



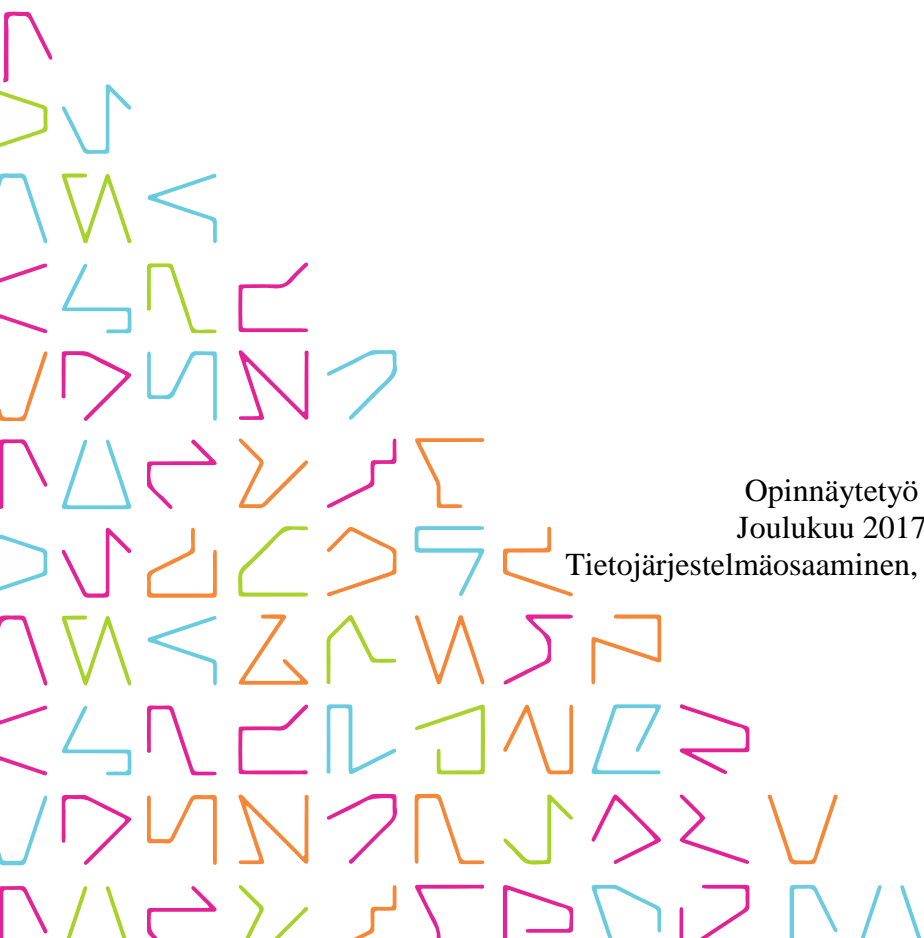
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIEDONHALLINNALLA TEHOKKUUTTA TOIMINTAAN

Nykytilanne,
dokumenttienhallinta ja ryhmätyöskentely

Saara Elväs

Opinnäytetyö
Joulukuu 2017
Tietojärjestelmäosaaminen, ylempi AMK



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tietojärjestelmäosaaminen, ylempi AMK

ELVÄS, SAARA:

Tiedonhallinnalla tehokkuutta toimintaan
Nykytilanne, dokumenttienhallinta ja ryhmätyöskentely

Opinnäytetyö 61 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Joulukuu 2017

Tämän työn on tarkoitus toimia esiselvityksenä tiedonhallinnan kehittämisprojektille Motiva Oy:ssä. Työn tavoitteena oli kartoittaa tiedon johtamisen ja tiedonhallinnan nykytilannetta sekä tarkastella tarkemmin dokumenttienhallintaa ja sähköisiä ryhmätyökaluja. Tiedonhakuja varten tutustuttiin tiedon johtamisen ja tiedonhallinnan kirjallisuuteen, osallistuttiin dokumenttienhallintakurssille ja Tiedonhallinta 2017 -seminaariin sekä tehtiin haastatteluja. Nykytilannetta kartoitettiin motivalaisille tehdyillä dokumenttienhallintaan ja ryhmätyökaluihin liittyvillä kyselyillä ja niitä täydentävillä haastatteluilla.

Tehtyjen haastattelujen perusteella voitiin todeta, että tietoa ei vielä aktiivisesti johdettu Motivassa. Tieto tunnistettiin yrityksen keskeiseksi pääomaksi ja tahtotila tiedonhallinnan kehittämiseksi oli olemassa. Pohja aktiivisen tiedonjohtamisen kulttuurin rakentamiselle oli siis olemassa.

Dokumenttien hallinnan ongelmat liittyivät erityisesti dokumenttien löytämiseen ja jakamiseen. Dokumenttienhallintaa ei voi tehdä erillään yrityksen toiminnasta, vaan se tulee integroida osaksi toimintaprosesseja. Parhaillaan käynnissä olevan keskeisten ydinprosessien kehitysprojektien valmistuttua tulee määritellä, miten näissä prosesseissa liikkuva tietoa ja dokumentteja halutaan johtaa ja miten toimintaa halutaan tehostaa. Kun prosessit ja kehitystarpeet on määriteltä, voidaan siirtyä pohtimaan erilaisten teknisten ratkaisujen tuomia etuja. Valittavasta teknisestä ratkaisusta riippumatta tulee dokumentteihin liittyvät prosessit, metatiedot ja tietotyypit määritellä.

Ryhmätyökalujen käyttökokemukset olivat haastattelujen perusteella yleensä positiivisia työkalusta riippumatta, mikäli työkalun käyttötarkoitus oli selkeä käyttäjälle. Teknisiä ratkaisuja tärkeämpi vaikutti olevan motivaatio työkalun käyttöön ja yhteisesti sovitut käyttötavat.

Tulevassa tiedonhallinnan kehitysprojektissa tulee määritellä tiedon johtamisen alaprosessit ja niihin liittyvät käytännöt. Tämän jälkeen voidaan pohtia, millaisia teknisiä apuvälineitä eri prosessin vaiheissa voidaan hyödyntää, jotta tieto olisi yrityksessä helposti kaikkien saatavilla ja hyödynnettävissä.

Asiasanat: tiedon johtaminen, tiedonhallinta, dokumenttienhallinta, ryhmätyökalut

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Information Systems Competence

ELVÄS, SAARA:

Efficiency with Knowledge Management
Present State, Document Management and Collaboration Tools

Master's thesis 61 pages, appendices 4 pages
December 2017

The object of this thesis was to provide material and a status report for the upcoming development of knowledge management in Motiva Oy. A brief look in knowledge management theory and Motiva's present state of knowledge management is followed by description of a number of document management and collaboration tools. Theoretical data for this thesis was gathered from various sources including literature, a document management course and interviews. The present state of knowledge management and the problems in and experiences of document management and collaboration tools were charted with questionnaires and interviews.

The interviews revealed that Motiva Oy had a passive outlook on knowledge management. Knowledge was recognized as a key resource, but there were no strategies or active measures concerning knowledge management on a company level. However, there is a will to improve the situation, and this is the first step in building an active knowledge management culture.

Problems in the document management related especially to finding and sharing documents. Document management cannot be separated from the operative processes, and as the core processes were currently under scrutiny and development, closer inspection of document management needs had to wait for the completion of this process.

Experiences from different collaboration tools were mainly positive, regardless of the tool used, if the purpose for using the tool was clear. Motivation for collaboration and common rules for the use of tools seemed to be more important than the technology used.

Next steps of knowledge management development should include defining the sub-processes of knowledge management and related practices. Only after identifying what improvements better management should bring it will be time to consider different technologies to help bring the desired improvements to practice. The aim is to make finding and using knowledge easier.

Key words: knowledge management, document management, collaboration tools

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TIEDONHALLINTA JA TIEDON JOHTAMINEN.....	8
2.1	Mitä on tieto?.....	8
2.1.1	Piilevä ja havaittava tieto.....	10
2.1.2	Tiedon elinkaari.....	10
2.2	Tiedon johtamisen teoriaa.....	11
2.2.1	Tiedonjohtamisen tyylejä.....	13
2.2.2	Tiedon johtamisen kolme ulottuvuutta.....	14
2.3	Tiedonhallinnan palvelukehikko.....	15
2.4	Tiedon johtamisen nykytila Motivassa.....	16
2.4.1	Tiedon merkitys liiketoiminnalle.....	17
2.4.2	Kriittinen tieto.....	17
2.4.3	Tiedon johtaminen ja hallinta.....	19
2.4.4	Tiedon johtamisen alaprosessit.....	19
2.4.5	Suurimmat ongelmat tiedon johtamisessa.....	20
2.4.6	Konkreettisia parannusehdotuksia.....	20
2.4.7	Mikä nykytilassa toimii.....	21
2.4.8	Motivan tietovarannot.....	21
2.4.9	Tiedonhallinnan valmiustasot.....	23
2.5	Tiedonhallinnan tulevaisuus Motivassa.....	25
3	DOKUMENTTIEN HALLINTA.....	28
3.1	Dokumenttienhallinnan perustoiminnot.....	28
3.2	Dokumenttienhallinnan työkaluja.....	32
3.2.1	Dokumenttienhallinta SharePointin avulla.....	32
3.2.2	Dokumenttienhallinta M-Filesin avulla.....	34
3.2.3	Vertailu.....	35
3.3	Dokumenttienhallinnan nykytilanne Motivassa.....	36
3.3.1	Nykytilanteen kartoitus.....	37
3.4	Dokumenttienhallinnan tulevaisuus Motivassa.....	39
3.4.1	Nykyisen kaltainen käytäntö.....	40
3.4.2	SharePoint.....	41
3.4.3	M-Files.....	42
3.4.4	Teams ja SharePoint + M-Files & M-Files Älykerros.....	42
3.4.5	Yhteenveto.....	43
4	RYHMÄTYÖSKENNELY.....	45
4.1	Ryhmätyömallit ja ryhmätyöympäristöt.....	45

4.2	Nykytila Motivassa	46
4.3	Kokemuksia erilaisista ryhmätyökaluista	48
4.3.1	Basecamp	48
4.3.2	Joiqu (ent. Aapo).....	48
4.3.3	Skype for Business	49
4.3.4	Slack.....	49
4.3.5	Teams	50
4.3.6	Trello	50
4.3.7	Viima.....	51
4.3.8	Yammer.....	51
4.4	Tulevaisuus Motivassa.....	52
5	POHDINTA.....	54
	LÄHTEET.....	56
	LIITTEET	58
	Liite 1. Dokumenttien hallinta kyselyn kysymykset	58
	Liite 2. Ryhmätyökalut kyselyn kysymykset	61

LYHENTEET JA TERMIT

CRM-järjestelmä	asiakkuudenhallintajärjestelmä (Customer Relationship Management)
dokumenttien hallinta	menetelmät ja teknologiat, joiden avulla dokumentteja hallinnoidaan (varastoidaan, muokataan, jaetaan ja arkistoidaan)
ERP-järjestelmä	toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning)
sisällönhallinta	toiminta, jossa digitaalista informaatioisisältöä pyritään hallitsemaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Englanniksi Enterprise Content Management (ECM). (Arkistolaitos 2013)
tiedonhallinta	toimintaa, jossa tietoa hallitaan organisaation aineettomana pääomana. Englanniksi information management tai knowledge management. (Arkistolaitos 2013) Tässä työssä tiedonhallinnalla tarkoitetaan erilaisia prosesseja ja käytäntöjä joilla olemassa olevaa, yleensä havaittua (explicit), tietoa hallinnoidaan ja jaetaan.
tiedon johtaminen	toiminta, jonka tavoitteena on tiedon tehokas soveltaminen päätöksentekotilanteessa. Englanniksi knowledge management. Tässä työssä tiedon johtaminen on tiedonhallintaa laajempi termi, joka käsittää myös uuden tiedon luomisen tai tiedon hakemisen sekä tiedon ja tietämyksen soveltamisen. Tässä työssä tiedon johtamisella viitataan sekä piilevän, hiljaisen (tacit) että havaittavan, eksplisiittisen (explicit) tiedon johtamiseen ja uusien tiedontarpeiden tunnistamiseen

1 JOHDANTO

Tämän työn tavoitteena on kartoittaa tiedonhallinnan nykytilaa Motiva Oy:ssä ja laatia esiselvitys, jota voidaan jatkossa hyödyntää tiedonhallinnan kehittämisessä yrityksessä. Alun perin asetettu tutkimuskysymys ”Millainen dokumenttienhallintajärjestelmä Motivan pitäisi hankkia” muotoutui työn edetessä uuteen uskoon, kun tutustuin paremmin tiedon johtamiseen ja tiedonhallintaan sekä sen tilanteeseen Motivassa. Dokumenttienhallinta on vain yksi osa yrityksen tiedonhallinnassa ja työn edetessä tuntui mielekkäältä laajentaa teoriaosuutta kattamaan tiedon johtamista ja tiedonhallintaa laajemminkin. Työssä tutustuttiin tiedon johtamisen nykytilanteeseen Motivassa, dokumenttienhallinnan perusominaisuuksiin ja muutamaa erilaiseen dokumenttienhallinnan toteutuksen vaihtoehtoon sekä kartoitettiin lyhyesti erilaisia ryhmätyökaluja. Tämän opinnäytetyön toteutuksesta teki haasteellista samanaikainen ydinprosessien (projektityö, myynti ja markkinointi) kehitys, joka tapahtui omissa projektiryhmissä.

Työn toimeksiantaja on valtion omistama Motiva Oy, jossa työskentelee noin 45 henkilöä. Motiva Oy:n organisaatiossa on viimeisen vuoden aikana ollut muutoksia organisaatiorakenteessa ja johdossa. Motiva Oy on tuottanut energia- ja materiaalitehokkuuden edistämiseen liittyviä palveluja valtionhallinnolle. Toiminta on viime vuosina laajentunut ja monipuolistunut. Nykyisin Motiva Oy on valtion kestävä kehityksen yritys, joka asiantuntemuksellaan palvelee valtionhallintoa, kuntia ja alueita, elinkeinoelämää sekä kulluttajia. Toimin yrityksessä asiantuntijana Seuranta ja vaikutukset -yksikössä, jossa päävastuullani on energiatehokkuussopimusten ja energiakatselmusten seurantajärjestelmien ylläpito ja kehittäminen.

2 TIEDONHALLINTA JA TIEDON JOHTAMINEN

Englanninkieliset termit knowledge management ja information management käännetään Suomessa usein tiedonhallinnaksi, mutta välillä käännökseenä käytetään myös termiä tiedon johtaminen. Erityisesti tiedonhallinta termin merkitys vaihtelee hieman kirjallisuudessa. Toisinaan termillä tarkoitetaan vain dokumenttien ja asiakirjojen hallintaa ja toisinaan laajemmin organisaation tiedon ja tietämyksen hallintaa tiedon tarpeen tunnistamisesta tiedon soveltamiseen.

Tässä luvussa käydään lyhyesti läpi tietoon ja tiedon johtamiseen liittyvää teoriaa, tarkastellaan tiedonjohtamisen nykytilannetta Motivassa ja pohditaan tiedon johtamisen tulevaisuutta Motivassa.

2.1 Mitä on tieto?

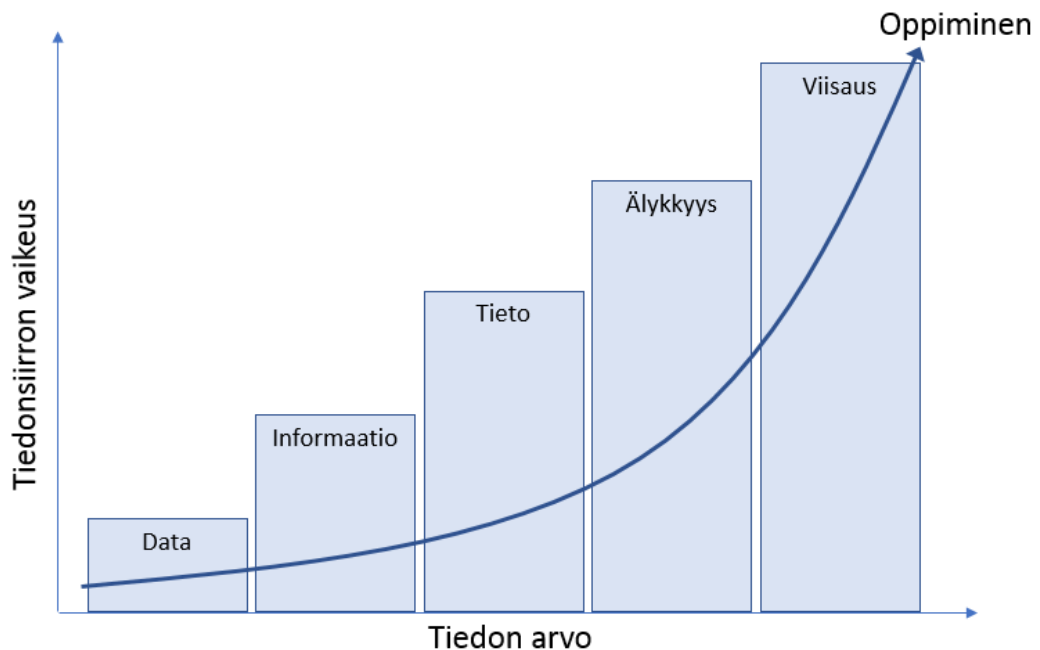
”Tieto on uusi öljy”, totesi Mikko Hyppönen Tiedonhallinta 2017 -seminaarissa pitämässään esityksessä. Vertauksellaan Hyppönen viittaa sekä muutokseen siinä, mikä on yritysten tärkeintä pääomaa, että tietoturvan tärkeyteen tietovuotojen ehkäisyssä. Aiemmin vauraus syntyi maasta, työvoimasta tai käytössä olevista resursseista, mutta nykyisessä tietoyhteiskunnassa tieto on yritysten tärkeintä pääomaa (mm. Sydänmaanlakka 2007, 179). Leif Edvinsonin mukaan yrityksessä on neljänlaista pääomaa:

- taloudellinen pääoma
- asiakassuhteisiin sidottua pääomaa
- organisaatioon sidottua pääomaa
- henkilöstöön sidottua pääomaa.

Näistä kolme viimeistä muodostavat yhdessä yrityksen älyllisen pääoman (Sydänmaanlakka 2007, 183).

Työssä, joka käsittelee tiedonhallintaa, ei voi välttyä lyhyesti kuvaamasta mitä termillä tieto tarkoitetaan. Eri englanninkieliset termit käännetään suomenkieleen monesti tietosanalla, vaikka alkuperäiskielellä näillä termeillä on vivahde-eroja. Kuvassa (KUVA 1) on esitetty tiedon hierarkian tasot Sydänmaanlakan (2007) ja Kaarion ja Peltolan (2008) määritelmiä mukailten. Kuvassa on yhdistetty Sydänmaanlakan tiedon hierarkian tasot ja

Kaarion ja Peltolan kuvaama tiedonsiirron vaikeuden kasvu tiedon arvon eli hierarkkisen tason noustessa.



