

MODERNIA JA TAVOITTEELLISTA TIIMITYÖTÄ

Case Kehittämistä hallintaan Microsoft Teamsillä

Kejonen Petri

Opinnäytetyö
Tietojenkäsittely ja tieto- ja viestintätekniikka
Tietojenkäsittelyn koulutus
Tradenomi (AMK)

2019

Tietojenkäsittely ja tieto- ja viestintä-
tekniikka
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Petri Kejonen	Vuosi	2019
Ohjaaja	Tuomo Lindholm		
Työn nimi	Modernia ja tavoitteellista tiimityötä: Case Kehittä- mistä hallintaan Microsoft Teamsillä		
Sivu- ja liitesivumäärä	56 + 4		

Opinnäytetyö on luonteeltaan selvitystyö. Tavoitteena oli selvittää Microsoft Teamsin sopivuutta kehittämisen hallinnan apuvälineeksi. Työssä on aukaistu modernia tietotyötä, työn muutosta, tiimityötä, Microsoftin asemaa toimistotyö-sovellusmarkkinassa, Teamsin roolia työryhmäsovelluksena ja osana Microsoft Office 365 -pilvipalveluita sekä kehittämistoimintaa. Työssä on selvitetty kehittämisen haasteita ja ongelmia kehittämistoiminnalle yleensä sekä erikseen projekteille ja kehittämistehtäville. Haasteista ja ongelmista rakennettiin arviointikriteeristö, jota käytettiin apuna tutkimuskysymykseen vastausta haettaessa. Työssä rakennettiin erilliset työelämälähtöiset projektin ja kehittämistehtävän testitapaukset. Nämä testitapaukset vietiin Microsoft Teams -alustalle samalla tarkastellen haasteita ja ongelmia kunkin testitapauksen osalta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu projektimaisen kehittämistyön haasteiden tutkimisesta erilaisista lähdeaineistoista. Lisäksi opinnäytetyössä hyödynnetään opinnäytetyön tekijän yli 30-vuotista hiljaista tietoa (*tacit knowledge*) kehittämis- ja projektityöstä ja niiden välineistä ja toimistosovelluksista sekä kuuden kuukauden mittaista Teams-sovelluksen tehokäyttöjaksoa. Saatua kokemus- ja tietopohjaa sekä arviointikriteeristöä reflektoidaan hermeneuttisesti aihepiirin lähdeaineistoon ja testitapausten vientiin Teams-alustalle. Kokemukset, havainnot ja lähdeaineisto ymmärrystä jalostaneena synnyttävät sen laadullisen eli kvalitatiivisen pohjan, jolle opinnäytetyö ja siinä tapahtuva tutkimus, johtopäätökset ja pohdinta rakentuu.

Opinnäytetyöllä tähdätään myös siihen, että opinnäytetyöntekijällä on valmiuksia viedä organisaation kehittämistoiminta Teams-alustalle. Opinnäytetyön liitteenä on aihealueen käyttöönottosuunnitelma kuvitteellisen organisaation ICT-/tietohallintoyksikölle kokeiltavaksi ennen muun organisaation käyttöönoton suunnittelua.

Tehdyn selvitystyön pohjalta Teams soveltuu kehittämisen hallinnan apuvälineeksi. Todellinen hyöty Teamsistä apuvälineenä saadaan kuitenkin vasta sitten kun organisaatiolla on yhteinen kehittämistoiminnan hallintamalli ja ohjeistus sekä avoin ja kehitysmuuntoinen toimintakulttuuri.

Avainsanat

kehittäminen, projekti, projektityö, tietotyö, tiimityö

School of Business and Culture
Degree Programme in Business
Information Technology
Bachelor of Business Administration

Author	Petri Kejonen	Year	2019
Supervisor	Tuomo Lindholm		
Subject of thesis	Modern and Goal-Oriented Teamwork: Case Development Management by Using the Microsoft Teams Platform		
Number of pages	56 + 4		

The aim of this study was to find out the suitability of Microsoft Teams for development management. The study explored development challenges and problems for development activities in general and separately for projects and development tasks.

