintatavat jatkuvat samanlaisina niin kauan kuin yritys valmistaa tuotteitaan. Rajapinnat voivat kuitenkin hieman muuttua ja vain sisäiset prosessit kaipaavat hienosäätöä, mutta se perustyö, mitä wikissä kuvataan, pysyy samana. Tuotekohtaiset asiat tulee olla helppo päivittää sivuille ja siksi tutkijan motivaatio jatkaa työtä jatkui. Yrityksen vaikeina aikoina tarvitaan selkeyttä ja tuottavaa tekemistä työmotivaation ylläpitämiseksi.

Tiimeihin tulee uusia työntekijöitä ja tavoitteena on, että jokaisella olisi sama taustatieto saatavilla, oli uuden työntekijän tausta sitten mikä tahansa. Informaation pitää olla selkeää ja helppolukuista. Uuden työntekijän oppiminen voi alkaa yleensä yrityksen intranet-sivuista. Myöhemmin tietoa voidaan syventää, kun oma kokemus on kasvanut oppimisen myötä. Rakennetussa wikissä linkkien kautta pääsee syvällisempään tietoon kuten projektityökaluun. Tätä samaa voisi pitää lähtökohtana myös aina silloin, kun sivuja päivitetään tai työstetään. Tiedon kertominen yksinkertaistetusti on haastavaa, koska ei tiedetä, mitä lukija jo tietää tiimistä ja itse organisaatiosta. Intranet-sivut eivät saa palvella ainoastaan ryhmän jäseniä, vaan koko yritystä.

Organisaatiolla on käytettävissä käytännön työn tekemiseen oma räätälöity työkalu, joka toimii myös tiedon jakajana. Työkalua voisi hyödyntää paremmin wikin kautta, käyttämällä wikiä niin sanotusti oppimispäiväkirjana. Wikiin voisi laittaa oman alkuperäissuunnitelman ja tehdä siitä aika ajoin muutoksia, joita kirjataan välillä päivittäin reaaliaikaiseen työkaluun. Työntekijä voi tehdä haluamallaan työkalulla omaa oppimismateriaalia, missä kertoo suurimmat muutokset ja

niiden vaikuttavuudet sekä onnistumiset ja haasteet. On tärkeää myös täydentää oppimistaan siitä, miten ratkaisi nämä edellä mainitut asiat. Nämä olisi hyvä kerätä wikiin muiden työntekijöiden luettaviksi, sillä asiakkaat muistavat aina, mitä on tehty aikaisemmin ja tätä tietoa ei välttämättä ole tiimin tai organisaation muilla jäsenillä. Wiki olisi selkeä työkalu oppimiseen ja oppimisen jakamiseen, ja sen voisi laittaa alkuvaiheessa työntekijän työtavoitteisiinkin. Työssä pitää oppia itsekseen, mitä on vaikea välillä huomata kaikessa työkiireessä. Kurssit antavat alkumotivaation, mutta suurin työ täytyy tehdä itse.

Selkeä haaste on jatkaa wikin kehitystyötä ja luoda sille tähän päivään sopivat päivittämissäännöt yhteistyössä ryhmäläisten kesken. Jos tutkija olisi paneutunut syvällisemmin wikin päivittämiseen teorian kautta projektin alkuvaiheessa, olisi ollut helppo luoda päivittämisprosessit käytännöntyön lisäksi. Työn kiireellisyyden vuoksi ja tutkijan oman työn ohella opinnäytetyön teoriaa etsittiin vuosi myöhemmin, jolloin teoriaa löytyi kirjallisuudesta enemmän. Esimerkkinä mainittakoon, että wikistä löytyy paljon oppaita, jopa suomeksi, joissa kerrotaan miten ottaa wiki käyttöön tekniikoiden osalta.