KUVA 1. Tiedon hierarkia ja tiedonsiirron vaikeus (Sydänmaanlakka 2007, 188; Kaario & Peltola 2008, 8, muokattu)

Data on informaation raaka-ainetta: lukuja ja sanoja joilla ei ole laajempaa merkitystä ilman tulkintaa (Kaario & Peltola 2008; Sydänmaanlakka 2007). Informaatio on dataa, jolle on annettu merkitys. Tiedon määrittely ei ole yhtä helppoa, mutta Kaario ja Peltola (2008) ovat yksinkertaistaneet tiedon seuraavasti: ”Tulkitusta ja sisäistetystä informaatiosta syntyy tietoa.” Myös Sydänmaanlakka (2007) korostaa ajattelun ja kokemuksen merkitystä tiedon synnyssä. Älykkyys koostuu tiedollisesta ja tunneälykkyyydestä jota täydentää intuitiivinen älykkyys. Arvot, moraali ja henkilökohtaiset kokemukset ovat keskeisiä viisaudelle. (Sydänmaanlakka 2007.)

Tiedonhallinta on monesti mielletty yrityksissä tietotekniikkaan painottuvaksi tekemiseksi, jossa tietoa hallitaan erilaisilla järjestelmillä. Datan siirto onkin helppoa koneellisestikin, dataa voidaan muun muassa tallentaa tietokantoihin. Myös informaatiota on mahdollista siirtää esimerkiksi dokumenteissa, joissa datalle on annettu merkitys. Jo informaation siirrossa koneellisesti on riskinä, että tiedon vastaanottaja tulkitsee tiedon eri tavalla. Tiedon hierarkian korkeammilla tasoilla ihmisen rooli tiedon jalostumisessa ja

tiedon jakamisessa korostuu ja tietoteknisillä ratkaisuilla yksinään ei enää pystytä luotettavasti siirtämään tietoa. (Kaario & Peltola 2008, 6-8.)

2.1.1 Piilevä ja havaittava tieto

Tieto jaetaan usein myös piilevään eli hiljaiseen (tacit) ja havaittavaan eli eksplisiittiseen (explicit) tietoon. Piilevä tieto on henkilökohtaista ja sidottu asiayhteyteen ja siksi vaikeasti siirrettävää. Havaittava tieto on tietoa helposti siirrettävässä ”koodatussa” muodossa. Nonaka ja Takeuchi (1995) kuvaavat organisaation tiedon muodostumista spiraalina, jossa yksilöiden piilevästä tiedosta syntyy organisaation yhteistä havaittua tietoa. Havaittu tieto kasvattaa yksilöiden tietämystä ja muuttuu taas yksilön hiljaiseksi tiedoksi, kun se omaksutaan. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59.) Tiedonhallinnan ja tiedon johtamisen tavoitteena on saada spiraali pyörimään, niin että piilevästä yksilöiden tiedosta tulisi koko organisaation yhteistä havaittavaa tietoa, joka kasvattaisi yrityksen tietopääomaa. Siihen pyritään myös Motivassa.

2.1.2 Tiedon elinkaari

Tiedolla on aina elinkaari, jonka eri vaiheet vaihtelevat hieman eri tyyppisillä tiedoilla, mutta joista voidaan Kaarion ja Peltolan mukaan tunnistaa neljä päävaihetta:

1. tiedon taltiointi
2. tiedon ylläpito ja hallinta
3. tiedon säilytys ja arkistointi
4. tiedon esittäminen, jakelu ja julkaisu

Tiedon hallinnan tulee olla katkeamatonta, eli tiedon eheydestä ja jäljitettävyydestä on huolehdittava koko elinkaaren ajan. Tiedon eheydellä tarkoitetaan tietosisältöjen ja tiedon hallinnan järjestelmien luotettavuutta, ajantasaisuutta ja muutosten hallintaa. Tiedon jäljitettävyys tarkoittaa, että tietosisältöjen muutokset on kyettävä todentamaan koko elinkaaren ajan ja mahdollisten muutosten tekijät on pystyttävä jäljittämään. Tiedonhallinnan ongelmat keskittyvät Kaarion ja Peltolan mukaan usein elinkaaren risteyskohtiin. (Kaario & Peltola 2008, 9.)

2.2 Tiedon johtamisen teoriaa

Tiedon johtamista tarvitaan, jotta tieto on helposti saatavilla ja sovellettavissa päätökseen-tekotilanteissa. Pentti Sydänmaanlakka (2007, 182-185) jakaa tiedon johtamisen viiteen alaprosessiin, joissa piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi:

1. tiedon luominen
2. tiedon hankinta
3. tiedon varastointi
4. tiedon jakaminen
5. tiedon soveltaminen

Tiedon luominen voi Sydänmaanlakan mukaan tapahtua monella tavalla. Motivan kannalta merkittävimmät näistä ovat ideointi ryhmässä ja toiminta poikkifunktionaalisissa tiimeissä. Uuden tiedon luominen voi tapahtua myös esimerkiksi yksilöllisen opiskelun tuloksena, tehtävänkierrossa tai tuotekehitysosastolla (Sydänmaanlakka 2007, 183).

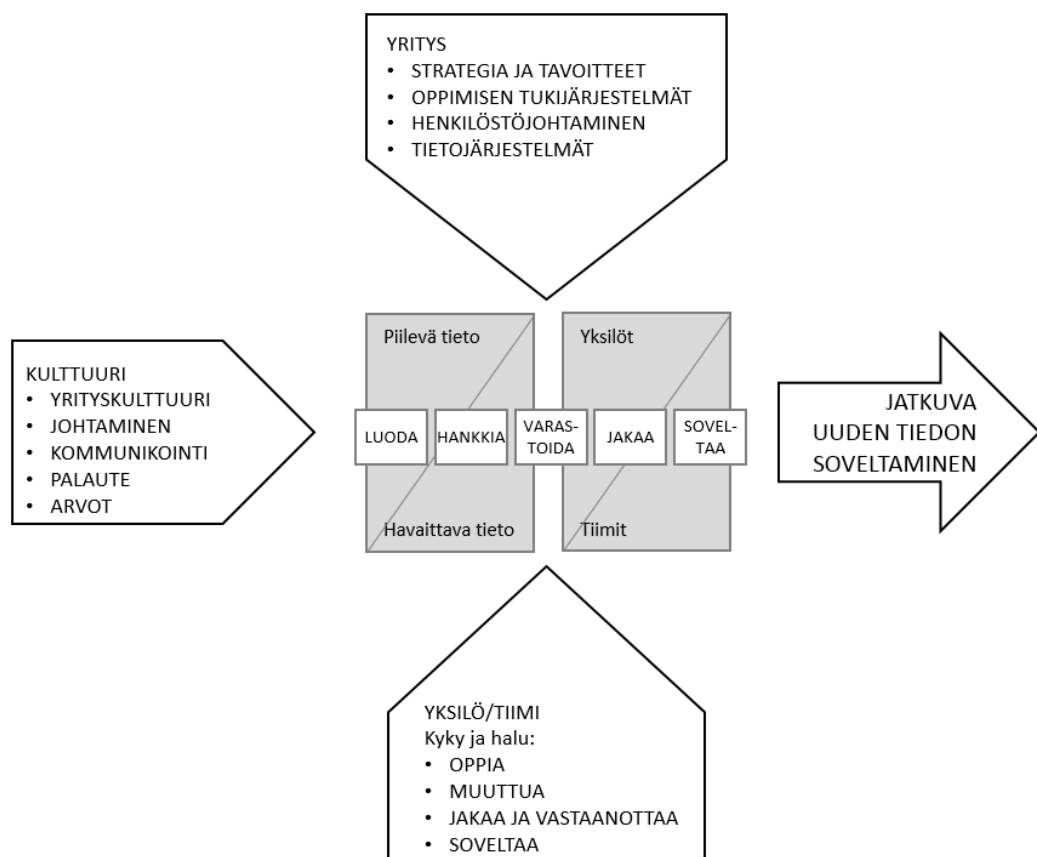
Tiedon hankinta tai ”tiedon vangitseminen” voi tapahtua mm. osallistumalla kursseille, lukemalla kirjoja, tekemällä internet-hakuja tai muuttamalla organisaation piilevää tietoa havaittavaksi ja dokumentoimalla sen muotoon jossa se on helposti siirrettävissä muille (Sydänmaanlakka 2007, 183).

Tiedon varastointi tarkoittaa tiedon käsittelyä, jäsentämistä ja editointia niin, että organisaation tietovarastot ovat loogisesti järjestettyjä, luotettavia ja täsmällisiä. Sydänmaanlakan mukaan tiedon varastointia on myös yksilötasolla tapahtuvaa uuden tiedon omaksuminen, johon tarvitaan aikaa. Ilman tiedon varastointiin liittyviä prosesseja tietoa ei voi hyödyntää ja se muuttuu informaatiotulvaksi. Sydänmaanlakka toteaa, että varastoinnin tehokkuuden edellytyksenä on tiedon saaminen sähköiseen muotoon eli tietokantapohjaiseen järjestelmään. (Sydänmaanlakka 2007, 184.)

”Vain jaetulla tiedolla on merkitystä organisaation kannalta” (Sydänmaanlakka 2007, 184). **Tiedon jakamisen** tavoitteena on, että tieto on helposti kaikkien saatavilla ja tämän edellytyksenä on tiedon hyvä varastointi. Tiedon jakelukanavia ovat esimerkiksi sähköposti, intranet, kokoukset, henkilökohtaiset kontaktit, epäviralliset verkostot ja niin edelleen. Organisaation kulttuurin tulisi rohkaista tiedon jakamiseen ja vapaaseen ajatusten, ideoiden ja toimintatapojen vaihtamiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 184.)

Tiedon soveltaminen lopulta ratkaisee organisaation tiedosta saaman hyödyn. Hyvin johdettuna organisaation tieto on käytettävissä niin, että sen avulla voidaan vähentää ylimääräistä työtä. (Sydänmaanlakka 2007, 185.)

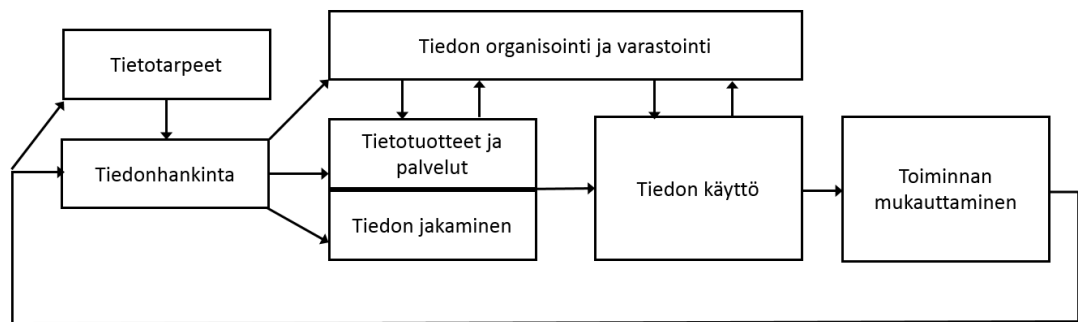
Kun nämä tiedon johtamisen alaprosessit on määritelty ja otettu käyttöön, tiedon johtaminen muuttuu epämääräisestä sanahelinästä konkreettiseksi toiminnaksi, jota voidaan mitata ja kehittää. Sydänmaanlakka myös korostaa, että tiedon johtaminen ei ole erillinen prosessi, vaan on oleellista määritellä tiedonhallinnan viitekehys, joka pitää sisällään myös muun muassa oppimisen tukijärjestelmät, tietyt henkilöjohtamisen prosessit ja IT-työkalut. Tulee myös päättää, millainen tiedon johtamisen organisaatio yritykseen luodaan ja mitä työkaluja käytetään. Oleellisinta on kuitenkin hahmottaa visio ja tiedon johtamisen strategia. Sydänmaanlakan tiedon viitekehys on kuvattu kuvassa (KUVA 2). (Sydänmaanlakka 2007, 185.)



KUVA 2. Tiedon johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2007, 177)

Tietoa ei siis voi johtaa erillään yrityksen muusta toiminnasta, vaan se tulee integroida osaksi yrityksen ydintoimintaprosesseja. Sydänmaanlakka nostaa esiin myös tilaratkaisujen vaikutuksen tiedon jakamiseen ja mahdolliset erilliset palkitsemistavat joilla rohkaistaan jakamaan tietoa. ”Organisaation arvot palautekulttuuri, kommunikointitavat ja johtamistyylit joko edesauttavat tai estävät tiedon johtamista.” (Sydänmaanlakka 2007, 185-186.)

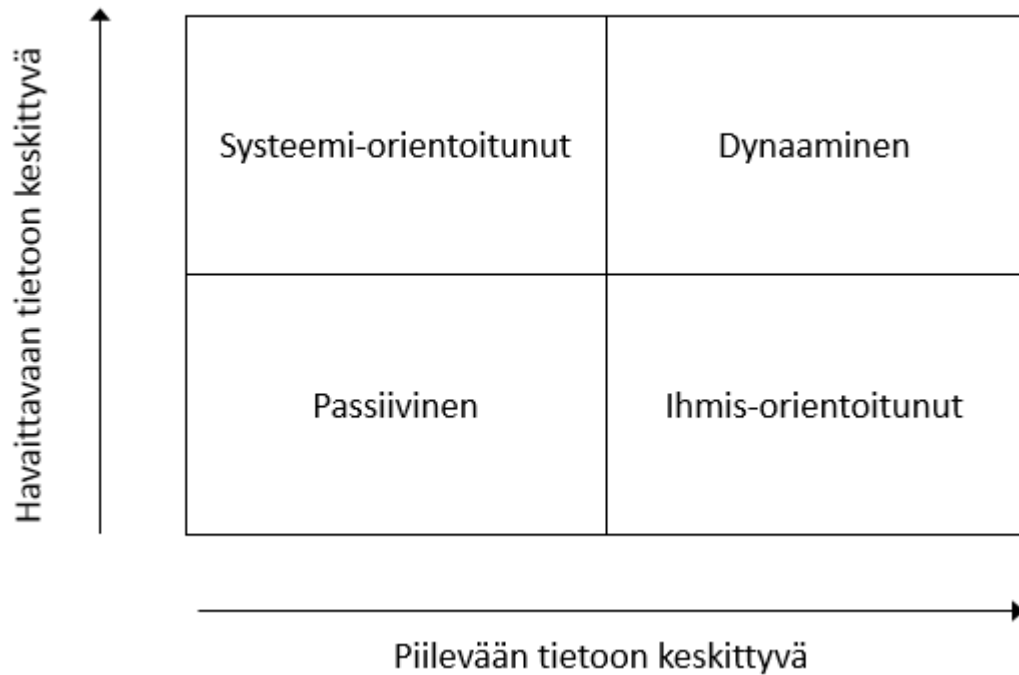
Choon (1998, 261-263) tiedonhallinnan prosessimallissa on samoja elementtejä kuin Sydänmaanlakalla, mutta näiden lisäksi Choon mallissa ensimmäisenä vaiheena on tiedontarpeen tunnistaminen. Choon mukaan ensimmäinen vaihe tiedonhallinnan strategian luomisessa on arvioida tiedon tarpeita organisaation eri tasoilla. Choon malli kuvattu alla (KUVA 3).



KUVA 3. Tiedonhallinnan prosessimalli (Choo 1998), tekstit käännetty suomeksi.

2.2.1 Tiedonjohtamisen tyylejä

Choi ja Lee (2003) tutkivat yritysten tiedonjohtamistapoja ja jakoivat ne neljään eri tapaan sen perusteella, keskittyikö johtaminen havaittavaan (explicit) vai piilevään (tacit) tietoon (KUVA 4).

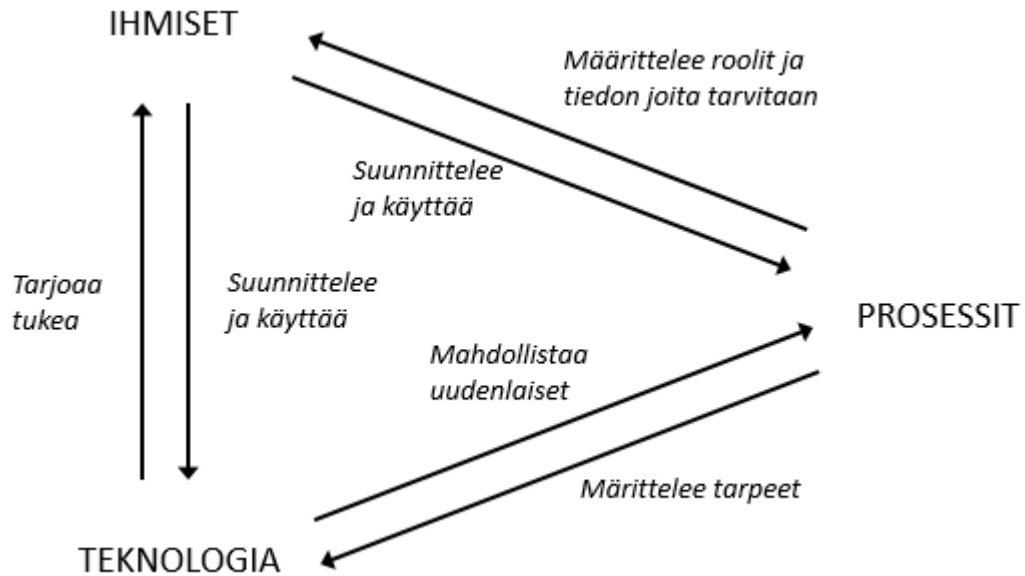


KUVA 4. Tiedon johtamistavat Choin ja Leen mukaan (Choi & Lee 2003, muokattu)

Passiivinen yritys ei tee aktiivisesti tietojohdamista, eivätkä erilaiset rakenteet, kulttuuri tai tekniikka tue tietojohdamista. Systeemi-orientoituneet yritykset keskittyvät lähinnä havaittavan tiedon johtamiseen, eli sen kodifointiin ja uudelleen käytön edistämiseen. Tietoja tallennetaan IT-järjestelmiin ja pyritään näin helpottamaan tiedon löytämistä ja käyttämistä uudelleen. Ihmis-orientoituneet yritykset painottavat hiljaista tietoa ja henkilökohtaisen osaamisen jakamista. Ihmisnäkökulma, kanssakäymiset ja kohtaamiset synnyttävät uutta tietoa ja tietoa jaetaan vapaamuotoisemmin. Kollegojen välinen kommunikatio ja luottamus ovat tärkeitä. Mentorointi ja tarinankerronta on tällaisissa organisaatioissa suosittua. Dynaamisiksi luetaan yritykset jotka käyttävät sekä systeemi- että ihmis-orientoituneita toimintatapoja. Choin ja Leen tutkimuksen mukaan dynaaminen suhtautuminen oli tehokkain. (Choi & Lee 2013.)