The theoretical framework of the thesis consisted of studying the challenges of project-based development work from different source materials. In addition, the thesis used the author's tacit knowledge gathered in the over thirty years of development and project work. Evaluation criteria were created of the challenges and the problems. The criteria were used to find answers for the research question. Separate project and development task test cases were created. These test cases were placed on the Microsoft Teams platform while studying the challenges and problems for each test case. The research material, the author's experiences and testing with test cases together were the qualitative basis upon which the thesis work and its research, conclusions and reflection were based.

As a result of study, Teams is suitable for development management. However, the real benefit of Teams is reached when the organization has a shared development management model and guidelines. The organization also has to have an open and development-friendly operating culture.

Key words development, project, project work, information work, teamwork

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus	7
1.2	Työn muutos	7
1.3	Microsoft Teams	9
1.4	Teoreettinen viitekehys ja toteutustapa.....	10
1.5	Rajaukset.....	11
1.6	Opinnäytetyön rakenne	12
2	MODERNI JA TAVOITTEELLINEN TIIMITYÖ.....	13
3	KEHITTÄMISTOIMINNAN HAASTEET	16
3.1	Yleiset haasteet	16
3.2	Kehitysprojektien haasteet.....	20
3.3	Kehittämistehtävien haasteet.....	24
4	MICROSOFT TEAMS.....	26
4.1	Microsoft toimistosovellusten markkinassa	26
4.2	Mikä on Teams?	27
4.3	Peruskäsitteet	30
5	TESTAUS JA HAVAINNOINTI.....	33
5.1	Lähtökohdat	33
5.2	Tiimi ja yleinen kanava.....	33
5.3	Testitapaus: projekti.....	36
5.4	Testitapaus: kehittämistehtävä	39
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
6.1	Yleistä	41
6.2	Yleiset haasteet	41
6.3	Kehitysprojektien haasteet.....	43
6.4	Kehittämistehtävien haasteet.....	46
6.5	Yhteenveto.....	47
7	POHDINTA	49
7.1	Selvitystyö ja tulokset.....	49
7.2	Apuvälineen rooli	49

7.3	Opinnäytetyön hyödynnettävyys	51
7.4	Jatkotutkimus ja -kehitys.....	51
LÄHTEET		53
LIITTEET		56

ALKUSANAT

Olen yli 30-vuotisen ICT-työurani jälkeen edelleen kiinnostunut kehittämisestä, aikaiseksi saamisesta yhdessä ja nykyaikaisten tietoteknisten apuvälineiden täysimittaisesta hyödyntämisestä. Olen saanut toimia useissa yrityksissä ja yhteisöissä, joiden henki on ollut edistyksellinen, uudistava ja kehityshakuinen. Olen lähes poikkeuksetta toiminut projekti- ja kehitystehtävissä tai johtanut kehittämistyötä. Olen saanut toimia organisaatioissa mieluisassa ja uudistavassa hengessä roolini mukaisesti. Tehtävät ovat olleet mielekkäitä, mieleenpainuvia ja ovat osaltaan olleet rakentamassa sitä osaamis- ja kokemuspohjaa, joka on ollut vaikuttamassa aiheen valintaan tälle opinnäytetyölle.

Haluan kiittää seuraavia yrityksiä ja yhteisöjä, niiden koko henkilöstöä sekä erityisesti tuon aikaisia kollegoita ja esimiehiäni sekä alaisiani.