Teknistä toteutustietoa löytyy helposti, mutta intranet-sisällön rakentamiseen vaikuttaa paljon hiljainen oppimistieto, jota tutkijalla oli tässä tapauksessa useamman vuoden ajalta. Toinen tutkija toi, prosessien piirtämisen ohella, sisältöön ulkopuolista näkyvyyttä. Hänellä ei ollut käytännön työkokemusta organisaatiossa, vaan hän tuli organisaatioon toisesta ulkopuolisesta organisaatiosta. Tutkija koki, että kahdella tutkimuksen tekijällä saatiin sekä sisäistä että ulkoista näkemystä wikin sisältöön. Vaikka Suominen moittii Wikipedian luotettavuutta, niin wiki toimii hyvänä tietolähdepankkina asiaan tutustumisessa. (2011, 143, 159.) Wikipedia on tässä oiva esimerkki, sillä hyvin täydennettynä painettujen lähteiden kanssa, lukija voi tutustua alkuperäisiin tietoihin ja rakentaa oman tietämyksensä asiasta wikin avulla. Tarvittaessa wiki-tietoa voi täydentää, jos se ei vastaa alkuperäislähteitä.

Tätä työtä olisi voinut tehdä organisaatiomuutosten kautta vielä laajemmin ja seurata tiedon ja tietämyksen eri tiloja. Wikiä käyttämisestä oppimisen tallenteena olisi tullut mielenkiintoinen työ itsessään. Organisaatiomuutokset tai stra-

tegiamuutokset ovat yleensä isoja muutoksia ja vaikuttavat tavalla tai toisella työn tekemiseen, minkä myös tutkija sai huomata pitkän opinnäytetyön kirjoitusprosessin aikana. Jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla muutosten vaikuttaminen organisaation oppivuuteen tai tiedon jakoon tai työntekijän oppivuuteen ja organisaation oppivuuteen nopeasti muuttuvalla tietotekniikan alalla. Jatkossa voisi tutkia miten hiljaisen tiedon vähentyminen huomataan yrityksissä varsinkin työntekijöiden irtisanomisen jälkeen? Voiko yrityksen ja tiimien monikulttuurisuus vaikuttaa oppimiseen organisaatiossa? Mitkä ovat tämän organisaation tai tiimin tehokkaimmat oppimisen välineet? Miten työntekijät oppivat nopeinten kohdeorganisaatiossa? Mitkä tiedot ja työkalut ovat tärkeitä oppimisen kannalta tässä organisaatiossa tai tiimissä?

Oppimisprosessina opinnäytetyö on laajentanut tutkijan asiantuntijuutta laajempaan kykyyn soveltaa uutta ja vanhaa tietämystä. Soveltava asiantuntija auttaa muita työntekijöitä oppimisessa oman oppimisen kautta, mikä auttaa tiimiä tai ryhmää täydelliseen oppimiseen.

LÄHTEET

Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin – työelämän uudet viestintätaidot. Oy Finn Lectura Ab.

Castro, E. 2007. Kotisivut kuntoon – HTML, XHTML ja CSS. Suom. M. Kamppila. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Haasio, A. 2008. Kaikki irti Internetistä. Helsinki: BTJ Finland Oy.

Hellström, H. 2008. Organisaatioiden sisäiset tietovirrat hallintaan. Tietoasiantuntija 4, 12 – 13.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. 1. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print 2010.

Korpela, J. K. & Linjama, T. 2003. WEB-suunnittelu. 1.painos. Jyväskylä: Docenco Finland Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M, & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. 5.-6.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuivalahti, T. Luukkonen, J. 2003. Intra. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Kysely. 2011. Sisäinen lähde. Tekijän hallussa.

Marquardt, M. J. 2002. Building the Learning Organization. Mastering the 5 elements for corporate learning. Second edition. Palo Alto, CA, United States of America: Davies-Black Publishing, Inc.

Mäkitalo, E. & Wallinheimo, K. 2012. Virtuaaliset ympäristöt – Innostava oppiminen, tehokas koulutus. Vantaa: Hansaprint Oy.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. New York, NY, United States of America: Oxford University Press, Inc.

Oinas-Kukkonen, H. (Ei vuosilukua). THE 7C MODEL FOR ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE CREATION AND MANAGEMENT.

The Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities 2–3 April, 2004. University of Innsbruck, Austria. Hakupäivä 20.5.2013,

http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/e-1_oinas.pdf. Tekijän hallussa.

Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Otala, L. & Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pohjanoksa, I., Kuokkanen, E. & Raaska, T. 2007. Viesti verkossa. Digitaalisen viestinnän käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy.

Räisänen, T. 2010. ALL FOR ONE, ONE FOR ALL - Organizational knowledge creation and utilization using a new generation of IT tools. Tampere: Juvenes Print.

Räisänen, T. opettaja, OAMK. 2011. Tietämyksen synty. Luentomateriaali kevät 2011. Tekijän hallussa.

Siukonsaari, A. 2012. Suhdetoiminnan lieveilmiöistä yhteydenpitoon. Teoksessa P. Von Hertzen , E. Melgin & L.Åberg (toim.) Vuosisata suhdetoimintaa. Yhteisviestinnän historia Suomessa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, (135, 138).

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas – Yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpidon ja tiedotustoiminta. Helsinki: Hakapaino.

Suominen, R & Nurmela, S. 2011. Verkko-opettaja. 1.painos. Helsinki: WSOY-pro Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Säntti, R. & Säntti, P. 2011. Tiedosta, määrittele ja hyödynnä. Teoksessa t. Aaltonen-Ogbeibe, P. Saastamoinen, H. Rainio & t. Vartiainen (toim.) Silmät auki sosiaaliseen mediaan. 2.painos. Eduskunnan monistamo, toukokuu 2011.

Von Hertzen, P, Melgin, E & Åberg, L. 2012. Vuosisata suhdetoimintaa. Yhteisöviestinnän historia Suomessa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Wikikirjasto. 2012. Viisautta wikin tekoon/Hyvä wikimateriaali. Hakupäivä 4.5.2013,
http://fi.wikibooks.org/wiki/Viisautta_wikin_tekoon/Hyv%C3%A4_wikimateriaali.

Wikipedia. 2013. HTML. Hakupäivä 3.5.2013, <http://fi.wikipedia.org/wiki/HTML>.

W3C. 2013. HTML & CSS. Hakupäivä, 22.5.2013
<http://www.w3.org/standards/webdesign/htmlcss>.

Wikipedia. 2011. Intranet. Hakupäivä 10.8.2011
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Intranet>.

Wikipedia. 2011. Wiki. Hakupäivä 10.8.2011, <http://fi.wikipedia.org/wiki/Wiki>.

Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää. 2.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

ATH-team intranet questionnaire P1/2011

This questionnaire is about ATH team coming intranet pages. Notice that other N.N team will be added soon to same intranet-pages.

Open current ATH team intranet page: <http://webaddress.com> and look it before answering questions:

Select your first team from drop down list:

->Team 1 or Team 2 or Team 3or Other

Select your comment from the list:

1.Can you easily find ATH team vision and mission from the team intra?

- Lousy / Not found
- Not too bad / Found, but...
- Neutral / No opinion
- Good
- Very good

2. Can you easily find information what ATH team really does?

- Lousy / Not found
- Not too bad / Found, but...
- Neutral / No opinion
- Good
- Very good

3. Can you find ATH team members?

e.g. who is Customer responsible person for certain program? or who is person for e.g. "Operator Name"/"Country"?

- Lousy / Not found
- Not too bad / Found, but...
- Neutral / No opinion
- Good
- Very good

4. Can you find ATH teams internal process description ?

- Lousy / Not found
- Not too bad / Found, but...
- Neutral / No opinion

- Good
- Very good

5. Can you use ATH team intranet-pages to explain to outsiders what ATH team do and with whom? Outsiders = persons who are not working in ATH team.

- Lousy / Not found
- Not too bad / Found, but...
- Neutral / No opinion
- Good
- Very good

6. Do you think that current ATH intranet pages...

- are easy to use?
- has too much data?
- has missing data?
- is data updated?



7. What is missing from ATH team intranet pages?



8. Do you think that from ATH intranet should be easy access to several ATH wiki pages ?