2.2.2 Tiedon johtamisen kolme ulottuvuutta

Tiedon johtamisen kuvataan usein koostuvaksi kolmesta elementistä: ihmiset, prosessit ja teknologia. Edwards (2011) kuvaa näiden kolmen elementin suhteita toisiinsa alla kuvatulla tavalla (KUVA 5). Esimerkiksi ihmiset suunnittelevat ja sen jälkeen käyttävät teknologiaa, joka tarjoaa tukea ja työkaluja ihmisten toimintaan.

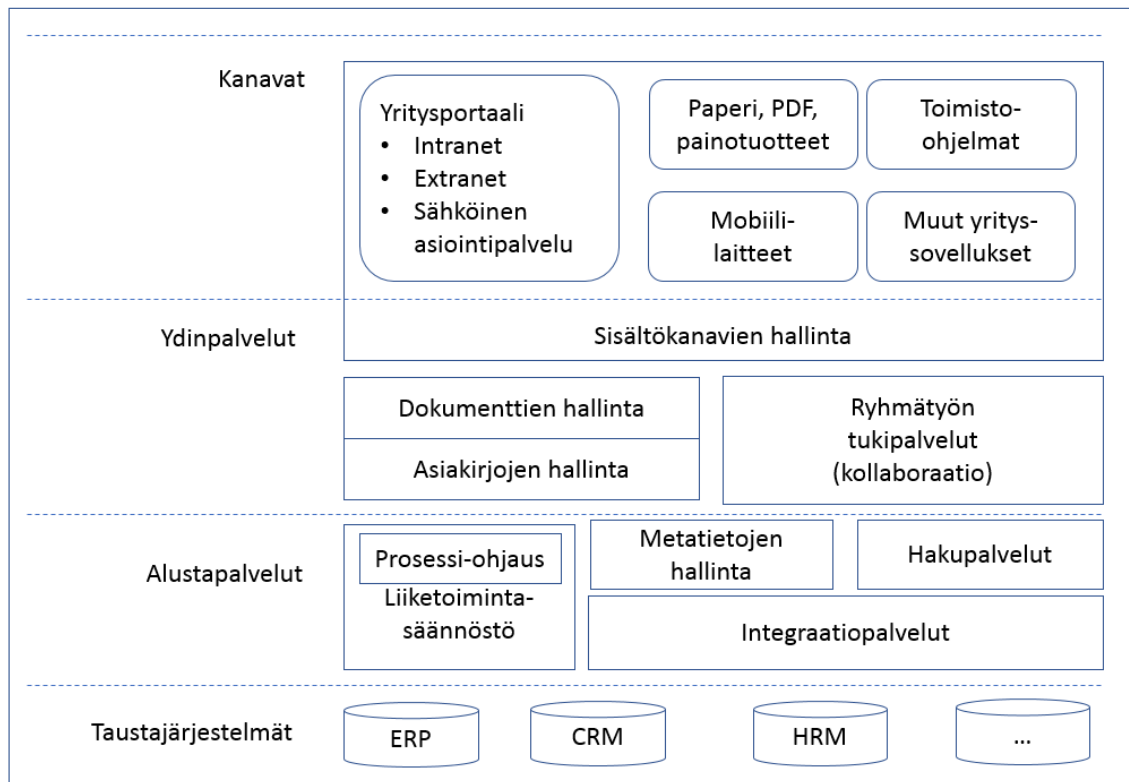


KUVA 5. Tiedon johtamisen kolme elementtiä: Ihmiset, prosessit ja teknologia Edwardsin (2009) mukaan. (Edwards 2011), tekstit käännetty suomeksi.

Edwards (2011) korostaa prosessien tärkeyttä tiedon johtamisessa. Prosesseilla tarkoitetaan koko organisaation liiketoimintaprosesseja, ei vain tiedonhallinnan prosesseja. Prosessien kuvaamista ei tässä työssä kuitenkaan tehdä, koska yrityksessä on parhaillaan käynnissä keskeisten prosessien kehitystyö.

2.3 Tiedonhallinnan palvelukehikko

Kaario ja Peltola (2008) lähestyvät tiedonhallintaa tiedonhallinnan palvelukehikon kautta. Tiedonhallinnan eri palveluita on perinteisesti, myös Motivassa, kehitetty toisistaan erillisinä ja riippumattomina kokonaisuuksina. Tiedonhallinnan palvelukehikon avulla pyritään kuvaamaan tiedonhallinnan palvelut toisiaan täydentävinä kokonaisuuden osina. Tiedonhallinnan palvelukehikko on kuvattu alla. (Kaario & Peltola 2008, 18.)



KUVA 6. Organisaation tiedonhallinnan palvelukokonaisuudet (Kaario & Peltola 2008, 18, muokattu).

Kuvassa (KUVA 6) käytetään termejä dokumenttien hallinta ja asiakirjojen hallinta. Maallikon silmissä nämä kaksi tuntuvat pitkälti kuvaavan samaa asiaa. Asiakirjalla tarkoitetaan tässä yhteydessä kuitenkin dokumenttia, jolla on suurempi painoarvo. Kaario ja Peltola (2008) määrittelevät dokumentin ”ihmisen ymmärrettäväksi tarkoitetuksi loogiseksi ja merkitykselliseksi tallennetuksi tietokokonaisuudeksi” ja asiakirjan ”organisaation viralliseksi ja sen hallinnassa ja vastuulla olevaksi dokumentiksi” (Kaario & Peltola 2008). Asiakirja on siis dokumentti, joka on sidottu organisaation tehtäviin ja jolla voidaan olettaa olevan arvoa pitkälle tulevaisuuteen. Asiakirja tehdään esimerkiksi todisteeksi päätöksentekotilanteesta (esim. tilaus). (Kaario & Peltola 2008, 20.)

2.4 Tiedon johtamisen nykytila Motivassa

Sydänmaanlakan (2007) mukaan tiedon johtamisen strategia rakentuu muun muassa seuraavien kysymysten vastauksista:

- Mikä on tiedon merkitys liiketoiminnalle?
- Mikä on kriittistä tietoa?

- Miten tietoa johdetaan ja hallitaan?
- Miten tiedon johtamisen alaprosessit määritellään (tiedon luominen, hankkiminen, varastoiminen, jakaminen, soveltaminen)?

Tiedonhallinnan ja tiedon johtamisen nykytilaa Motivassa kartoitettiin johtoryhmälle keväällä 2017 tehdyllä haastattelukierroksella, jonka pohjana toimi yllä kuvattu kysymyslista. Sen lisäksi kysyttiin mitkä nähdään suurimpina ongelmina tiedon johtamisessa, mitä konkreettisia asioita voidaan tehdä tiedon johtamisen parantamiseksi ja mikä nykytilanteessa toimii. Johtoryhmän jäsenten lisäksi haastateltiin kahta asiantuntijaa. Koska opinäytetyön alkuperäiseksi aiheeksi oli tilaajan puolelta ehdotettu dokumenttienhallintajärjestelmän hankintaa, oli johtoryhmän haastattelujen yhtenä tavoitteena avata tiedon johtamisen kokonaisuutta ja dokumenttienhallinnan roolia siinä myös johtoryhmän jäsenille. Eli tehdä näkyväksi se, että järjestelmän hankinta ei ratkaise ongelmia, vaan ensin pitää olla näkemys siitä mitä halutaan saavuttaa ja vasta sitten voidaan kartoittaa tapoja, jotka parhaiten tukevat valittujen tavoitteiden saavuttamista. Lyhyt yhteenveto haastattelujen kautta saaduista vastauksista Sydänmaanlakan kysymyksiin on esitetty alaluvuissa 2.4.1-2.4.7. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yrityskulttuuri on painottunut enemmän piilevän tiedon jakamiseen eli lähemmäs ihmis-orientoituneiden yritysten kategoriaa. Koska tietojohdaminen ei kuitenkaan ole aktiivista, sijoittuu Motiva tällä hetkellä Choin ja Leen kuvaamalla asteikolla (KUVA 4) passiivisten yritysten kategoriaan.

Lisäksi kartoitettiin erilaisia käytössä olevia tietovarantoja ja niiden käyttöön liittyviä prosesseja. Nämä on lyhyesti kuvattu alaluvussa 2.4.8 Motivan tietovarannot.

2.4.1 Tiedon merkitys liiketoiminnalle

Ensimmäiseen kysymykseen eli tiedusteltaessa tiedon merkitystä liiketoiminnassa haastateltavat totesivat yksimielisesti, että tiedon merkitys Motivan liiketoiminnalle on keskeinen. Asiantuntijayrityksenä tieto on meidän liiketoimintamme ydin.

2.4.2 Kriittinen tieto

Haastatteluissa kriittiseksi tiedoksi nostettiin seuraavat:

- asiakastieto
- Motivan omaan asiantuntijuuteen liittyvä tieto
- toimintaympäristöön liittyvä tieto
- taloudellinen tieto
- verkostot ja kontaktit
- seurantajärjestelmiin kerätty tieto

Asiakastieto

Asiakastiedolla tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden ja toimintatapojen tuntemista ja hyviä asiakassuhteita.

Asiantuntijuuteen liittyvä tieto

Asiantuntijuuteen liittyvä tieto on usein hyvin henkilösidonnaista, eli tieto menetetään, jos asiantuntija lähtee. Kriittistä olisi siis saada vain ihmisten päässä oleva hiljainen tieto koottua ja muutettua sellaiseen formaattiin, että tietoa ei menetetä, vaikka kyseinen asiantuntija vaihtaisi työpaikkaa tai jäisi eläkkeelle. Kriittisenä tietona kuvattiin tarve olla perillä siitä, mitä tietoa organisaatiolla on ja mitä uutta tietoa on saatavilla. Kriittistä on tieto, jota muilla ei ole ja josta on näin kilpailuetua.

Toimintaympäristöön liittyvä tieto

Toimintaympäristön hyvä tuntemus on kriittistä. Täytyy pysyä perillä siitä, mitä yhteiskunnassa ja elinkeinoelämässä oikeasti tapahtuu laajemmalla tasolla. Toimintaympäristön tuntemus linkittyy oman asiantuntemuksen ylläpitoon, koska ei voi olla oman alansa asiantuntija, jos ei pysy perillä siitä, miten ja mitä maailmassa ja ympärillä tapahtuu. Toimintaympäristöön liittyvä tieto ja ymmärrys ohjaavat tekemistä oikeaan suuntaan. Toimintaympäristön tuntemus linkittyy myös asiakastietoon, koska se auttaa ymmärtämään millaisessa ympäristössä asiakkaat toimivat ja mikä heille on tärkeää.

Taloudellinen tieto

Menestyksekkään yritystoiminnan edellytyksenä on ajantasaisen tiedon saaminen yrityksen talouteen ja liiketoimintaan liittyvistä asioista.

Verkostot ja kontaktit

Haastattelussa tärkeiksi koettiin erilaiset verkostot, joissa toimitaan, sekä muut kontaktit. Erityisesti sellaiset verkostot ja kontaktit, joita ei ole kunnolla dokumentoitu.

Seurantajärjestelmiin kerätty tieto

Energiakatselmuksista ja energiatehokkuussopimuksista on kerätty tietoa Motivan ylläpitämiin seurantajärjestelmiin jo yli 20 vuoden ajan. Seurantajärjestelmiin kerätty tieto mainittiin kriittisenä tietona, koska sitä käytetään tiedonlähteenä monissa projekteissa ja se on tietoa jota ei saada mistään muualta. Kriittisyys liittyi myös kerätyn tiedon luottamuksellisuuteen.

2.4.3 Tiedon johtaminen ja hallinta

Ensi kommenttina lähes kaikki haastateltavat totesivat, että tietoa ei tällä hetkellä johdeta Motivassa. Ainostaan hallintoyksikön kohdalla on taloudellisen tiedon hallintaan selkeitä käytäntöjä, jotka osin perustuvat lainsäädäntöön tai hyvään kirjanpitoon.

Haastateltavat totesivat, että tiedon hallintaan liittyvä toiminta on hajanaista, eikä ole olemassa systemaattisia ja johdonmukaisia yhteisiä käytäntöjä. Eri tasoilla (yksilö, projekti, tiimi tai yksikkö) voi olla joitain tiedon johtamiseen liittyviä käytäntöjä, mutta ne koskevat vain rajattua joukkoa ja eri ryhmien käytännöt voivat poiketa suurestikin toisistaan. Yhteinen näkemys puuttuu, eli parantamisen varaa on paljon.

Esiin nousi myös osaamisen johtaminen, johon liittyvä kehitysprojekti toteutettiin muutama vuosi sitten. Kehitysprojektin jälkeen yritys on ollut suuressa muutoksessa (yrityksen historian ensimmäiset YT-neuvottelut ja toimitusjohtajan vaihtuminen) eikä kehitysprojektissa syntyneitä aihioita ole vielä saatu osaksi jokapäiväistä toimintaa. Tiedon ja osaamisen johtaminen linkittyvät kiinteästi toisiinsa.

2.4.4 Tiedon johtamisen alaprosessit

Taloushallintoa lukuun ottamatta tiedon johtamisen alaprosesseja ei ole määritelty, koska tietoa ei johdeta hallitusti.

2.4.5 Suurimmat ongelmat tiedon johtamisessa

Suurimmaksi ongelmaksi nähtiin se, että tietoa ei johdeta, koska asiaa ei ole mietitty. Ei ole pohdittu mitä tietoa pitäisi johtaa ja miten sitä pitäisi johtaa. Ei ole olemassa prosesseja, ei ole määritelty vastuita eikä osoitettu resursseja tai työkaluja. Ei ole luotu yhteisiä käytäntöjä tiedon johtamiseen. Tiedon varastointi ja tarvittavan tiedon löytäminen mainittiin myös merkittävinä ongelmakohtina.

2.4.6 Konkreettisia parannusehdotuksia

Ensimmäiseksi täytyy tiedon johtaminen ja tiedonhallinta viedä yrityksen strategiaan eli tunnistaa asian tärkeys. Tiedonhallinnan kokonaisuus täytyy ottaa haltuun ja ymmärtää mistä ollaan puhumassa. Käytännön työtä voidaan lähteä tekemään pieninä palasina, mutta ensin täytyy saada kuva kokonaisuudesta. Kun tunnetaan nykytila, voidaan sitä alkaa kehittää parempaan suuntaan. Mallinnetaan prosessit, laaditaan tiedonhallintastrategia, jonka kautta asia saadaan näkyväksi. Määritellään, kenen vastuulla asian kehittäminen on.

Ennen esimerkiksi dokumenttienhallintajärjestelmän hankintaa on mietittävä tarve, mitä halutaan tehtäväksi ja mitä ongelmia halutaan ratkoa. Yhteisten pelisääntöjen ja toimintakulttuurin luominen on keskeistä. Valittuja toimintatapoja tukevat työvälineet ja työkaluille suunnitelmallinen käyttöönotto ja tuki on välttämätöntä.

Talossa oleva tieto ja taloon tuleva tieto tulee saada formaattiin, jossa se on uudelleen hyödynnettävissä. Eli tieto, jonka joku on tuonut taloon, on aina kaikkien tai luottamuksellisen tiedon osalta määriteltyjen henkilöiden käytettävissä.

Yhteisymmärrys tarvitaan siitä mitä tehdään, mitä tietoa meillä on ja miten tietoa sovelletaan. Pitää päästä eroon silloista. Konkreettinen tapa luoda yhteisymmärrystä olisi intran kehittäminen sekä mahdollinen wiki-tyyppinen tiedon hallinta. Tällä hetkellä intrassa on lähinnä vain hallinnollista tietoa, ei lainkaan substanssisisältöä. Intraa voisi kehittää työkaluksi, jonka avulla viestitään käynnissä olevista projekteista ja toimintaympäristöön liittyvästä tiedosta.

2.4.7 Mikä nykytilassa toimii

Tällä hetkellä melko hyvin toimivina elementteinä mainittiin CRM-järjestelmä (Vine) ja ERP-järjestelmä (Unit4 Business World). Todettiin myös, että nykyiset verkkolevyt toimivat kelvollisesti, eli tiedot tallennetaan yhteisille levyille ja tietojen varmuuskopiointi ja IT-tuki toimivat hyvin.

Haastatteluissa todettiin, että yrityksen kulttuurissa kaikki näkevät tiedon arvon. Ilmapiiri on hyvä ja puitteet sekä edellytykset tiedon johtamisen kehittämiseksi periaatteessa ovat olemassa. Uusiin monitoimitiloihin muuttamisen helmikuussa 2018 uskotaan myös parantavan luonnollista tiedon vaihtoa ja jakamista.

Aamupuuro-käytäntö (säännölliset ajankohtaisinfot aamupuuron ja yhdessäolon merkeissä) sekä muut uuden toimitusjohtajan ja johtoryhmän käyttöön ottamat päätöksenteon avoimuutta lisänneet toimintatavat mainittiin toimivina käytäntöinä. Seurantajärjestelmien luottamuksellisten tietojen hallinnointi ilman tietovuotoja yli 20 vuoden ajan mainittiin myös esimerkkinä toimivista käytännöistä.

2.4.8 Motivan tietovarannot

Motivan tietovarantojen kartoituksessa tunnistin seuraavat tietovarannot:

- CRM-järjestelmä Vine
- ERP-järjestelmä Unit4 Business World (Milestone 3)
- verkkolevyt
- intranet
- www-sivut
- seurantajärjestelmät

Vine on kotimainen CRM-järjestelmä, johon tallennetaan asiakkaiden, verkostojen ja muiden kontaktien yhteystiedot, tiedot tapaamisista ja markkinointiin liittyvää tietoa. Vinen käyttöön on olemassa pelisääntöjä ja ohjeita, joiden noudattaminen vaihtelee. Viimeksi keväällä 2017 pidetyllä tsemppikampanjalla on pyritty Vinen käytön aktivointiin. Vineen tallennettavan tiedon merkitystä on pyritty tuomaan näkyvämmäksi, mutta tällä

alueella on edelleen parantamisen varaa. Pieni testiryhmä on parhaillaan kartoittamassa Vinen tehokkaampaa käyttöä myynnin työkaluna.

Unit4 Business World on SaaS toiminnanohjausjärjestelmä, jonka osa-alueista Motivassa käytetään lähinnä taloushallintoa ja projektinhallintaa sekä joitain osioita henkilöstöhallintaan liittyen.

Verkkolevyille tallennetaan kaikki dokumentit. Verkkolevyillä on siis käytännössä valtaosa yrityksen havaittavasta tiedosta. Yhteisille verkkolevyille on luotu puurakenne, jonka ylin taso on lukittu, joten ylimmällä tasolla verkkolevyjen rakenne on pysynyt siistinä. Verkkolevyjä on kuvattu tarkemmin luvussa 3.3 Dokumenttienhallinnan nykytilanne Motivassa.

Intranettiin on kerätty lähinnä henkilöstöhallintoon, talouteen ja erilaisiin toimintaohjeisiin liittyvää tietoa. Kuten eräs haastateltavista totesi ”nykyinen intra on parempi kuin ei ollenkaan intraa”. Lausahduksen taustalla kuuluu yleisesti koettu intran sekavuus. Parhaiten toimiva osio on ajankohtaista palsta, josta löytää viimeisimmät henkilöstöuutiset ja aamupuuro-tilaisuuksien tallenteet ja kalvot.