Lihakunta (suunnittelija ATK-osastolla, 1986–1988)

Barcode Oy (järjestelmäpäällikkö, 1988–1989)

Handy Systems Oy (perustaja, toimitusjohtaja, ATM-tuotelinjan johtaja, kehitysjohtaja, 1989–2000)

Finnet International Oy (kehityspäällikkö, 2000)

Enfo Solutions Oy (kehitysjohtaja, liiketoimintayksikön johtaja, 2000–2004)

Feelback Oy (johtaja tuotehallinta ja teknologia, 2004)

Siilinjärven Pesis Ry (johtokunnan jäsen, puheenjohtaja, toiminnanjohtaja, nuorten valmentaja, 2006–2016)

Pesäpallovalmentajat PPV Ry (perustajajäsen, puheenjohtaja, 2010–2016)

Kuopion kaupunki, tietohallinto (projektipäällikkö, kehittämispäällikkö, 2006–2019)

Sulava Oy (Senior Sales Manager, 2018)

Kehitysyhtiö SavoGrow Oy (Kohti eKuntaa -projektipäällikkö, 2019–)

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus

Toistuvana iteraationa yrityksissä, julkishallinnossa ja muissakin yhteisöissä löytyy erilaisista sisäisistä tai ulkoisista impulsseista lähteviä toistuvia tarpeita ja toiveita kehittää jotakin asiaa, palvelua, tuotetta, toimintaa tai osaamista. Tarpeelliseksi havaittu kehittämisen kohde tulee sitten jonkun henkilön tai tiimin tehtäväksi, joko esimerkiksi projektina tai kehittämistehtävänä. Tämä on projektinomaista kehittämistoimintaa, jollaista käsittelen opinnäytetyössäni kirjoittaessani kehittämisestä.

Tässä ajassa mukana kehittämisen matkassa ovat kehittämisen erilaiset nykyaikaiset työtavat ja keinot sekä asiakaslähtöisyys. Kehittämisen laajuudesta ja kohteesta sekä kehittäjien valmiuksista riippuen työtapoja ja keinovalikoimaa varioidaan tapauskohtaisesti. Kuinka sitten käytännössä kehittämistä ja aina niin tarpeellista asioiden yhdessä tekemistä toteutetaan, hallitaan ja johdetaan ajan hengessä? Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yleisesti käytössä olevan ja enenevässä määrin suosiotaan kasvattavan tietoteknisen ryhmätyösovelluksen sopivuutta projektimaisen kehittämisen apuvälineeksi.