Motivan www-sivuille on kerätty suuri määrä energia- ja materiaalitehokkuuteen sekä kiertotalouteen liittyvää asiantuntijatietoa, koska yksi keskeinen Motivan palvelu on tiedon tuottaminen ja jakaminen.

Energiatehokkuussopimusten ja energiakatselmusten seurantajärjestelmään on kerätty seurantatietoa vuodesta 1992 eteenpäin. Kerätty tieto on luottamuksellista ja käyttöoikeus seurantajärjestelmään on vain rajatulla joukolla. Seurantajärjestelmä on Oracle-tietokanta, johon on rakennettu räätälöity verkkokäyttöliittymä. Datan jalostuksessa hyödynnetään Oracle-tietokannan Access-kopiota ja jalostettua tietoa tallennetaan verkkolevyille ja www-sivuille.

Haastatteluissa kriittiseksi tunnistetun tiedon varastointia Motivassa edellä kuvattuihin tietovarantoihin kuvataan lyhyesti taulukossa (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1. Yhteenvedo kriittisten tietojen varastoinnista

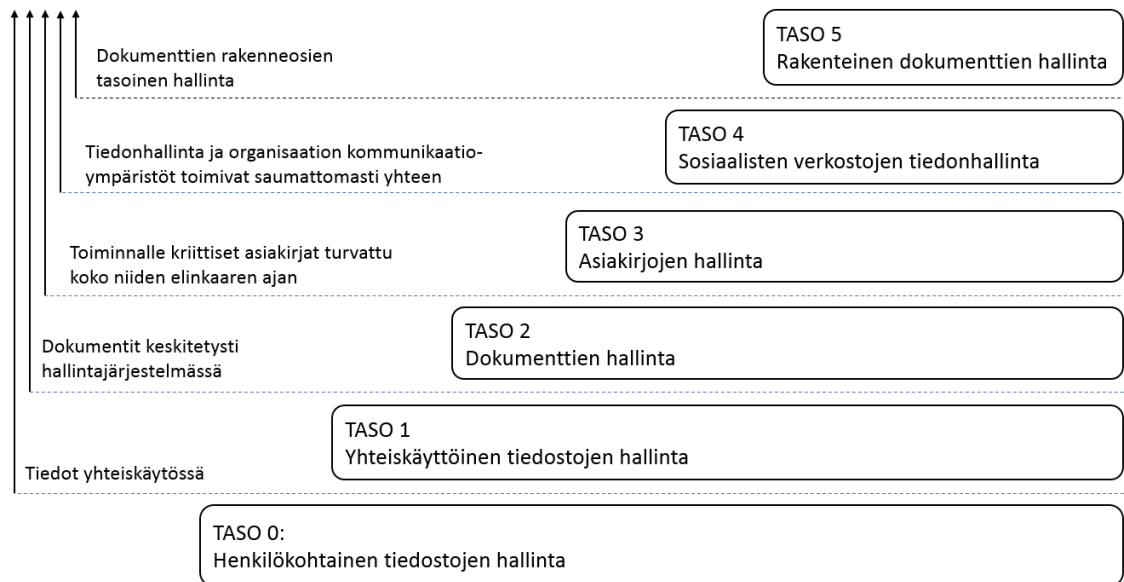
Kriittinen tieto	Tiedon varastoiminen
Asiakkaat	Vine, Unit4 Business World, verkkolevyt
Oma asiantuntemus/ substanssiosaaminen	verkkolevyt, intra, www-sivut
Toimintaympäristö	verkkolevyt, intra
Talous ja hallinto	Unit4 Business World, verkkolevyt
Verkostot ja kontaktit	Vine, verkkolevyt
Seurantajärjestelmät	Oracle tietokanta

Kuten taulukosta käy ilmi, tallennetaan kriittisiä tietoja usein useampaan tietovarantoon. Eri tietovarantojen välillä ei ole suoria liityntöjä, joten tiedot täytyy aina viedä eri järjestelmiin manuaalisesti. Mahdolliset päivitykset esimerkiksi asiakkaan yhteystietoihin CRM-järjestelmässä eivät siis automaattisesti päivity ERP-järjestelmään.

Edellä kuvattujen tietovarastojen lisäksi asiantuntijat varastoivat tietoa myös sähköposteihinsa, jossa ne ovat vain kyseisen käyttäjän saatavilla.

2.4.9 Tiedonhallinnan valmiustasot

Tiedonhallintaa tarkasteltiin myös Kaarion ja Peltolan (2008) kuvaaman tiedonhallinnan kypsyyssomallin avulla (KUVA 7), joka keskittyy lähinnä tekstimuotoisen tiedon hallintaan. Tekstimuotoisen tiedon hallinnan ensimmäinen askel on kurinalainen dokumenttien hallinta. Mikäli dokumenttienhallinnan perusteet eivät ole kunnossa, ei voida hyödyntää tiedonhallinnan muita keinoja organisaation tehokkuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Tällaisia muita keinoja ovat esimerkiksi rakenteisten dokumenttien hallinta, jonka avulla voidaan automatisoida ja tehostaa tiedon hyödyntämistä. (Kaario & Peltola 2008, 12.)



KUVA 7. Tiedonhallinnan valmiustasot (Kaario & Peltola 2008, 13)

Motivassa ollaan kuvan (KUVA 7) kypsyystasomallin mukaan valtaosin tasolla 1, jossa dokumentteja hallinnoidaan yhteisten verkkolevyjen avulla. Kaarion ja Peltolan mukaan ensimmäinen aito tiedonhallinnan taso on kuitenkin taso 2, jossa dokumentit on tallennettu keskitetysti yhteiskäyttöiseen dokumenttien hallintajärjestelmään. (Kaario & Peltola 2008, 12.)

Tasolle 3 pääseminen edellyttää organisaation virallisten asiakirjojen (esim. tarjoukset, tilaukset jne.) tietojen tunnistamista ja hallintamenettelyjen määrittelyä niille. Menettelyjen ja tekniikoiden avulla voidaan asiakirjoja hallita koko niiden elinkaaren ajan. (Kaario & Peltola 2008, 13.)

Tasolla 4 on tunnistettu sosiaalisten verkostojen merkitys ja sosiaaliselle kanssakäymiselle on ryhmätyötä ja yhteisöllisyyttä tukevia työkaluja (mm. pikaviestimet) (Kaario & Peltola 2008, 13). Ryhmätyökalujen käyttöönotto on Motivassa työn alla. Pikaviestikanava (Skype for Business) on ollut käytössä jo muutaman vuoden. Koska tason 2 dokumenttienhallinta on vielä Motivassa saavuttamatta, ei vielä ole mahdollista linkittää ryhmätyökaluja saumattomasti käytössä olevaan dokumenttienhallintajärjestelmään. Ryhmätyökalujen käyttöönotto on kuitenkin nähty Motivassa dokumenttienhallintaa tärkeämmäksi askeleeksi ja siksi dokumenttienhallinnan ja ryhmätyökalujen välinen yhteys on ainakin alkuvaiheessa vielä auki. Joitain ajatuksia tähän liittyen on nyt esitetty luvussa 3.4 Dokumenttienhallinnan tulevaisuus Motivassa.

Kypsyystasomallin tasolla 5 hallitaan tietoa, ei enää vain dokumentteja ja asiakirjoja. Rakenteinen dokumenttienhallinta mahdollistaa tietosisällön käsittelyn automatisoinnin. Rakenteinen dokumenttienhallinta käsittää usein sisällönhallintajärjestelmän yhteydet organisaation eri tietojärjestelmiin (esim. ERP) joista voidaan hakea ajantasaista tietoa asiakirjaan tai sen metatietoihin. (Kaario & Peltola 2008, 14.)

Tavoitteena ei tarvitse olla, että yrityksen kaikissa toiminnoissa edetään tasolle 5 asti. Rakenteisten dokumenttien hallinta voisi Motivalla tarkoittaa esimerkiksi CV:iden ja projektireferenssien hallintaa ERP-järjestelmässä nykyisten moninaisten eri dokumenttiversioiden sijaan. Myös tarjous- ja tilausdokumentteja voitaisiin jatkossa mahdollisesti hallinnoida rakenteellisina dokumentteina. Haasteena rakenteiselle dokumenttienhallinnalle on eri tietojärjestelmien integraatioiden toteuttaminen. Yrityksessä ei ole ollut selkeää IT-strategiaa, jossa olisi otettu kantaa muun muassa integraatioiden helppouteen tai valmiisiin rajapintoihin eri ohjelmien välillä, joten tällaisten rakentaminen saattaa olla vaikeaa.

2.5 Tiedonhallinnan tulevaisuus Motivassa

Motivan uudessa strategiassa vuosille 2017-2020 yhtenä läpimurtotavoitteena on ”Yrityskulttuuri ketteräksi”. Tämän läpimurtotavoitteen yhdeksi alatavoitteeksi on määritelty ”Hyvän työn edellytykset kunnossa”. Osaltaan kevään 2017 johtoryhmähaastattelujen seurauksena on tiedonhallinnan kehittäminen noussut yhdeksi kohdaksi tämän alatavoitteen saavuttamisessa. Kehitysprojektin tavoitteena tulisi olla tiedon johtamisen käytäntöjen, toimintatapojen ja työkalujen rakentaminen Motivaan niin, että jatkossa tiedonhallinta olisi kiinteä osa jokapäiväistä toimintaa, jolle on määritelty vastuut ja toimintatavat.

Tiedonhallinnassa pitäisi ottaa haltuun sekä havaitun että piilevän tiedon johtaminen. Tässä työssä on keskitytty lähinnä havaitun tiedon johtamiseen liittyviin prosesseihin, vaikka ryhmätyökalujen käyttöönotto tukeekin myös piilevän tiedon johtamista tarjoamalla henkilöstölle virtuaalisia kohtaamispaikkoja. Piilevän tiedon johtamisen kehittäminen linkittyy kiinteästi osaamisen johtamisen kehittämiseen, johon liittyvälle kehittämiselle on organisaatiossa jo määritelty vastuuhenkilöt.

Tiedonhallinta koostuu prosesseista, tekniikasta/työkaluista ja ihmisistä (Edwards, 2011). Ilman henkilöstön sitoutumista ei hyvin mietityillä prosesseilla ja sujuvilla teknisillä ratkaisuilakaan saada aikaiseksi haluttua lopputulosta. Tiedonhallintaa kehitettäessä tuleekin yhtenä tärkeänä tehtävänä olla tiedonhallinnan tärkeyden ja eri prosessien ja työkalujen merkityksen avaaminen henkilöstölle. Vaikka kehitysprojektin aikana on hyvä mahdollisuus tarkastella kriittisesti olemassa olevia prosesseja ja tarvittaessa muokata niitä, tulee kehityksen johtotähtenä olla tarpeita ja toimintaa palvelevat prosessit ja työkalut.

Tekniikkaa ja työkaluja dokumenttienhallintaan ja ryhmätyökaluihin liittyen on tarkasteltu luvuissa 3 ja 4. Teknologian kehitys tarjoaa jo nyt uudenlaisia ratkaisuja tiedonhallintaan, tästä esimerkkinä esimerkiksi M-Filesin Älykerros (Intelligent Metadata Layer IML). Kehitysprojektissa kannattaa myös tällaisiin uusiin teknologioihin tutustua.

Intranetin kehitys linkittyy sekä dokumenttienhallintaan että ryhmätyökaluihin. Nykyinen intranet tarjoaa paikan, josta teoriassa pitäisi löytyä esimerkiksi työsuhteeseen liittyvää tietoa ja ajankohtaisia asioita. Käyttäjäkommenttien perusteella ei nykyisen intran toimintalogiikka ja rakenne kuitenkaan ole helposti ymmärrettävissä. Ainoastaan Ajankohtaista-osio koetaan jollain lailla toimivaksi, mutta kun joku tieto ei enää näy ajankohtaisissa uutisissa, ei sitä tai siihen liittyvää tietoa enää löydy. Haastatteluissa keskusteltiin myös intranetin laajentamisesta Motivan asiantuntijatiedon jakamisen kanavaksi. Tällä hetkellä ongelmana on, että ei tiedetä mitä kaikkea talossa tehdään eri asiakokonaisuuksiin liittyen. Mikäli keskeisistä asiakokonaisuuksista kerättäisiin esimerkiksi wiki-tyyppistä tietokantaa, jota aktiivisesti pidettäisiin yllä, olisi nykyistä helpompi saada yleiskuva talossa olevasta tiedosta. Tarkoituksena ei olisi niinkään luoda tiedostokokoelmaa kaikesta siitä mitä asiaan liittyen tiedetään, vaan asiantuntijan laatima tiivis yhteenveto asiakokonaisuudesta ja merkittävimmistä uusista suuntauksista, yhteistyökumppaneista ja projekteista sekä vastuuhenkilöstä, jolta saa asiaan liittyvää lisätietoa. Näin saataisiin asiantuntijoilla olevaa piilevää tietoa tehtyä havaittavaksi ja mahdollistettaisiin yrityksen tietopääoman kasvu. Intranetin kehittämisen tulee olla yksi osa tulevaa tiedonhallinnan kehitysprojektia.

Myös erilaisia vähemmän formaaleja tapoja jakaa tietoa tulisi edistää. Esimerkiksi joissain yrityksissä käytössä olevat ”perjantaiparlamentit” tai vastaavat vapaamuotoisemmat kokoontumiset, joissa yksi tai useampi henkilö kertoisi lyhyesti jostain ajankohtaisesta

tai muuten mielenkiintoisesta asiasta tai työkalusta voisi olla yksi tapa edistää tiedon vaihtoa. Työnantaja tarjoaisi puitteet (paikka ja tarjoilu) sekä esiintyjille mahdollisesti myös kannustinpalkkion.

Tätä opinnäytetyötä on tarkoitus hyödyntää esiselvityksenä vuodelle 2018 suunnitellussa tiedonhallinnan kehitysprojektissa. Edellisissä luvuissa on pyritty jo tunnistamaan yrityksen kriittistä tietoa, sekä tietovarantoja, joissa tietoa säilytetään. Erilaisten prosessien tunnistamista ei tämän työ yhteydessä ole tehty, koska yrityksessä on parhaillaan käynnissä projektiohjeistuksen sekä myynnin ja markkinoinnin prosessien päivitys. Päivitetyjä ohjeita voidaan jatkossa hyödyntää tiedonhallinnan jatkokehityksessä. Ohjeiden valmistamisen jälkeen voidaan myös paremmin kartoittaa mahdolliset muut prosessit, joita uudet ohjeet eivät vielä kata.

3 DOKUMENTTIEN HALLINTA

Luvussa 2 on kuvattu tiedon johtamisen ja tiedonhallinnan suurempaa kokonaisuutta. Tässä luvussa keskitytään tiedon johtamisen alaprosessiin ”Tiedon varastointi”. Tiedon varastointikin on laaja kokonaisuus, joka käsittää muun muassa tiedon käsittelyn, jäsentämisen ja editoinnin ja tallennuksen, yksilötasolla tapahtuvan reflektoinnin ja uuden tiedon sisäistämisen ja niin edelleen (Sydänmaanlakka 2007). Tässä luvussa keskitytään jo dokumenttimuotoon jalostetun tiedon hallintaan. Ensin käydään läpi dokumenttienhallinnan perustoimintoja, sen jälkeen kuvataan lyhyesti dokumenttienhallinnan eri tekniikoita, kartoitetaan dokumenttienhallinnan nykytilannetta Motivassa ja pohditaan dokumenttien hallinnan tulevaisuuden näkymiä.

Dokumenttien hallinta voidaan toteuttaa ilman erityistä ohjelmaa, kuten Motivassa tällä hetkellä toimitaan. Koska tiedon ja dokumenttien määrän ja dokumenttien yhteisen työstämisen tarpeen kasvaessa on nykyinen järjestelmä todettu ongelmalliseksi, käsitellään tässä luvussa vaihtoehtoisia ratkaisuja dokumenttienhallinnan toteuttamiseksi.

Dokumenttien hallintaan tutustuttiin kirjallisuuden avulla, osallistumalla Dokumenttienhallinta ja SharePoint -koulutukseen, osallistumalla Tiedonhallinta 2017 -seminaariin ja haastattelujen avulla. Haastattelut tehtiin Motivan IT asioita hoitavan yrityksen Done IT:n tiedonhallinnan asiantuntijalle, Tiketin edustajalle (sähköpostihaastattelu M-Filesin käytöstä) ja M-Filesin edustajalle.

Dokumenttienhallinnan nykytilannetta Motivassa kartoitettiin koko henkilöstölle kohdistetulla Webropol-kyselyllä ja neljän henkilön haastattelulla. Kyselyn kysymykset on lisätty liitteellä 1.

3.1 Dokumenttienhallinnan perustoiminnot

Koska Motivassa ei ole ollut käytössä dokumenttienhallintajärjestelmää, on tässä luvussa lyhyesti kuvattu dokumenttienhallintajärjestelmien perusominaisuuksia. Anttila (2001, 20) lukee dokumenttienhallinta ohjelmistojen perusominaisuuksiin muun muassa

- versionhallinnan

- sisään ja ulos kuittaukset
- metatietojen ylläpidon
- käyttöoikeuksien hallinnan
- hakutoiminnot

Kaarion ja Peltolan (2008) mukaan dokumenttienhallinnan perustoimintoihin kuuluu näiden lisäksi myös muutosten hallinta, työnkulkujen hallinta ja dokumenttien kommentointi (Kaario & Peltola 2008, 29-33).

Versionhallinta

Versionhallinnan avulla voidaan pitää kirjaa dokumentteihin tehtävistä muutoksista ja tarvittaessa palata aiempaan dokumenttiversioon (Anttila 2001, 37). Ilman dokumenttienhallintajärjestelmää dokumenttien versioiden hallinta tapahtuu usein nimeämiskäytäntöjen ja hakemistorakenteiden avulla (Kaario & Peltola 2008, 24). Dokumenttienhallintajärjestelmän versionhallinnan avulla tiedostosta on aina käytössä viimeisin versio ja edelliset versiot löytyvät versionhallinnan kautta. Vanhan version pystyy helposti palauttamaan, mikäli käytössä olevasta versiosta esimerkiksi vahingossa poistetaan tietoja.

Versionhallinta voi olla yksi- tai kaksitasoinen. Yksitasoisessa versionhallinnassa kaikilla on aina käytössä viimeisin versio tiedostosta. Kaksitasoisessa versionhallinnassa on julkaistu pääversio ja lisäksi voidaan samaan aikaan työstää aliversioita, joiden kautta syntyy lopulta uusi pääversio dokumentista. Motivan tarpeisiin todennäköisesti riittäisi hyvin yksitasoinen versionhallinta.

Muutoksien hallinta

Muutosten hallinnassa keskeistä on, että kaikki tietosisältömuutokset täytyy voida jäljittää ja todentaa. Tästä syystä dokumenttienhallintajärjestelmän tulee pitää lokia tehdyistä muutoksista. Lokiin tallentuu tieto muutoksen ajankohdasta ja tekijästä sekä tieto mitä muutoksia tehtiin. Muutosten hallinnan työkaluihin kuuluu myös mahdollisuus verrata kahta eri versiota ja yhdistellä eri versioiden tietosisältöä. (Kaario & Peltola 2008, 29-30.)

Sisään ja ulos kuittaukset

Dokumenttienhallintajärjestelmistä löytyy myös sisään- ja uloskuittauksen mahdollisuus. Tällä tavalla voi yksi käyttäjä lukita dokumentin itsellensä muokattavaksi ja estää muiden käyttäjien yhtäaikaisen dokumentin muokkauksen.

Metatiedot

Metatietojen eli dokumentin ominaisuustietojen/asiasanojen avulla dokumentti pyritään luokittelemaan ja kuvaamaan niin, että sen löytyminen olisi mahdollisimman helppoa. Metatiedot ovat siis ”tietoa tiedosta”. Osa metatiedoista syntyy usein automaattisesti (esim. tallennuspäivämäärä, tai ohjelma jolla dokumentti on tuotettu) ja osa täytyy valita tai syöttää. (Anttila 2001, 20.) Parhaiten metatiedot toimivat, kun organisaatiossa käytetään yhtenäistä sanastoa ja kriittiset kuvaussanat eli metatiedot valitaan annetuista vaihtoehdoista. Näin esimerkiksi vältetään kirjoitusvirheitä, jotka tekisivät tiedon löytymisestä vaikeaa, ellei mahdotonta. Metatietojen määrittely on yksi tärkeä vaihe minkä tahansa dokumenttienhallintajärjestelmän rakentamisessa.

Toimivan haun edellytyksenä on luonnollisesti metatietojen toimivuus ja niiden käyttö. Dokumenttienhallintajärjestelmissä on usein mahdollista määrittää dokumenteille joitain pakollisia metatietokenttiä.

Työnkulkujen hallinta

Kaario ja Peltola erottelevat työnkulut karkeasti prosessikeskeisiin ja dokumenttikeskeisiin työnkulkuihin. Tässä tarkastellaan vain dokumenttikeskeistä työnkulkua. Dokumentin työnkulkuun liittyy muun muassa seuraavia tekijöitä (Kaario & Peltola 2008, 31-32):

- roolit (käyttäjät, laatijat, kommentoijat, hyväksyjät jne.)
- tietojärjestelmät (dokumenttien hallintajärjestelmä, tietovarastot, julkaisujärjestelmät jne.)
- tehtävät, jotka kytkeytyvät rooleihin (kommentointi, hyväksyntä), tehtävillä on usein aikarajat
- työnkulun ohjaus tehtävien välillä
- dokumentin tila- ja versiotieto
- ilmoitukset ja muistutukset, jotka on usein sidottu tehtävien aikarajoihin

Työnkulkuja voisi Motivassa hyödyntää esimerkiksi tarjousten tekemisessä. Yrityksessä on ollut paljon keskustelua tarjousten tasalaatuisuudesta ja tahoista, joiden pitää olla tietoisia tarjousprosessin eri vaiheista. Työnkulkujen avulla voitaisiin näitä työvaiheita automatisoida ja sitä kautta sekä saavuttaa parempi laadunvalvonta, että nopeuttaa aikatauluja ja näin tehostaa prosessia huomattavasti.

Käyttöoikeuksien hallinta

Käyttöoikeuksien hallintaan on erilaisia käytäntöjä ja esimerkiksi tässä työssä alaluvussa 3.2 tarkastellussa kahdessa eri teknisessä ratkaisussa käyttöoikeuksien hallinta tapahtuu eri periaatteilla. Täysimittaisissa dokumenttienhallintaohjelmistoissa on mahdollista määrittellä dokumenttikohtaiset käyttöoikeudet. Käyttöoikeuksien määräytymisen voi myös linkittää esimerkiksi dokumentin tyyppiin.

Haku

Dokumenttien haku on hallintajärjestelmien keskeisimpiä ja eniten käytettyjä ominaisuuksia. On siis olennaista, että hakuun on erilaisia mahdollisuuksia ja haun avulla voi löytää oikeat dokumentit. (Anttila 2001, 30.) Uusia teknisiä ratkaisuja hakujen helpottamiseen ollaan kehittämässä kaiken aikaa. Jo nyt joidenkin ohjelmien haku osaa hakea hakusanoja myös dokumenttien sisällöstä, ei vain sille annetuista metatiedoista (mm. M-Files, n.d.).

Dokumenttien kommentointi, yhdessä työstäminen ja jakaminen

Kaario ja Peltola esittävät dokumenttien kommentoinnille extranet-pohjaista sähköistä kommentointiympäristöä, joka voi toimia sisällönhallintajärjestelmän laajenuksena. Tällaisen kommentointiympäristön vaatimuksiksi esitetään muun muassa seuraavia (Kaario & Peltola 2008, 33):

- Kommentoinnin tulee olla mahdollista myös ”talon ulkopuolelta” henkilöille, joilla ei pääsyä dokumenttien hallintajärjestelmään.
- Dokumentti on voitava lähettää usealle taholle samanaikaisesti kommentoitavaksi.
- Sähköpostilla tulee voida lähettää linkki kommenttiympäristöstä löytyvään dokumenttiin.
- Eri kommenttiversiot on löydettävä myös myöhemmin.
- Kommentoivat henkilöt tulee voida nimetä etukäteen.
- Kommenttien koostamisen tulee onnistua.

- Kommentit on voitava hyväksyä tai hylätä.

Kommentointia, yhdessä työstämistä ja jakamista Kaario ja Peltola eivät siis suoraan määrittele dokumenttienhallintajärjestelmän kautta kokonaan toteutettavaksi toiminnaksi.

3.2 Dokumenttienhallinnan työkaluja

Tätä työtä varten on tutustuttu kahteen vaihtoehtoiseen ratkaisuun: SharePoint ja M-Files. Microsoftin SharePoint ei ole varsinainen dokumenttienhallintajärjestelmä, mutta sitä voidaan käyttää myös dokumenttienhallintaan. M-Files on kotimainen kansainvälistä tunnustusta saanut ohjelmisto, joka tarjoaa tiedonhallinnan ratkaisuja.

3.2.1 Dokumenttienhallinta SharePointin avulla

Roine ja Antila (2015) kuvaavat SharePointia seuraavasti: ”Microsoftin kehittämä ohjelmistokokonaisuus, jonka yksiselitteistä kohdealuetta on vaikea määrittää alustan laajuudesta johtuen. Yleisimmin SharePointia käytetään intranet-palveluiden alustana, ryhmätyöskentelyn mahdollistajana ja dokumenttien hallinnassa. Sosiaaliset ominaisuudet ja tiedon jakaminen ovat myös vahvasti alustan ominaisuuksissa mukana”. (Roine & Anttila 2015, 7.)

Gartnerin vuoden 2017 sisällönhallintatyökaluja koskevassa raportissa Microsoft on markkinajohtajien joukossa. Kommenteissa todetaan, että parhaan arvon SharePoint tarjoaa, kun käytössä on laajasti Microsoftin tuottavuustyökalut, ei vain SharePoint yksinään. (Gartner 2017.)

Mikäli SharePointia käytetään dokumenttienhallintaan, yksi tärkeä vaihe heti alussa on sivustorakenteen suunnittelu. Koska SharePoint ei ole varsinainen dokumenttienhallintaohjelmisto on fyysisellä tallennusrakenteella merkitystä. Vaihtoehtoina on vain yksi yhteinen tallennuspaikka tai useita työtilakohtaisia tallennuspaikkoja. Luontevin tapa on tal-

lentaa dokumentit työtiloihin niiden omaan dokumenttikirjastoon. Käyttöoikeuksien hallinta on yksinkertaisinta toteuttaa työtila- eli dokumenttikirjastotasolla. Teamsin myötä syntyy jokaiselle luodulle tiimille oma työtila.

SharePointin dokumenttienhallintaratkaisu kattaa kaikki luvussa 3.1 esiteltyt perusominaisuudet. SharePoint ohjelmiston monimuotoisuuden seurauksena on monille toiminoille vaihtoehtoisia ratkaisuja, eikä tässä luvussa yritetä kuvata kaikkia toiminnallisuuksia. Seuraavassa on kuitenkin listattu muutama huomio SharePoint dokumenttienhallintaan liittyen.

SharePointissa voi dokumenteille määritellä pakollisia metatietoja, jotka pitää aina antaa, kun uuden tiedoston tallentaa. SharePointiin voi Windows ympäristössä totutulla tavalla kuitenkin myös ”raahata” dokumentteja ja tällaisille dokumenteille ei ohjelma pakota metatietojen syöttöä. Dokumenteille määritellään myös sisältötyyppi, joiden miettiminen on yksi vaihe toteutuksen suunnittelussa. SharePointin versionhallintaan voi valita yksi- tai kaksitasoisen versionhallinnan. SharePointin Flow toiminnon avulla voi myös määritellä dokumenteille työnkulkuja. Dokumentteja voi hakea joko dokumenttikirjastokohtaisesti tai koko sivustolta. Dokumenttikirjastokohtaisesti tiedostojen suodattamiseen on useita vaihtoehtoja, mutta koko sivuston tasolla suodatusominaisuudet ovat rajatummalla. (Antila 2017.)

SharePointin ominaisuuksia on ohjelman laajuuden ja useiden erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen vuoksi vaikea lyhyesti kuvata. Oleellista on ymmärtää, että mikäli SharePointia käytetään dokumenttienhallintaan, on tärkeää luoda heti alussa toimivat ratkaisut rakenteelle, sisältötyypeille, käyttöoikeuksille ja metatiedoille. Täytyy myös tehdä selväksi mitä toimintoja SharePointin käyttöönnotolla halutaan korvata. (Roine & Anttila 2015.)

Antila (2017) listaa 10 edellytystä SharePointin tehokkaalle käytölle ryhmätyötiloissa ja dokumenttienhallinnassa (Antila 2017):

1. Määrittele käyttötarkoitus ja rajaus.
2. Suunnittele rakenne.
3. Mallinna metatiedot.
4. Määrittele sisältötyypit.
5. Laadi periaatteet käyttöoikeuksille sekä niiden suhde käyttäjähallintaan.
6. Valitse soveltuva versionhallintatapa.

7. Suunnittele työtilojen sisällöt, sivupohjat ja näkymät.
8. Mieti dokumenttien ja työtilojen elinkaari.
9. Suunnittele käyttöpolitiikka ja hallintamalli.
10. Huomioi tarvittaessa myös ulkopuolinen käyttö ja mobiilikäyttö.

SharePoint Online sisältyy Office 365 -lisenssiin, joten erillisiä lisenssikustannuksia ei SharePointin käyttöönotosta syntyisi. Dokumenttienhallinnan rakentamiseen, ylläpitoon ja koulutukseen tarvittaisiin Motivassa kuitenkin talon ulkopuolista osaamista, joten ilman kustannuksia ei käyttöönotto ja ylläpito onnistuisi.

3.2.2 Dokumenttienhallinta M-Filesin avulla

Erilaisia dokumenttienhallintajärjestelmiä on kaupallisesti tarjolla useampiakin. Tämän työn yhteydessä on tutustuttu M-Filesiin, joka on kotimainen tiedonhallintaratkaisuja tarjoava yritys. Gartner luokittelee lokakuun 2017 sisällönhallintatyökalujen Magic Quadrant raportissaan M-filesin visionääri-kategoriaan ja toteaa, että se soveltuu hyvin organisaatioille, joiden IT-strategia on Microsoft keskeinen. M-Filesin vahvuudeksi mainitaan muun muassa käyttöönoton ja ylläpidon suhteellinen helppous (erityisesti Microsoft ympäristössä). M-Filesin asiakkaat kiittävät käytettävyyttä ja toimintaa eri alustoilla. Gartnerin raportin varoitukset liittyvät lähinnä suurten yritysten toteutuksiin ja kansainvälisiin standardeihin, eivätkä näin koske Motivaa. (Gartner 2017.)

M-Files sisältää kaikki luvussa 3.1 kuvatut dokumenttienhallinnan perustoiminnot. M-Filesin perusversion käyttöönotto on helppoa, kun prosessit ja metatiedot on määritelty, koska M-Files ei vaadi tietojen migraatiota eli siirtoa vanhoista järjestelmistä. M-Files tarjoaa myös koulutuspalveluja ja asiakastukea. M-Filesiin voi myös esimerkiksi tallentaa sähköpostit dokumentteina helposti suoraan Outlookista (Outlook integraation avulla).

Kuten SharePointissa, M-Filesissa voidaan määritellä tiedostoille pakollisia metatietoja. M-Files myös osaa ehdottaa tiedostolle metatietoja tiedoston sisällön perusteella.

M-Filesin hinnoittelu perustuu käyttäjäkohtaisiin lisensseihin, jotka voi hankkia joko pilvipalveluun tai omalle palvelimelle (on-premises). Pilvipalvelussa lisenssi on vuosittai-

nen ja käyttäjäkohtaisten lisenssien lisäksi tarvitaan varastolisenssi. Pilvipalvelussa käyttäjällä on aina viimeisin ohjelmaversio. Pilvipalveluun kuuluu myös käyttäjätuki. On-premises-lisenssimaksu on kertaluontoinen ja sillä lunastetaan ohjelmasta sen hetkinen versio. Päivitys uudempaan versioon voidaan tehdä aina lisämaksusta. On-premises-ratkaisussa tulee tilaajan itse huolehtia palvelimesta.

3.2.3 Vertailu

Taulukossa (TAULUKKO 2) on lyhyesti vertailtu M-Filesia ja SharePointia.

TAULUKKO 2. M-Files ja SharePoint vertailu (mm. Paavilainen 2017; Antila 2017)

	M-Files	SharePoint
Hinnoittelu	Käyttäjakohtaiset lisenssit joko pilvipalveluna tai on-premises. Pilvipalvelussa myös varastolisenssi.	Sisältyy Office 365 -lisenssiin
Käyttöönotto ja ylläpito	Melko nopea käyttöönotto. Ylläpito ja muokkaus onnistuvat pääkäyttäjäkoulutuksen käyneeltä, ei vaadi mittavaa teknistä osaamista.	Käyttöönotto vaatii hyvän suunnittelun ja asiantuntevan toteutuksen. Kerran tehtyjen ratkaisujen ja rakenteiden muuttaminen haastavaa. Ylläpito ja alustan muokkaaminen vaativat teknistä osaamista.
Käyttöoikeudet	Dokumenttikohtaiset	Kirjastokohtaiset
Tiedostojen jakaminen	Talon sisällä helppoa, onnistuu myös talon ulkopuolelle.	Helppoa sekä talon sisällä, että ulkopuolelle. Helppous tuo tietoturvariskejä, käyttäjän pitää ymmärtää mitä ja miten voi jakaa.
Tiedostojen yhteiskäyttö	Onnistuu M-Files käyttäjien kesken	Helppoa sekä talon sisällä, että ulkopuolelle. Helppous tuo tietoturvariskejä, käyttäjän pitää ymmärtää mitä ja miten voi jakaa.
Haku	Monipuoliset hakutoiminnot perustuvat tiedoston metatietoihin ja sisältöön. Tiedon tallennuspaikalla ei merkitystä. Uusi Älykerros mahdollistaa haut sekä M-Filesin dokumenteista, että muista linkitetyistä tietovarannoista (esim. SharePoint ja verkkolevyt)	Kirjastokohtaiset haku- ja suodatustoiminnot melko monipuoliset. Haku ja suodatus koko sisällöstä ei yhtä monipuolinen, tiedon löytymistä helpottaa, jos tietää tiedon tallennuspaikan.
Muita huomioita	Myös mobiilikäyttöliittymä Perusratkaisuun mahdollista liittää lisäpalveluita mm. Älykerros. M-Files integroituu helposti Microsoft tuotteisiin, integraatio Teamsiin todennäköisesti mahdollinen. M-Files ei kuitenkaan tue yhtä helppoa tiedostojen jakamista ja yhteiskäyttöä kuin SharePoint.	Teamsin tiedostojen hallinta tapahtuu joka tapauksessa tällä hetkellä SharePointin kautta.

3.3 Dokumenttienhallinnan nykytilanne Motivassa

Dokumenttienhallintaa on Motivassa pyritty tekemään yhteisten verkkolevyjen ja ohjeistuksen kautta. Yhteisiä verkkolevyjä on seitsemän: asiakas/projektityölle oma levy (G), sisäiselle työlle ja ohjeille oma levy (M), kuville ja ohjelmille omat (I ja O), arkistolevy (X) ja tytäryhtiön kanssa yhteinen verkkolevy (Y). Näiden lisäksi näkyvillä on vielä vanha taloushallintojärjestelmää palvellut J-levy, joka ei enää ole aktiivisessa käytössä. Tämän lisäksi on eri tarkoituksiin luotu verkkolevyjä, joiden käyttöoikeuksia on rajoitettu

eri projektien tarpeiden mukaisesti. Verkkolevyille on pääsy VPN-yhteydellä myös toimiston ulkopuolelta.

Verkkolevyjen ylätasoin kansiorakenteen muuttamiseen tarvitaan pääkäyttäjän oikeudet, joten ylimmän tason rakenne on pysynyt melko siistinä. Ylimmän kansiorakenteen alle voivat käyttäjät vapaasti luoda lisää kansioita. Dokumenttien nimeämiskäytäntöihin on vuosien varrella tehty ohjeita, mutta niitä ei kaikin osin noudateta ja esimerkiksi versioi- denhallinnan käytännöt vaihtelevat. Ohjeita ei tällä hetkellä löydy mistään helposti, joten on luonnollista, että niitä ei noudateta.