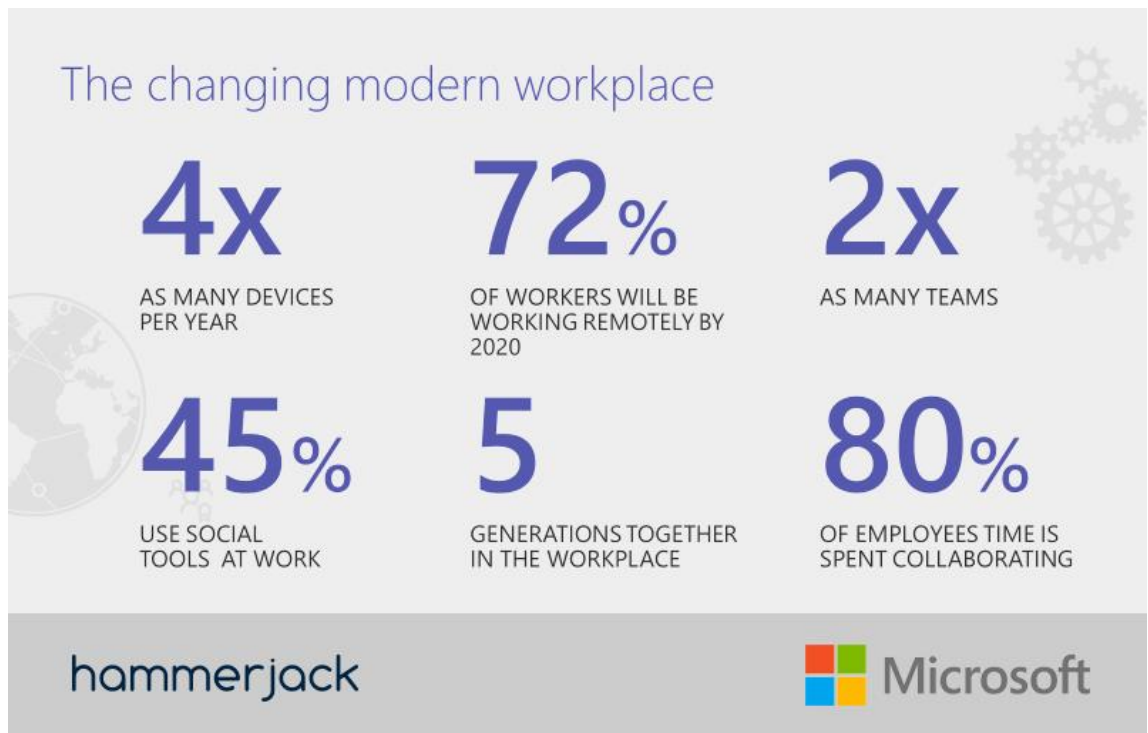
1.2 Työn muutos

Työn tekeminen on monellakin tavalla muutoksessa. Teknologisen kehityksen myötä tietotyöläisten työn tekeminen ei ole paikasta eikä ajastakaan riippuvaista (Kuva 1). Etätyö ja virtuaalikokoustaminen ovat tulleet jäädäkseen.



Kuva 1. Työntekemisen muuttuminen (What to expect in the modern workplace 2015)

Nykypäivänä näytetään vannottavan tiimityön ja ketteryuden sekä kokeilujen nimeen. Ollakseen tuottava ja tehokas tietoyöläisen on hallittava erilaisia viestinnän ja operatiivisia sovelluksia sekä laitteita, useasti hyvinkin erilaisilla käyttöliittymillä ja käyttölogiikoilla varustettuja (Kuva 2). Tarve ymmärtää, ymmärryttää ja viestiä on kasvanut koko ajan ja sen myötä myös tarve selkeyttää ja yksinkertaistaa. Tiedon, sovellusten, erilaisten menetelmien ja keinojen määrä on suuri, mutta mikä on sitten olennaista tehtävässä onnistumisen kannalta? Voisiko yksittäisellä sovelluksella helpottaa tätä?



Kuva 2. Muuttuva työympäristö (The Changing Modern Workplace 2018)

1.3 Microsoft Teams

Toimistyön sovellusten ja enenevässä määrin niiden pilvipalveluilmentymien markkinaa dominoivat ja ovat jo pitkään dominoineet niin sanotut suuret pelurit kuten Microsoft ja Google (Iansiti & Lakhani 2017). Microsoft on selkeä suunnannäyttävä yrityksissä ja julkishallinnossa. Perinteiset ja meidän useampien tuntemat toimistotyön työkalut, kuten Word, Excel, Powerpoint, Outlook ja myöhemmin yleistyneet Skype for Business ja Sharepoint, ovat luoneet Microsoftille vankkumattoman jalansijan. Googlen moninaiset jo alun perinkin pilvipohjaiset palvelut edullisuudellaan ja useiden palveluiden ilmaisuudellaan ovat taasen houkuttaneet oppilaitoksia, yhdistyksiä ja yksityiskäyttäjiä.

Microsoft julkaisi 2016 Teams-ryhmätyövälineen Office 365 -tiimityön keskeiseksi. Teams tehostaa Microsoft Office 365:n yhteistyömahdollisuuksia entisestään yhdistämällä ihmiset, keskustelut, sisällön ja tiimien käyttämät työkalut. (Microsoft esitteli uuden Microsoft Teams -työtilan tiimien tarpeisiin 2016.) Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Microsoft Teamsin soveltuvuutta kehittämisen hallinnan apuvälineeksi.

Juurikin nyt moni yritys ja julkishallinnon toimija on siirtynyt tai on siirtymässä pilveen O365-käyttäjäksi (Cloud Adoption 2018 War 2018). Microsoft on ilmoittanut lopettavansa suosittu Skype for Business -sovelluksen kehittämisen, ja etä-/videokokoustamisen toiminnallisuus löytyykin jatkossa Teamsin sisältä. Tämä tulee lisäämään käyttäjien siirtymistä Teamsin käyttäjiksi. Lähes kaikkiin yritysten ja yhteisöjen sekä oppilaitosten O365-tilauksiin kuluu mukaan Teams. Teknisesti Teams on siis käyttöönotettavissa lähes kaikilla Microsoftin O365-pilvipalvelua hyödyntävillä tahoilla. Eri asia onkin sitten, millaiseksi kukin yksilö, funktionaalinen tiimi ja yritys Teams-ympäristönsä ja toimintatapansa muovaa, hyödyntäen sitä sitten kevyemmin tai monipuolisemmin.

1.4 Teoreettinen viitekehys ja toteutustapa

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu projektimaisen kehittämistyön haasteiden tutkimisesta erilaisista lähteaineistoista. Kehittämistoiminnan haasteista ja ongelmista rakennetaan tutkimukseen ja kokemukseen perustuva arviointikriteeristö JHS 173 -suositukseen nojautuen. Opinnäytetyössä hyödynnetään opinnäytetyön tekijän yli 30-vuotista hiljaista tietoa (tacit knowledge) kehittämis- ja projektityöstä ja niiden apuvälineistä ja toimistosovelluksista sekä kuu- den kuukauden mittaista Teams-sovelluksen tehokäyttöjaksoa. Saatua kokemus- ja tietopohjaa peilataan hermeneuttisesti reflektoiden aihepiiriin lähteaineistoon. Kokemukset, havainnot ja lähteaineisto ymmärrystä jalostaneena synnyttävät sen laadullisen eli kvalitatiivisen pohjan, jolle opinnäytetyö ja siinä tapahtuva tutkimus ja johtopäätökset rakentuu. Varsinainen lopputulema eli arvio Teamsin soveltuvuudesta kehittämistyön apuvälineeksi tutkitaan ja kokeillaan sekä arvioidaan arviointikriteeristöön peilattuna sovittamalla kehittämistyön muodoista; projekti ja kehittämistehtävä testitapauksina Teams-alustalle. Miten kehittämisen tiimit ja niiden alla olevat kanavat sekä välilehdet sisältöineen tulisi ja voi Teamsillä toteuttaa, jotta kehittämisen haasteet ja ongelmat voisi välttää ja olisi myös hallittava struktuuri, kuitenkin säilyttäen ketteryys ja käytettävyys? Tarkoituksena on löytää Teamsiä hyödyntävä tapa kehittämiskokonaisuuden hallintaan; tehtävän tavoitteiden ja sisällön esittämiseen, yhdessä tekemiseen, aikataulutukseen ja vaiheistukseen, asiantuntijoiden kiinnittämiseen vaiheisiin,

dokumenttien taltiointiin ja viestimiseen, raportointiin, kustannusseurantaan, hyötyjen mittarointiin sekä lopputuotosten ja jatkokehitystoimien esille tuontiin.

Tässä opinnäytetyössä Teamsiä lähestytään tehokäyttäjän, kehittäjän näkökulmasta ja organisaation kehitystyötä johtavan toimijan näkökulmasta. Opinnäytetyön testitapaukset ovat käytettävissä soveltuvien osien malleina eri organisaatioiden projekteille ja kehittämistehtävälle. Näitä malleja voivat sitten soveltaen käyttää kehittäjät, joiden organisaatioissa on Teams tai se on tulossa.

Yksi keskeinen lähestymisnäkökulma opinnäytetyön koko aihepiiriin on organisaation tietohallinnon tai ICT:n yksikön näkökulma. Liitteenä opinnäytetyössä on käyttöönottosuunnitelma Teamsiä hyödyntävälle kehittämistyölle kuvitteellisen organisaation ICT-/tietohallintoyksikössä (Liite 1).