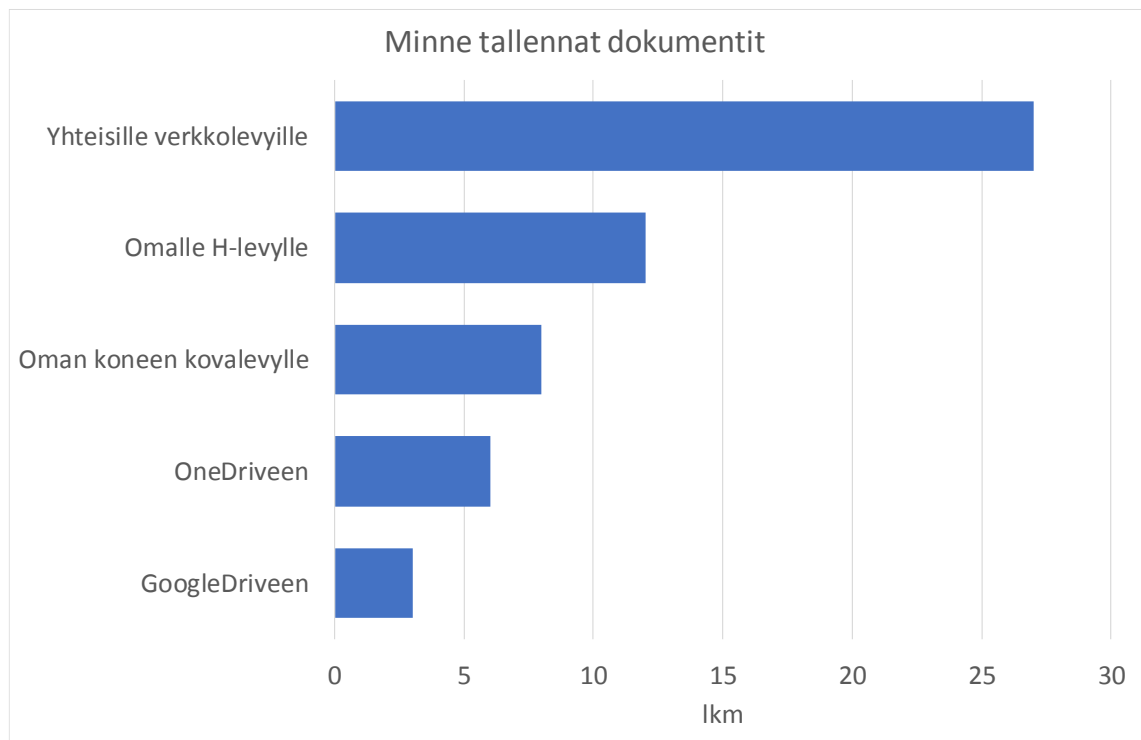
3.3.1 Nykytilanteen kartoitus

Dokumenttienhallinnan tilannetta, kipupisteitä ja mahdollisuuksia pyrittiin tässä työssä kartoittamaan Webropol-ohjelmalla tehdyllä kyselyllä sekä muutamalla tarkentavalla haastattelulla. Lisäksi hyödynnettiin Liiketoimintatiedon hallinta -kurssiin keväällä 2016 tehtyä harjoitustyötä, jossa analysoin muutamaa Motivan tietoprosessia Choon (1998) mallin mukaisesti. Kysely toteutettiin keväällä 2017 ja se suunnattiin koko Motiva Oy:n henkilöstölle (44 kpl). Kyselyyn vastasi 27 motivalaista (61 % henkilöstöstä). Haastateltaviksi pyydettiin vastaajia, jotka kyselyssä kertoivat käyttäneensä jotain dokumenttienhallintaohjelmaa ja ilmoittivat nimensä haastattelua varten. Haastattelujen alkuperäisenä tavoitteena oli kerätä kokemuksia dokumenttienhallintaohjelman käytöstä. Haastatte- luissa kävi ilmi, että vain yhdellä haastateltavalla oli kokemusta dokumenttienhallintaoh- jelmasta, muiden kokemukset liittyivät ryhmätyökaluihin tai dokumenttien säilytys- ja jakopalveluiden (esim. OneDrive, GoogleDriven) käyttöön. Tämä osaltaan osoittaa, että dokumenttienhallintaohjelmat ja niiden tarjoamat mahdollisuudet ovat henkilöstölle vie- raita.

Valtaosa kyselyn vastaajista sekä tuottaa uusia dokumentteja, että muokkaa muiden luo- mia dokumentteja, vain 3 vastaajaa (11 % vastaajista) kertoi työnsä sisältävän vain mui- den tuottamien dokumenttien muokkausta. Vastaajia pyydettiin myös kertomaan millaisia dokumentteja he tuottavat tai käsittelevät. Projektidokumentteja käsittelee 23 (85 %) vas- tanneista, loput 4 vastaajaa käsittelee joko vain taloushallinnon dokumentteja tai viestin- nellisiä aineistoja (verkkosivuja, blogeja, julkaisuja tai artikkeleita). Kaikki vastaajat

käyttävät Office-ohjelmia dokumenttien tuottamiseen ja käsittelyyn. Office-ohjelmien lisäksi dokumentteja tuotetaan ja käsitellään ERP-ohjelmalla, verkkosivujen ylläpito-ohjelmilla sekä taitto- ja kuvankäsittelyohjelmilla.

Kaikki vastaajat tallentavat dokumentteja yhteisille verkkolevyille, mutta tiedostoja tallennetaan myös muualle (KUVA 8).



KUVA 8. Minne kyselyn vastaajat tallentavat dokumentteja (n=27)

Lähes kaikki vastaajat (93 % vastaajista) kertoivat hallinnoivansa dokumenttien eri versioita dokumentin nimeen lisättävällä päivämäärällä tai versionumerolla. Reilu puolet vastaajista kertoi tämän lisäksi siirtävänsä vanhat versiot eri kansioon ja kolmasosa kertoi poistavansa vanhat versiot.

Yli puolet vastaajista (15 kpl, 55 %) kertoi joskus muokkaavansa väärää versiota dokumentista ja 12 vastaajaa (45 %) kertoi joskus tallentaneensa vanhan dokumenttiversioon päälle tai muuten vahingossa poistaneensa tärkeän dokumentin. Noin $\frac{3}{4}$ vastaajista (20 kpl) oli sitä mieltä, että dokumentteja ei ole helppoa löytää yhteisiltä verkkolevyiltä. Loput 7 henkilöä (16 %) löysivät dokumentit yhteisiltä verkkolevyiltä useimmiten helposti. Kaikki vastaajat joutuivat joskus pyytämään kollegalta apua oikean dokumentin

löytämiseksi, noin viidennes (5 kpl, 19 % vastaajista) pyytää apua usein. Vain yksi vastaaja kertoi löytävänsä aina oikean dokumentin, 85 % vastaajista (23 kpl) löytää kuitenkin oikean dokumentin useimmiten.

Vastaajista 10 (37 %) kertoi, että asiakkaalla tai muulla taholla on vaatimuksia dokumenttien arkistoinnille. Vaatimukset liittyivät kirjanpitoaineistoihin, salassapitoon, sopimukseen tai siihen, että tietojen täytyy löytyä myös myöhempää käyttöä varten.

Valtaosa vastaajista työstää dokumenttia yhdessä muiden kanssa, lähes kaikki (25 kpl, 93 %) talon sisällä kollegoiden kanssa ja 11 henkilöä (40 %) myös talon ulkopuolisten tahojen kanssa. Yleisin tapa dokumenttien jakoon talon sisällä on lähettää sähköpostilla linkki dokumenttiin. Liitetiedostoina dokumentteja lähettää joissain tapauksissa edelleen 10 henkilöä (37 %).

Talon ulkopuolelle dokumentteja jaetaan dokumentin työstövaiheessa useimmiten sähköpostin liitetiedostona, mutta muutama vastaaja käyttää myös joko GoogleDrivea, OneDrivea tai Dropboxia. Valmiita dokumentteja jaetaan talon ulkopuolelle yleisimmin joko sähköpostin liitetiedostona tai verkkosivujen kautta (julkiset dokumentit). Myös OneDrive, GoogleDrive ja Dropbox mainitaan.

Kyselyn lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus kertoa ideoita tai toiveita dokumenttien hallinnan kehittämiseksi. Vapaista palautteista kävi ilmi, että yleisesti koetaan, että nykytilanne ei toimi. Vastauksissa kaivattiin yhtenäisiä käytäntöjä dokumenttienhallintaan ja vähintäänkin selkeämpiä ohjeita. Kommentteja tuli myös ryhmätyökalutarpeista. Yksi vastaaja kiteytti tiedonhallinnan erilaisia tarpeita vapaassa palautteessaan seuraavasti: ”Pelkkä dokumenttienhallinta ei enää riitä, tarvitsemme alustoja, joissa on yhteisöllisiä työkaluja samassa paketissa. Vuorovaikutus yhteisön sisällä, ajatusten vaihto ja dialogi vieläkin tärkeämpää kuin yksittäisten dokumenttien hallinta.”

3.4 Dokumenttienhallinnan tulevaisuus Motivassa

Tässä luvussa tarkastellaan neljää eri vaihtoehtoa dokumenttienhallinnan tulevaisuudeksi

1. nykyisen kaltainen käytäntö
2. dokumenttienhallinta SharePointin avulla

3. dokumenttienhallintaohjelman käyttöönotto
4. jokin yhdistelmä edellä olevista

Seuraavissa alaluvuissa (3.4.1-3.4.4) on lyhyesti kuvattu eri vaihtoehtoja ja niiden hyötyjä ja haasteita. Dokumenttienhallintaohjelmista on tässä lähemmin tarkasteltu M-File-sia.

3.4.1 Nykyisen kaltainen käytäntö

Dokumenttien hallinta on mahdollista myös ilman lisäohjelmia. Tällöin hallinta perustuu kansiorakenteisiin, tiedostojen nimeämiseen ja yhteisiin käytäntöihin muun muassa versionhallinnassa (Anttila 2001). Windows-maailmassa on tiedostoille mahdollista antaa myös metatietoja, jotka helpottavat hakujen tekoa.

Tiedostojen jakaminen yhteisillä verkkolevyillä onnistuu vain talon sisällä, eikä tue dokumenttien yhtäaikaista muokkaamista. Käyttöoikeudet voidaan määrittellä levyosioittain tai kansioittain. Käyttöoikeuksien määrittely tapahtuu aina IT-tuen toimesta. Automaattisten työnkulkujen rakentaminen ei ole mahdollista.

Tässä vaihtoehdossa kustannukset muodostuisivat työaikaresurssista, jota vaadittaisiin prosessien, ohjeistuksien ja metatietolistojen luomiseen ja päivittämiseen sekä henkilöstön koulutukseen ja sitouttamiseen.

Hyödyt

Helpoin käyttöönotto, koska toiminta jatkuisi kaikille tutussa ympäristössä. Ei ohjelmistokustannuksia.

Haasteet

Kun näkyvästi mikään ei muuttuisi, olisi uusien toimintatapojen (mm. metatietojen syöttämisen) käyttöönotossa suuria haasteita. Tutussa ympäristössä toimintaa olisi helppo jatkaa totutulla tavalla. Mikäli uusia prosesseja (mm. metatietojen antamista) ei noudateta, ei tiedon haku helpotu lainkaan nykyisestä. Tiedostojen jakaminen talon ulkopuolelle ja tiedostojen yhtäaikainen muokkaus ei onnistu.

Suurin haaste tässä vaihtoehdossa on se, että Motivassa siirrytään loppuvuoden 2017 aikana paikallisista Office-ohjelmalisensseistä (2010 versiot) Office 365 -maailmaan. Tämän kautta tulee henkilöstölle käyttöön henkilökohtaiset OneDrive for Business ja Teams ryhmätyökalut, joiden kautta tiedostojen jakaminen ja yhteinen työskentely tulisi jatkaa tässä vaihtoehdossa tekemään. Henkilökohtaisilla OneDrivella oleva tieto ei näin olisi enää koko yrityksen käytettävissä ja haettavissa, vaan vain käyttäjän määrittelemien tahojen saatavilla. Teamsin kautta tieto olisi mahdollisesti löydettävissä, mikäli tiimialusta olisi koko talolle avoin. Lopullisten yhteisesti muokattujen tiedostojen tuominen yhteisille verkkolevyille olisi aina ylimääräinen toimenpide, joka todennäköisesti jäisi usein tekemättä. Näin tiedoston lopullinen sijainti saattaisi olla joko henkilökohtaisessa OneDrive-kansiossa, Teamsin tiedostokirjastossa tai yhteisillä verkkolevyillä.

3.4.2 SharePoint

Hyödyt

Motivan nykyinen intranet, samoin todennäköisesti tuleva uusi päivitetty intranet toteutetaan SharePointilla. Microsoftin uusi Teams-ryhmätyökalu toimii saumattomasti yhteen SharePointin kanssa. Teamsistä lisää luvussa 4 RYHMÄTYÖSKENTELEY.

Haasteet

”SharePoint ei laatikosta otettuna tee juuri yhtään mitään dokumenttien hallinnan suhteen” (Anttila 2017). Tämä tarkoittaa sitä, että dokumenttienhallinnan rakentaminen SharePointille vaatii osaamista, jota talossa ei tällä hetkellä ole. Ulkopuolisen tahon toteuttamassa projektissa on aina haasteena tarpeiden välittyminen ja järjestelmän jatkokehitys.

Roine ja Anttila toteavat, että vaikka SharePoint oikein käytettynä soveltuukin melko hyvin dokumenttien hallintaan, on sen toteuttaminen haastavaa. Koko organisaation kattavan dokumenttienhallinnan rakentaminen SharePointilla ja verkkolevyjen korvaaminen on jo vaikeaa. Yhteenvedossa Roine ja Anttila toteavatkin, että verkkolevyjä ei välttämättä kaikissa asioissa edes kannata korvata. (Roine & Anttila 2015.)

Motivan verkkolevyjen suuren tiedostomäärän vuoksi SharePointin käyttöön dokumenttienhallinnan ainoana ratkaisuna on Roineen ja Anttilan kommenttien valossa suhtaudut-

tava varauksella. Yllä kuvatuilla rajauksilla SharePoint-ratkaisun riskinä vaikuttaisi olevan se, että päädytään helposti verkkolevykaaoksen sijaan tilanteeseen, jossa tiedot saatavat löytyä verkkolevyiltä tai SharePointista.

3.4.3 M-Files

Hyödyt

M-Files tarjoaa suhteellisen helpon käyttöönoton ja sen käytettävyyttä on kiitetty. M-Files integroituu helposti Microsoft-ohjelmiin ja sen kautta on mahdollista saada enemmän hallintaa dokumenteille kuin SharePointin kautta.

Haasteet

M-Filesin lisenssikustannukset ovat merkittävät, samoin käyttöönottoa tukeva koulutus. Toisaalta, käyttöönoton jälkeen ylläpitokustannusten tulisi olla kohtuulliset. Motivan CRM- ja ERP-järjestelmien integroitavuus M-Filesin kanssa on vielä selvittämättä, eikä se välttämättä ole mahdollista ainakaan standarditoimituksena. Tällöin ei M-Filesin käyttöönotosta välttämättä saataisi irti kaikkia mahdollisia hyötyjä.

Vaikka M-Files integroituu helposti Office-ohjelmiin, on se kuitenkin ylimääräinen uusi ohjelma, jonka käyttöön henkilöstö täytyy saada motivoitua ja opetettua.

Dokumenttien jakaminen M-Filesin kautta ei ole yhtä yksinkertaista kuin SharePointilla. Jotta M-Filesissa olevia tiedostoja voi muokata, tulee kaikilla muokkaajilla olla M-Files-lisenssi.

3.4.4 Teams ja SharePoint + M-Files & M-Files Älykerros

Yhtenä ratkaisuvaihtoehtona olisi hyödyntää Teamsia ja sen kautta Sharepointia tiedostojen yhteiseen työstämiseen ja jakamiseen projekteissa. Kriittisten dokumenttien hallintaan voitaisiin ottaa käyttöön M-Files. M-Filesin Älykerroksen käyttöönotto mahdollistaisi M-Filesin hakutoimintojen käytön sekä M-Filesiin, Sharepointiin että verkkolevyille tallennettuihin tietoihin.

Hyödyt

Tässä vaihtoehdossa saataisiin käyttöön sekä SharePointin helppo tiedostojen jako että M-Filesin avulla kriittisten dokumenttien osalta tiedostojen parempi hallinta. M-Files Älykerroksen avulla olisi tiedostot mahdollista löytää myös tällaisessa hybridiratkaisussa, jossa tiedoston tallennuspaikka voisi olla joko SharePoint, M-Files ja mahdollisesti myös vielä verkkolevy.

Haasteet

Kun tiedoston tallennuspaikka voisi olla joko SharePoint, M-Files sekä mahdollisesti myös edelleen verkkolevy, olisi käyttäjällä kolme eri tapaa tiedoston tallentamiseen ja metatietojen antamiseen. Tämä monimutkaisuus aiheuttaisi varmasti suurempaa muutosvastarintaa kuin yksi selkeä tapa tehdä asioita. Monimutkaisuutta voitaisiin vähentää es-tämällä tiedostojen tallennus verkkolevyille ja yhdenmukaistamalla SharePointin ja M-Filesin vaatimat metatiedot.

Tässä vaihtoehdossa pitäisi myös rakentaa metatietojen anto ja erilaiset tiedostotyypit sekä M-Filesiin että SharePointin. Metatietoja tulisi myös ylläpitää sekä M-Filesissa että SharePointissa. Käytösäännöt ja ohjeet pitäisi myös laatia huomioimaan kaikki eri tavat hallinnoida dokumentteja.

3.4.5 Yhteenveto

Kaario ja Peltola (2008) toteavat, että erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa toiminnan tulos realisoituu väistämättä dokumenteiksi. Dokumenttien hallinta muodostaa näin elintärkeän tukitoiminnon organisaatiossa, eikä dokumentteja voida tuottaa ja hallita yksittäisen käyttäjän tarpeiden mukaan. Monesti tämä voi herättää dokumenttienhallinta-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä pelkoa, että kaikki tieto ja kaikki omat dokumentit pitää jakaa kaikille yhteiseen tietovarastoon. Käyttöoikeuksia ja eri asiakirjojen kriittisyyttä tarkastelemalla voidaan kuitenkin luoda käytännöt, jotka antavat yksilöille myös vapauksia, mutta samalla varmistavat, että tärkeät tietosisällöt ja asiakirjat hallitaan yhteisesti sovituin käytännöin. (Kaario & Peltola 2008, 19.)

Riippumatta teknisestä ratkaisusta on dokumenttienhallinnan kehittämisessä tärkeintä luoda uudet toimintatavat, jotka mahdollistavat dokumenttien paremman hallinnan ja sitouttaa henkilöstö näihin toimintatapoihin. Dokumenttienhallinta voidaan ottaa käyttöön vaiheittain, esimerkiksi toteuttamalla ensin vain tarjousten ja sopimusten hallinta ja/tai projektidokumenttien hallinta. Tällä tavalla saataisiin järjestelmää myös testattua pienemässä mittakaavassa ja käyttökokemusten perusteella voitaisiin käytäntöjä ja ohjeistusta kehittää.

Valittiin tekniseksi ratkaisuksi mikä tahansa vaihtoehto, ensimmäinen tehtävä ydinprosessien kehitysprojektien valmistuttua on määritellä mihin tarpeisiin ja millaisia dokumentteja uudella järjestelmällä halutaan hallita. Kun tämä on määritelty, tulee näihin dokumentteihin liittyvät prosessit kuvata ja metatiedot sekä dokumenttityypit määritellä. Metatietojen määrittelyssä voidaan hyödyntää Motivan verkkosivuja varten luotuja metatietolistoja, joita verkkosivujen pääkäyttäjät ylläpitää.

Kun on saatu määriteltyä tiedot ja niihin liittyvät prosessit, joita halutaan tehostaa, voidaan paremmin arvioida millainen ratkaisuvaihtoehto parhaiten sopisi Motivan tarpeisiin. Ennen mahdollisen dokumenttienhallintajärjestelmän hankintaa voidaan dokumenttienhallintaa harjoitella esimerkiksi projektidokumenttien käsittelyyn luotavan ohjeistuksen avulla.