1.5 Rajaukset

Tässä opinnäytetyössä ei oteta kantaa koko yrityksen Teams-ympäristön rakentamiseen eli esimerkiksi siihen, millaisia tiimejä koko yritystä kattavasti Teamsiin tulisi rakentaa tyypillisesti, esimerkiksi myynti, markkinointi, henkilöstöhallinto, talous, palvelut/tuotteet, kehitys ja tuotanto, ja mitä niihin tulisi sisällyttää. Ei myöskään oteta kantaa, tulisiko milloin käyttää Intranetiä eli sisäisen viestinnän kanavaa ja milloin Teamsiä. Työn ulkopuolelle rajautuu myös se, että pystyykö Intranetin jopa korvaamaan kokonaan Teamsillä ja minkä kokoluokan yrityksessä se voisi olla järkevää. Työn ulkopuolelle jää myös se, kuinka tiimityö ja virtuaalinen tiimityö tulisi organisaatiossa synnyttää ja sitä vaalia ja mitä kaikkea virtuaalinen tiimityö on. Joskin rivien välistä tiimityön luonne on aistittavissa. Opinnäytetyössä ei oteta myöskään kantaa tietoturvaan vaan lähdetään oletuksesta, että Microsoft yhtenä alan suurimpana toimijana on asian pilvipalveluissaan huomionnut. Edellä mainitut osa-alueet olisivat ominaan jo ihan omien opinnäytetöiden arvoisia ja kokoisia.

Opinnäytetyö on selvitystyö luvussa 1 kerrotuin rajauksin ja näkökulmin.

1.6 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyössä Johdanto-luvun jälkeen aukaistaan modernia tietotyötä, työn muuttumista ja tiimityötä. Seuraavaksi läpikäydään kehittämistoimintaan liittyviä yleisiä haasteita ja ongelmia sekä projekteihin ja kehittämistehtäviin liittyviä haasteita ja ongelmia erikseen. Esitellään haasteiden ja ongelmien pohjalta rakennettu arviointikriteeristö JHS 173 -suositusta hyödyntäen tukemaan ja selkeyttämään Teamsin sopivuuden arvioinnissa. Microsoft Teams -luvussa käydään läpi Microsoftin asemaa toimistosovellusten markkinassa, esitellään Teams-sovellus ja aukaistaan Teamsin peruskäsitteet.

Testaus ja havainnointi -luvussa esitellään, kuinka testaus ja havainnointi valittuihin testitapauksiin eli valittuun konkreettiseen projektiin ja kehittämistehtävään peilattuna arviointikriteeristöä hyödyntäen tapahtui. Lisäksi esitellään, millaisiksi Teamsin sisältö rakentui kyseessä olevassa projektissa ja kehittämistehtävässä. Johtopäätökset-luvussa läpikäydään opinnäytetyön tekijän arviot Teamsin sopivuudesta kehittämisen hallinnan apuvälineeksi. Arviot esitetään arviointikriteeristön mukaisesti jäsennettynä, samalla läpikäyden edellytykset, joilla arviointikriteeristö toteutuu. Pohdinta-luvussa tarkastellaan apuvälineen roolia ja opinnäytetyön hyödynnettävyyttä sekä jatkotutkimusta ja -kehitystä opinnäytetyön tekemisen aikana jalostuneiden ajatusten pohjalta.

Opinnäytetyön liitteenä on aihealueen käyttöönottosuunnitelma kuvitteellisen organisaation ICT-/tietohallintoyksikölle kokeiltavaksi ennen muun organisaation käyttöönoton suunnittelua (Liite 1).