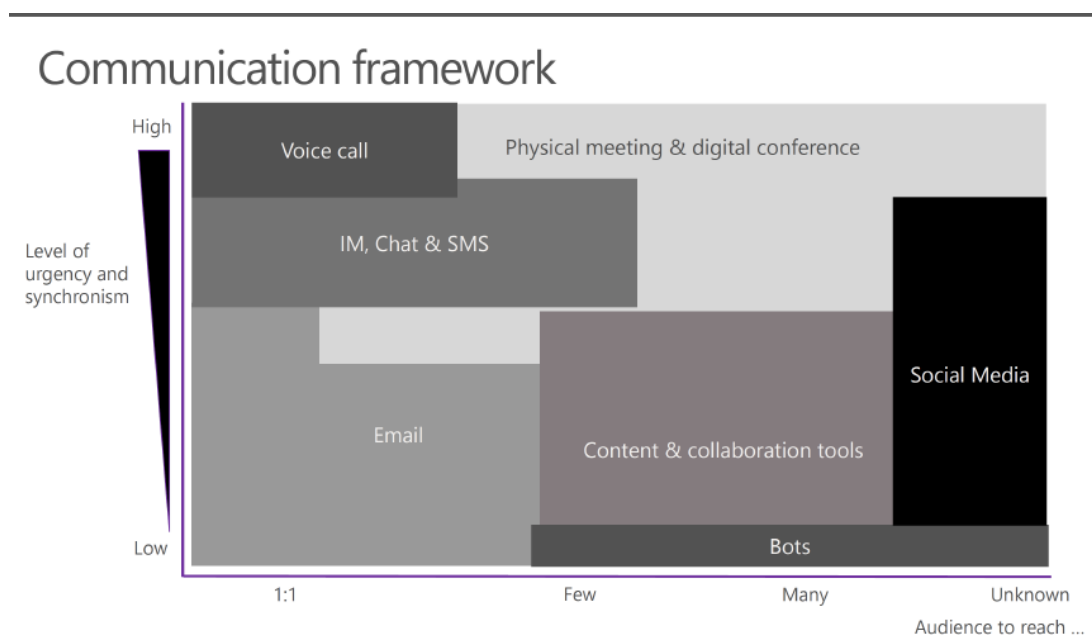
4 RYHMÄTYÖSKENTELEY

4.1 Ryhmätyömallit ja ryhmätyöympäristöt

Kaario ja Peltola määrittelevät ryhmätyön eli kollaboraation ihmisten väliseksi tavoitteelliseksi yhteistyöksi, jonka luonteeseen kuuluu tiedon ja tietämyksen jakamista, oppimista, opitun soveltamista tavoitteiden saavuttamiseksi sekä konsensuksen hakemista ryhmän kesken. Ryhmätyö rakentuu ihmisten tahdon, luottamuksen ja aidon tiedon jakamisen ympärille, eikä sen tarvitse olla ”ylhäältä johdettua”. Oikein valitut ryhmätyömenetelmät kasvattavat tietotyön tuottavuutta. (Kaario & Peltola 2008, 41.)

Ryhmätyömallit voidaan jakaa synkroniseen ja epäsynkroniseen ryhmätyöhön. Ryhmätyötä voi myös jaotella siihen osallistuvien henkilöiden määrän perusteella. Synkronisessa ryhmätyössä kaikki osapuolet työskentelevät samaan aikaan ja viestintä ja palaute on välitöntä. Epäsynkroninen ryhmätyö ei ole aikariippuvaista, kukin ryhmän jäsen voi antaa panoksensa työhön eri aikaan ja jokaisen käytössä on aina ajantasainen tieto. (Kaario & Peltola 2008, 42.)

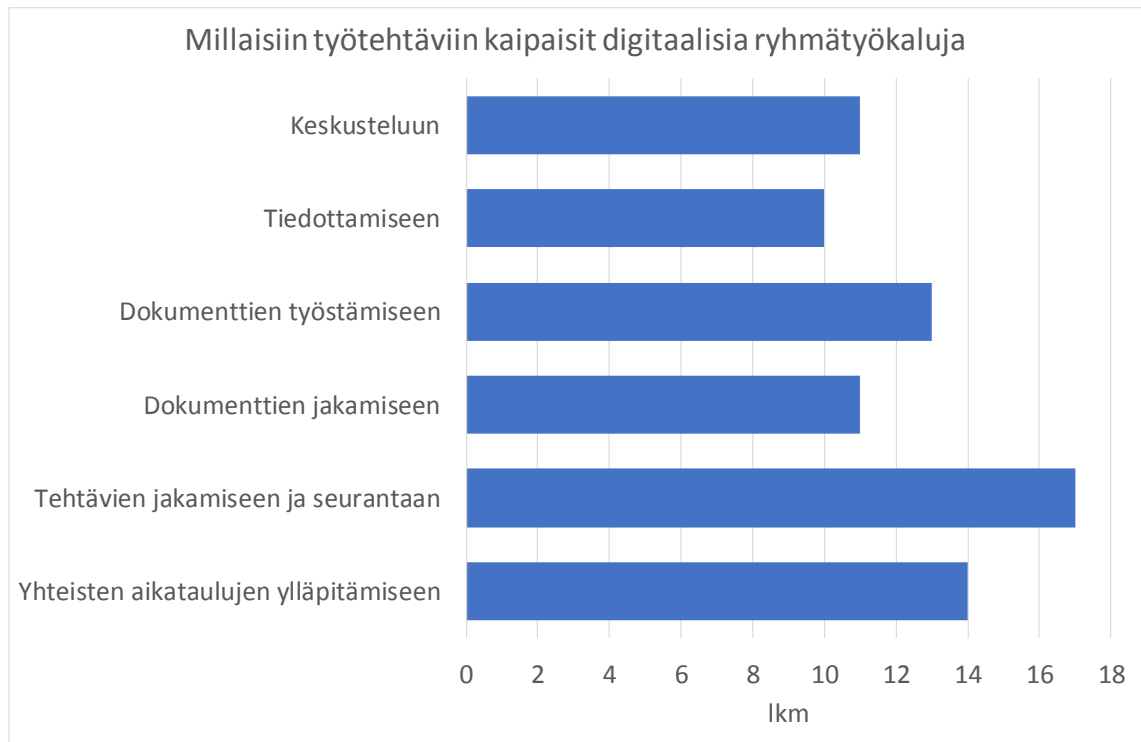
Kuvassa (KUVA 9) on kuvattu erilaisia työkaluja synkronisuuden ja ryhmätyöhön osallistuvien henkilöiden määrän suhteen.



KUVA 9. Fiksummin yhdessä (Vuorio 2017)

4.2 Nykytila Motivassa

Keväällä 2017 tehtiin henkilöstölle lyhyt Webropol-kysely erilaisista ryhmätyökaluista ja haastateltiin 5 henkilöä ryhmätyökaluihin liittyvistä käyttäjäkokemuksista. Kyselyn kysymykset on listattu liitteessä 2. Kysely lähetettiin koko henkilöstölle (44 hlö) ja siihen vastasi 21 motivalaista (48 %). Lähes kaikki vastaajat kaipasivat ryhmätyökaluja, joiden avulla voitaisiin jakaa tehtäviä ja seurata niiden toteutumista. Yhteisten aikataulujen ylläpitäminen liittyy myös samaan kokonaisuuteen ja se nousikin toiseksi eniten ääniä saaneeksi tehtäväksi, johon työkaluja kaivataan. Suuri osa vastaajista kaipasi myös työkaluja dokumenttien yhteiseen työstämiseen sekä dokumenttien jakamiseen. Reilu puolet vastaajista kaipasi työkaluja keskusteluun ja tiedottamiseen.



KUVA 10. Millaisiin työtehtäviin ryhmätyökaluja kaivataan (n = 21)

Vapaissa palautteissa ja keskusteluissa esiin nousi tarve selkeille pelisäännöille ja valittujen työkalujen kunnolliselle käyttöönotolle. Nyt henkilöstölle on epäselvää, millaisia työkaluja yrityksessä on käytössä ja mitä työkalua pitäisi käyttää mihinkin tarkoitukseen.

Kyselyn vastauksissa tuli usein esiin toive yhdestä työkalusta, jota kaikki käyttäisivät. Toisaalta kyselyn vastaukset (esim. KUVA 10) kertovat, että tarpeet joihin työkaluja halutaan ovat moninaiset, eikä välttämättä ole mielekästä yrittää ratkaista kaikkia tarpeita yhdellä työkalulla. Tätä ajattelua kuvastaa hyvin Tiedonhallinta 2017 -seminaarin tietoisku-esityksen kuva (KUVA 9), jossa pohdittiin vuorovaikutus- ja ryhmätyökalujen käyttöä. Myös Kaario ja Peltola toteavat, että sama ryhmätyömalli ei sovellut kaikkiin käyttötilanteisiin (Kaario & Peltola 2008).

Vaikka yhdellä työkalulla ei voidakaan ratkaista yrityksen vuorovaikutustarpeita, niin jos rajoitutaan kuvan (KUVA 9) kokonaisuuteen ”Content & collaboration tools”, puhutaan jo rajatumasta työkaluvalikoimasta, jolloin voidaan pyrkiä löytämään yksi yhteinen työkalu. Onkin mahdollista, että henkilöstö ei miellä ryhmätyökalujen kirjoa yhtä laajaksi ja viittaa tarpeillaan lähinnä kollaboraatiotyökaluihin. Edelleen kannattaa kuitenkin pohtia, onko erityyppisissä projekteissa tai yrityksen sisäisessä ryhmätyössä ja asiakkaiden kanssa yhteisissä projekteissa käytettävä samoja työkaluja.

Ryhmätyökaluja löytyy esimerkiksi ideointiin erikoistuneina (esim. Viima) ja laajempia kollaboraatiotyökaluja joista löytyy paljon erilaisia ryhmätyökaluja (esim. Basecamp, Joiqu tai Trello). Ryhmätyökalu tulisikin valita palvelemaan kyseisen projektin tai toiminnon tarpeita. Tässäkin tulisi siis edetä toiminnan tarpeet edellä ja pyrkiä löytämään niitä parhaiten tukevat työkalut. Asiakastyössä ohjelman valinnassa tulee huomioida myös muun muassa tietoturva, ohjelman helppokäyttöisyys ja päätelaiteriippumattomuus. Helppokäyttöisyydellä viitataan tässä sekä itse ohjelman käyttöön, että käyttöoikeuksien hallintaan.

Sisäisessä käytössä tunnetaan ja tiedetään kaikkien käyttäjien tekniset valmiudet ja mikäli valittu työkalu kuuluu Office-perheeseen, on myös käyttöoikeuksien hallinta mahdollista ilman suurempaa ongelmaa. Kannattaa siis pohtia, onko mielekästä valita sisäiseen käyttöön mahdollisesti kalliita lisenssejä vaativia ohjelmia, jos vastaavat toiminnot sisältyisivät jatkossa Office 365 -maailmaan siirryttäessä jo kuukausilisensseihin. Vaikka teknii-
kan tuleekin palvella toimintaa, on hyvä myös tarkastella erityisesti sisäisessä työssä omia prosesseja kriittisesti ja tutkia uusien työtapojen mahdollisuutta, mikäli ilman erillistä maksua saatavilla olevien työkalujen avulla voitaisiin ryhmätyötarpeet ratkaista, vaikka edellytyksenä olisikin toimintatapojen muutos.

4.3 Kokemuksia erilaisista ryhmätyökaluista

Alle on lyhyesti koostettu kokemuksia kyselyn ja haastattelujen perusteella muutamasta eri ryhmätyökalusta, jotka kuuluvat kuvan (KUVA 9) kokonaisuuteen Content & collaboration tools.

4.3.1 Basecamp

Basecamp tarjoaa kuusi keskeistä työkalua arjen hallintaan: tehtävälistat, viestiseinän, chatin, kalenterin, tiedostojen jaon ja Check-in-työkalun. Check-in-työkalua lukuun ottamatta vastaavanlaiset (ainakin paperilla) työkalut löytyvät myös Teamsistä. Check-in-työkalu pyytää halutuun väleihin (esim. päivittäin, viikoittain, kuukausittain) kaikkia tiimin jäseniä kertomaan lyhyesti minkä kanssa tekee töitä. (Basecamp. n.d.) Check-in-työkalu vastaa toiminnoltaan siis yksikkökokouksiin kerättäviä kuulumisia. Yksikkökokoukset rajoittuvat kuitenkin organisaatorakenteen mukaisesti yksiköihin ja töitä tehdään usein, tavoitteiden mukaisesti, yli yksikkörajojen. Check-in-työkalun avulla voitaisiin kuulumisia jakaa samassa projektissa/ryhmässä työskentelevien henkilöiden kanssa.

Kaksi haastateltavaa oli käyttänyt Basecampia jonkun projektin yhteydessä. Käyttökokemukset olivat pääosin positiivisia, mutta käytössä oli kummassakin tapauksessa ollut vain rajallinen määrä ohjelman ominaisuuksista. Esimerkiksi Check-in-toimintoa ei ollut käytetty kummassakaan tapauksessa.

Basecamp-lisenssi koko yritykselle maksaa 99 \$/kk (lokakuu 2017). Hinta on kiinteä eikä riipu käyttäjämäärästä. Lisätietoa: <https://basecamp.com/>

4.3.2 Joiqu (ent. Aapo)

Kotimainen digitaalinen työtilatarjoaja, jossa verkkosivujen perusteella todennäköisesti valtaosa samoista toiminnoista kuin Basecampissa. Joiqun edeltäjää Aapoa oli yksi haastateltava joskus kokeillut. Hinta alkaen 99 €/kk (lokakuu 2017). Lisätietoa: <http://www.joiqu.com/fi/etusivu.html> (Joiqu n.d.)

4.3.3 Skype for Business

Skype for Business on pikaviesti ja online-kokoustyökalu, joka on ollut Motivassa käytössä jo muutaman vuoden. Skypeä hyödynnetään sekä pikaviestinnässä että kokousten ja webinaarien järjestämisessä. Ryhmätyökaluja koskeneeseen kyselyyn vastanneista valtaosa (19 vastaajaa 21:stä) käyttää tai on ainakin joskus käyttänyt Skypeä. Kahdesta muusta vastaajasta toinen on kuullut ohjelmasta ja toinen on joskus myös kokeillut sitä. Pienten alkuvaikeuksien jälkeen Skype on tällä hetkellä päivittäinen työkalu suurella osalla henkilöstöä.

Microsoft on ilmoittanut, että Skype for Business tullaan tulevaisuudessa integroimaan Teamsiin, jossa jo nyt on pikaviesti- ja kokoustoiminnot (Antila 2017). Skype for Business sisältyy Office 365 -lisenssiin.

4.3.4 Slack

Slack on työkalu, jonka avulla keskustelut kootaan yhteen paikkaan ja haku-toiminto mahdollistaa tarvittavan tiedon löytymisen helposti. Slack on myös helppo integroida moneen muun työkalun kanssa (esim. Trello).

Slackistä on saatavilla ilmaisversio, jota on testattu muutamassa tiimissä Motivassa. Slackin kanssa on yhdessä tiimissä hyödynnetty GoogleDrivea dokumenttien jakoon ja työlistan ylläpitoon. Kokemukset ovat olleet pääosin positiivisia.

Maksullisessa Slack versiossa on enemmän ominaisuuksia kuten muun muassa enemmän viestien tallennustilaa ja rajaton määrä linkitettäviä sovelluksia (ilmaisversiossa max 10). Maksullinen versio mahdollistaa myös ryhmäpuhelut ja ruudun jakamisen (ilmaisversiossa vain kahdenkeskiset puhelut ovat mahdollisia). Maksullisessa versiossa myös tietoturva on parempi. Maksullisia versioita on muutama eri vaihtoehto, edullisimmillaan 6,25 €/aktiivinen käyttäjä/kk (lokakuu 2017). Lisätietoja: <https://slack.com/> (Slack n.d.)

4.3.5 Teams

Teams on Office-ohjelma, joka kuuluu Office 365 -paketin kuukausilisenssiin. Ryhmien/tiimien luominen ja hallinnointi on helppoa ja jäseniksi voi kutsua myös talon ulkopuolisia tahoja. Teamsin koekäyttö Motivassa on vasta käynnistynyt, joten kaikkia ominaisuuksia ei ole vielä tutkittu, mutta ainakin alustavasti vaikuttaisi siltä, että Teamsista löytyy sekä Trellosta tuttu tehtäväkorttien käyttö (Plannerin kautta) että Slackista tutut keskustelukanavat (Conversations). Lisäksi Teamsia voidaan käyttää dokumenttien jakamiseen ja niiden yhteiseen muokkaamiseen. Teamsissa on myös chatti ja Teamsin kautta voi käynnistää myös videoneuvottelun. Microsoft on ilmoittanut, että Skype for Business itsenäisenä ohjelmana tullaan lakkauttamaan ja vastaavat palvelut sisällytetään Teamsiin. Teams tarjoaa myös wiki-alustan. Teams on vain noin vuoden vanha tuote, joten sitä kehitetään jatkuvasti.

Rajoituksena on huomioitava, että talon ulkopuolisilla käyttäjillä täytyy olla Office 365 -tili (work or school account), jotta heidät voi liittää Teams ryhmään. Käyttöä ulkopuolisten tahojen kanssa täytyy vielä testata.

4.3.6 Trello

Trelloa on Motivassa hyödynnetty tehtävien jakamisessa ja seurannassa sekä ideoinnissa. Yhteisillä ”ilmoitustauluilla” voidaan Trello-korttien avulla helposti jakaa tehtäviä/ideoita ryhmän jäsenten kesken ja asettaa niille aikatauluja. Korttien kommentointi ja keskustelu kortin tehtävään/ideaan liittyen on helppoa. Kommenttiin voi liittää ryhmän jäsenen aliaksen, jolloin hän saa myös sähköpostiin viestin, että hänet on mainittu kortilla. Ilmaisversiolla saa perusversioon liitettyä vain yhden ”lisäosan” (esim. kalenterin), mutta maksullisella versiolla voidaan lisäosia tuoda enemmän. Trello on mahdollista esimerkiksi linkittää Slackin kanssa, jolloin Slack-keskustelusta voi suoraan tehdä tehtäväkortin Trelloon. Tätä yhteyttä ei ole testattu, koska Motivassa on käytössä vain ilmaisversio Trellost.

Käyttäjäkokenemusten perusteella Trello on helppokäyttöinen ja toimii tehtävien jaossa ja seurannassa sekä ideoinnissa hyvin. Mahdollisuudet laajempaan käyttöön ovat olemassa

ainakin lisäosion myötä, mutta näistä ei ole käyttökokemuksia. Trello tietoturvaan ei ole tutustuttu tarkemmin.

Peruskäyttö ilmaista, lisäominaisuuksia saatavissa Business Class versiossa, joka maksaa 9,99 \$/käyttäjä/kk (lokakuu 2017). Lisätietoa: <https://trello.com/> (Trello n.d.)

4.3.7 Viima

Viima on ideointi- ja innovointityökalu. Viiman avulla ideoinnista tehdään avointa ja kaikille näkyvää. Enintään 50 käyttäjällä ja yhdellä innovointitaululla käyttö on ilmaista. Maksullisessa versiossa on rajaton määrä käyttäjiä ja tauluja sekä lisäominaisuuksia. Premium-version hinta on 3 €/käyttäjä/kk. Tätä kattavamman Enterprise-version hinta määräytyy asiakkaan koon ja tarpeiden mukaan. Viiman avulla on mahdollista toteuttaa myös julkinen, organisaation ulkopuolisille käyttäjille avoin ideointikampanja, jolloin hinnoittelu on kampanjan keston perustella määräytyvä kiinteä kuukausihinta. (Viima n.d.)

Käyttökokemuksia Viimasta ei vielä ole, mutta syksyllä 2017 on Motivassa käynnistynyt yksi projekti, jossa hyödynnetään Viimaa ideoinnissa. Lisätietoja Viimasta <https://www.viima.com/fi> (Viima n.d.)

4.3.8 Yammer

Yammerin käyttö Motivan sisällä on ollut vähäistä, mutta yksi haastateltava oli käyttänyt työkalua projektissa, jossa oli mukana usean eri tahon edustajia. Haastateltu käyttäjä oli käyttänyt useita eri ryhmätyökaluja ja käytti niitä sujuvasti. Hän totesi, että myös Yammer taipuu ryhmätyökaluksi, jos on tarve.

Motivan oman Yammerin hallittua käyttöönottoa ei ole tehty ja kyselyn palautteistakin kävi ilmi, että henkilöstö on pitkälti epätietoinen mikä rooli Yammerilla pitäisi yrityksessä olla. Tällä hetkellä Yammeria ei osata käyttää, eikä ymmärretä mitä sillä voisi tehdä ja miksi sitä pitäisi käyttää.

Yammer ja Teams

Yammerin ja Teamsin eroiksi on esitetty muun muassa sitä, että Teams on tarkoitettu tiimeille ja Yammer suuremmille ryhmille. Jotkut tahot käyttävät Yammeria myös siksi, että Yammer keskusteluihin voi linkata myös myöhemmin. Teams myös kuvataan nopeampitempoinena kuin Yammer, jossa keskustelu tapahtuu rauhallisempaan tahtiin.

Mikäli Yammeria halutaan jatkossa käyttää Motivassa, täytyy sen käyttö perustella ja henkilöstölle tulee tarjota opastusta sekä motivaatiota ohjelman käyttöön.

4.4 Tulevaisuus Motivassa

Loppuvuodesta 2017 käyttöön otettavaan Office 365 -pakettiin kuuluu Teams-ohjelma, joka on jatkossa varten otettava vaihtoehto ainakin sisäisiin ryhmätyötarpeisiin. Käyttöön ottoon tulee kuitenkin panostaa ja laatia ohjeet mihin ja miten ohjelmaa on ajateltu käytettävän. Käyttäjille on tarjottava myös tukea ohjelman käyttöön.

Asiakasprojekteissa kannattaa tässä vaiheessa pohtia projektikohtaisesti tarpeet ja rajoitukset (käyttäjämäärät, tekniikka jne.) ja valita työhön ja työryhmälle parhaiten soveltuva työkalu (esim. Teams, Joiqu tai Basecamp). Kun kokemuksia karttuu eri vaihtoehdoista, voidaan tehdä päätöksiä mahdollisesti hankittavasta ja suositeltavasta työkalusta.

Office 365 mukana tulee kaikille käyttäjille mahdollisuus jakaa dokumentteja valittujen tahojen kanssa henkilökohtaisen OneDrive for Businessin kautta. Tämä tosin vaatii sen, että vastaanottajalla on Microsoft-tunnus. Tiedostojen jakamiseen tulee siis laatia selkeät käytösäännöt, jotta tietoturvaongelmilta ja dokumenttien hajautumiselta yhä useampaan eri tallennuspaikkaan vältytään. Käytösäännöt täytyy luoda ja ottaa käyttöön heti alkuvuodesta 2018, kun koko henkilöstöllä on käytössä Office 365. Vaikka ohjeet myöhemmin mahdollisen dokumenttienhallintajärjestelmän tai extranetin käyttöönoton myötä muuttuisivat, täytyy siirtymäkaudelle luoda toimivat käytännöt.

Ryhmätyökalujen avulla luotaville työtiloille tulee luoda toimintatavat ja määritellä eri elinkaaren vaiheet sekä toiminnot, jotka niihin liittyvät. Tiimin työtilan elinkaaren päässä on tärkeää huolehtia siitä, että toiminnan kannalta oleelliset dokumentit saadaan talteen ja ne löytyvät jatkossakin (intra, verkkolevy, SharePoint, M-Files, nettisivut tms.).

Vaikka toimintatapojen ja yhteisten käytäntöjen rakentaminen on tärkeää, kannattaa toiminnassa säilyttää jouston mahdollisuus. Eri tarkoituksiin käytettävistä ryhmätyökaluista tai muista ohjelmista tulisi olla talon laajuinen suositus, mutta perustellusti suosituksesta voisi poiketa. Poikkeusten hyväksymiselle täytyy luoda toimiva käytäntö. Käytössä olevista ja käyttöön otettavista ohjelmista täytyy jatkossa saada nykyistä parempi selvyys.

5 POHDINTA

Tiedonhallinnan kehittämisessä tulee aina pitää kirkkaana mielessä, että keskiössä ovat ihmiset ja toimintakulttuuri. Oleellista on myös tunnistaa prosessit, joissa liikkuvaa tietoa halutaan paremmin hallita. Tämän jälkeen voidaan tutkia teknisiä ratkaisuja, joilla tavoitellut hyödyt voidaan saavuttaa.

Tiedon johtamisen prosessien kehitys jatkuu Motiva Oy:ssä vuodelle 2018 suunnitellussa tiedonhallinnan kehitysprojektissa. Vasta tämän jälkeen voidaan tehdä lopullisia ratkaisuja erilaisista prosesseja tukevista työkaluista. Tässä vaiheessa SharePoint ympäristöön rakennettu Intranet, Teamsin kautta johdettu ryhmätyöskentely ja M-Filesin Älykerroksen (IML) hakutoimintojen yhdistäminen vaikuttaisi mahdollisesti toimivalta ratkaisulta Motivan tarpeisiin.

Dokumenttienhallinnan merkitys kasvaa, kun dokumenttien jakaminen ja erilaiset ryhmätyöalustat lisääntyvät. Täytyy luoda käytäntöjä, joilla tärkeä tieto on aina löydettävissä. Dokumenttienhallinnalla on tarve tehostaa projektitoimintaa, myyntiä ja markkinointia. Siksi nämä prosessit ovat oleellisia ja työ pitäisi aloittaa näistä. Kun näihin prosesseihin liittyvät käynnissä olevat kehitysprojektit saadaan valmiiksi, voidaan tarkastella jääkö jotain oleellista tietoa näiden prosessien ulkopuolelle. Mahdollisen dokumenttienhallintajärjestelmän käyttöönottoa on myös todennäköisesti mahdollista vaiheistaa niin, että se aluksi koskee vain osaa yrityksen toiminnasta ja laajenee myöhemmin kattamaan suuremman osan toiminnasta. Mahdollisia integraatiota muihin järjestelmiin (esim. CRM) ei kannata ensi vaiheessa ottaa mukaan toteutukseen. Kaikkia ihmisten tuottamia dokumentteja ei myöskään tarvitse tuoda dokumenttienhallintajärjestelmän piiriin, oleellista on hallita dokumentteja, joilla on arvoa laajemmin ja joita voidaan tarvita myöhemmin.

Luvussa 4 kuvatun Teams-ohjelman pilottiprojektin jälkeen tehdään päätöksiä jatkossa käytettävistä ryhmätyökaluista ja valintojen vaikutuksista tiedonhallinnan kokonaisuuteen. Ryhmätyöskentelyyn liittyen tulisi myös pohtia millaisiin tarkoituksiin ja kuinka laajoja ryhmiä kannattaa luoda. Vaikka ryhmätyön ei tarvitsekaan olla ylhäältä johdettua (Kaario & Peltola 2008), olisi ryhmien muodostamisen periaatteita ja käytäntöjä hyvä

pohtia. Jos jokaista pientä asiaa varten perustetaan oma tiimialusta, ei se tehosta toimintaa. Yhtenä johtotähtenä voisi olla se, että kenenkään ei pidä yksin perustaa tiimialustaa, jos asiasta ei ole ennen sitä keskusteltu ryhmään kutsuttavien muiden osapuolten kanssa.

Vaikka tässä työssä on tiedon johtamiseen otettu pääosin systeemi-orientoitunut lähestymistapa, ei ihmis-orientoitunutta tiedon johtamista pidä unohtaa. Tämä tulee todennäköisesti tapahtumaan valtaosin osaamisen kehittämisen kautta. Uusi kevättalvella käyttöön otettava monitilatoimisto tuo jatkossa automaattisesti lisää spontaaneja kohtaamisia ja läheisempää kanssakäymistä nykyiseen kahdessa kerroksessa sijaitseviin perinteisiin toimistohuoneisiin verrattuna. Ennen muuttoa tullaan järjestämään työpajoja, joissa yhdessä laaditaan pohjaa uusissa toimitiloissa noudatettaville pelisäännöille. Näissä työpajoissa ja tulevaisuuden pelisäännöissä olisi hyvä jo tuoda esiin tiedon ja osaamisen jakaminen yhtenä toimintatapojen muutoksen tärkeimpänä tavoitteena. Yksi ehdotus tiedon ja osaamisen jakamisen kulttuurin edistämiseksi on erilaiset kannustinpalkkiot osaamisen ja tiedon jakamiseen liittyen. Tämä näkökohta on ollut esillä käynnissä olevassa palkitsemisjärjestelmän kehitysprojektissa.

Tulevassa tiedonhallinnan kehitysprojektissa olisi hyvä myös laatia yritykselle IT-strategia ja kartoittaa yrityksessä käytössä olevia ohjelmia, joista ei tällä hetkellä ole olemassa kattavaa listausta.

Vaikka tiedonhallinnan kehitysprojekti Motiva Oy:ssä on vasta käynnistymässä, on jo tätä työtä varten tehdyissä haastatteluissa käyty hyödyllistä keskustelua tiedon johtamisen ja paremman tiedonhallinnan tarpeista ja tavoitteista Motiva Oy:n näkökulmasta. Tiedon johtamisen ja tiedonhallinnan merkitys Motiva Oy:n tärkeimmän pääoman paremman hyödyntämisen edellytyksenä on kirkastunut johtoryhmän haastatteluissa. Tässä esiselvityksessä kerättyjä tietoja tullaan hyödyntämään vuonna 2018 käynnistyvässä tiedonhallinnan kehitysprojektissa, ja työn tuloksia tullaan myös lyhyesti esittelemään koko henkilöstölle. Työssä tehdyn ryhmätyökaluihin liittyvän lyhyen selvityksen perusteella on jo tehty päätös testata Teamsiä suositeltavana ryhmätyökaluna sisäisissä tarpeissa, ja testien jälkeen mahdollisesti myös asiakasprojekteissa.

LÄHTEET

Anttila, J. 2001. Dokumenttien hallinta. Helsinki: Edita Oyj.

Anttila, J. 2017. Dokumenttien hallinta ja SharePoint -koulutus 6.10.2017, koulutusmateriaali ja muistiinpanot.

Arkistolaitoksen Arkistowiki. 2013. <http://wiki.narc.fi/arkistowiki/index.php/Sis%C3%A4ll%C3%B6hallinta>. Luettu 8.4.2017

Basecamp. N.d. <https://basecamp.com/>. Luettu 16.10.2017

Choi, B. & Lee, H. 2003. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. Information & Management 40, 5/2003, 403-417.

Choo, C.W. 1998. The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. 1. painos. New York: Oxford University Press.

Edwards, J. 2011. A process view of knowledge management: it ain't what you do, it's the way that you do it. Electronic Journal of Knowledge Management. 9. 297-306.

Gartner. 2017. Gartner Magic Quadrant for Content Services Platforms. Tulostettu 22.10.2017

Hyppönen, M. 2017. Tietoturva käytännössä. Tiedonhallintaseminaari 2017 -esitys 21.9.2017.

Joiqu. N.d. <http://www.joiqu.com/fi/etusivu.html>. Luettu 16.10.2017

Kaario, K. & Peltola, T. 2008. Tiedonhallinta: Avain tietotyön tuottavuuteen. 1. painos. Jyväskylä: WSOYpro/Docenco-tuotteet.

M-Files. N.d. Älykerros <https://www.m-files.com/fi>. Luettu 22.10.2017

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge creating company. 1. painos. New York: Oxford University Press.

Paavilainen, A. 2017. Key Account Manager, M-Files. Haastateltu 27.10.2017. Haastattelija, Elväs, S.

Roine, J. & Anttila, J. 2015. SharePoint & Office 365: Hyvät, Pahat ja Rumat. Päivitetty painos 11/2015.

Slack. N.d. <https://slack.com/>. Luettu 16.10.2017

Sydänaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 1. painos. Helsinki: Tallentum Media Oy

Trello. N.d. <https://trello.com/>. Luettu 16.10.2017

Viima. N.d. <https://www.viima.com/fi>. Luettu 16.10.2017

Vuorio, J. 2017. Fiksummin yhdessä. Tiedonhallintaseminaari 2017 -tietoisku
21.9.2017.

LIITTEET

1 (3)

Liite 1. Dokumenttien hallinta kyselyn kysymykset

1. Yksikkösi (vaihtoehtoina Motivan yksiköt)
2. Työsuhteen kesto Motivassa (0-1, 1-5, 5-10 tai yli 10 vuotta)
3. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten sinun dokumenttien käsittelyäsi
 - a. tuotan uusia dokumentteja ja muokkaan olemassa olevia dokumentteja
 - b. muokkaan muiden tuottamia dokumentteja
 - c. luen/käytän muiden tuottamia dokumentteja
4. Millaisia dokumentteja tuostat tai käsittelet työssäsi
 - a. projektidokumentteja
 - b. taloushallinnon dokumentteja
 - c. julkaisuja tai artikkeleja
 - d. verkkosivut, blogit yms.
 - e. muu, mikä
5. Millä ohjelmilla tuostat tai käsittelet dokumentteja
 - a. Office-ohjelmat
 - b. taitto-ohjelmat
 - c. Agresso
 - d. verkkosivujen ylläpito-ohjelmat
 - e. muu, mikä
6. Mihin tallennat tuottamasi/käsittelemäsi dokumentit
 - a. yhteisille verkkolevyille
 - b. omalle H-levylle
 - c. oman koneen kovalevyille
 - d. OneDriveen
 - e. GoogleDriveen
 - f. muualle, minne
7. Annatko dokumenteille metatietoja tallennuksen yhteydessä (kyllä/ei)
8. Millaisia metatietoja annat
9. Miten annat metatietoja
10. Mitkä ovat tärkeimmät asiasanat joilla kuvaisit tuottamiasi dokumentteja (useita vaihtoehtoja)

11. Miten hallitset dokumenttien eri versioita
 - a. en mitenkään
 - b. dokumentin nimeen lisättävällä päivämäärällä tai versionumerolla
 - c. tallentamalla vanhat versiot eri kansioon
 - d. hävittämällä vanhat versiot
 - e. muuten, miten
12. Kuinka usein käytät/muokkaat vahingossa väärää versiota dokumentista
 - a. en koskaan
 - b. joskus
 - c. usein
13. Kuinka usein huomaat tallentaneesi vahingossa vanhan dokumenttiversioon päälle tai muuten vahingossa poistaneesi tärkeän dokumentin
 - a. en koskaan
 - b. joskus
 - c. usein
14. Onko dokumenttien löytäminen yhteisiltä verkkolevyiltä helppoa
 - a. kyllä
 - b. useimmiten
 - c. ei
15. Pyydätkö kollegoilta apua dokumenttien löytämiseen
 - a. en koskaan
 - b. joskus
 - c. usein
16. Löydätkö aina tarvitsemasi dokumentit
 - a. kyllä
 - b. useimmiten
 - c. en
17. Onko asiakkaalla tai muulla taholla vaatimuksia tuottamiesi dokumenttien arkistoinnille
 - a. ei
 - b. kyllä, millaisia

18. Dokumenttien luottamuksellisuus: Kenellä on oikeus tarkastella tuottamiasi dokumentteja
- rajatulla projektiryhmällä Motivassa
 - kaikilla motivalaisilla
 - projektiryhmällä johon kuuluu motivalaisia ja ulkopuolisia
 - kaikilla (dokumentit julkisia)
 - muu kuin yllä kuvattu, kenellä
19. Kenen kanssa jaat dokumentteja (1) dokumentin työstämisvaiheessa ja (2) valmista dokumenttia
- talon sisällä
 - projektiryhmän kesken talon sisällä ja ulkona
 - yhteistyökumppaneille ja/tai verkostoille
 - julkisesti (esim. verkkosivut)
 - muuten
20. Miten jaat dokumentteja Motivan sisällä (1) dokumentin työstämisvaiheessa ja (2) valmista dokumenttia
- linkkinä sähköpostilla
 - liitetiedostona sähköpostilla
 - paperisena
 - muuten, miten
21. Miten jaat dokumentteja talon ulkopuolelle (1) dokumentin työstämisvaiheessa ja (2) valmista dokumenttia
- GoogleDrive
 - OneDrive
 - Dropbox
 - verkkosivujen kautta
 - liitetiedostona sähköpostilla
 - paperisena
 - muuten, miten
22. Oletko käyttänyt jotain dokumenttienhallintajärjestelmää (kyllä/ei)
23. Mitä järjestelmää ja millaisia kokemuksia siitä oli
24. Voinko haastatella sinua kokemuksistasi? Jos kyllä, ilmoita nimesi

Liite 2. Ryhmätyökalut kyselyn kysymykset

1. Yksikkösi (vaihtoehtoina Motivan yksiköt)
2. Työsuhteen kesto Motivassa (0-1, 1-5, 5-10 tai yli 10 vuotta)
3. Onko ryhmätyö ja/tai tiedon jakaminen oleellinen osa työtäsi (kyllä/ei)
4. Millaisiin tehtäviin kaipaisit digitaalisia ryhmätyökaluja
 - a. keskusteluun
 - b. tiedottamiseen
 - c. dokumenttien työstämiseen
 - d. dokumenttien jakamiseen
 - e. tehtävien jakamiseen ja seurantaan
 - f. yhteisten aikataulujen ylläpitämiseen
 - g. muuhun, mihin
5. Sanallinen kuvaus ryhmätyökalujen tarpeesta
6. Tunnetko tai oletko käyttänyt jotain seuraavista ryhmätyökaluista (en tunne, olen kuullut, olen kokeillut, käytän/olen käyttänyt)
 - a. Basecamp
 - b. Dropbox
 - c. GoogleDocs
 - d. OneDrive
 - e. Skype for Business
 - f. Slack
 - g. Trello
 - h. Yammer
 - i. muu, mikä
7. Mitä seuraavista työkaluista toivoisit Motivassa otettavan käyttöön/käytettävän nykyistä aktiivisemmin (samat vaihtoehdot kuin kysymyksessä 6 vaihtoehdot a-i)
8. Onko sinulla toiveita tai ehdotuksia siitä miten ryhmätyötä ja ryhmätyökaluja tulisi kehittää Motivassa