2 MODERNI JA TAVOITTEELLINEN TIIMITYÖ

Nykyaikainen tietotyö on täynnä mahdollisuuksia uusine pilvipohjaisine työvälineineen. Tietotyö (engl. *information work* tai *information-intensive work*) terminä pitää sisällään työn, jossa keskeisessä roolissa on erilaisen tiedon vastaanottaminen ja sen käsittely sekä uuden tiedon tuottaminen (Finto 2018). Alan suomalaiset ICT-alan johtavat koulutusyhtiöt muun muassa Sovelto ja Sulava sekä Microsoftin Suomen edustajat ovat alkaneet käyttää käsitettä moderni tietotyö tai moderni työ, kun puhutaan pilvipohjaisia työkaluja ja pilvessä olevia tietoa hyödyntävästä tietotyöstä. Käytännössä termin käyttäjät pyrkinevät erottumaan termillä perinteisistä tietotyön tavoista, joissa tiedot sijaitsivat käyttäjien omilla levyillä ja/tai yrityksen omilla verkkolevyillä sekä sovellukset olivat pitkälti paikallisia. Ja karrikoiden aikaisemmin käsiteltäviä tietoja työstä yksi käyttäjä kerrallaan ja tiedostoja läheteltiin sähköpostilla käyttäjältä toiselle. Englanninkielisiä aihepiirin hakusanoja esimerkiksi *modern work*, *modern teamwork*, *modern work culture* ja *modern workplace* käytettäessä löytyy erittäin runsaasti aiheeseen liittyvää aineistoa eri kirjoittajilta. He lähestyvät aihepiiriä saman kaltaisesti kuin edellä mainitut suomalaiset alan toimijat. Mielenkiintoisesti Marko Suomi (2015) blogissaan ”Tietotyö – mitä sanahirviön takana?” kysyy retorisesti, eikö me kaikki tehdä tietotyötä jollain tavalla. Kaikkien työ sisältää tietojen käsittelyä ja tiedon välittämistä. Rakentamatta virallista tieteellistä määritelmää johtopäätöksenä voisi ajatella työn, jossa käytetään tehokkaasti tietoa ja uusimpia tietoteknisiä apuvälineitä hyväksi, olevan modernia tietotyötä, modernia työtä.

Modernit, viimeisimmät tietotekniset työvälineet mahdollistavat työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta (Kuva 3). Työvälineet mahdollistavat dokumenttien yhtäaikaisen yhdessä työstäminen ja jakamisen eri päätelaiteilla. Asiat etenevät myös ilman erillisiä yhteisiä aika- ja paikkasidonnaisia suunnittelu- ja muita kokouksia, itse työalustalla ja virtuaalisesti kokoustaen. Kaikkeen alustalle syntyneeseen tietoon voidaan palata myöhemmin, myös virtuaalisten kokoon-tumisien taltiointeihin. Ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen ovat keskeisiä modernissa tietotyöympäristössä (Anttila 2018). Yhtenä yleisesti tunnettuna kehityksen suunnan näyttäjinä ovat toimineet koulut ja oppilaitokset hyödyntäessään jo useamman vuosikymmenen virtuaalista opetusta ja opetustilanteista syntyneitä nauhoituksia.



Kuva 3. Työskentele missä tahansa (Modern workplace training 2019)

Parhaimmillaan moderneilla työtavoilla säästetään aikaa ja rahaa sekä asiat pääsevät etenemään jouhevammin kuin perinteisillä toimintatavoilla. Harri Mikkonen (2016) artikkelissaan *Moderni tietotyö ja uusi toimintakulttuuri kiteyttää* varsin osuvasti: "Kun organisaatio haluaa luoda uutta, se vaatii aikaa. Aikaa voidaan saada modernin tietotyön välineillä."

Englanninkielisissä keskusteluissa ja materiaaleissa käsiteltäessä Microsoft Teamsiä käytetään Teamsistä yleisesti termiä *Collaboration tool*, kuvaamaan sen tarkoitusta ja luonnetta. Suomen kielessä on yksi sana kuvaamaan yhteistyötä, englannin kielessä yhteistyötä tarkoittamaan ovat yleisesti käytössä sanat *co-operation* ja *collaboration*. *Co-operation* tarkoittaa yhteistyötä löyhemmästi ja yleisemmällä tasolla, kun taas *collaboration* tarkoittaa läheisempää tavoitteellista yhdessä tekemistä, yhteistyötä, ryhmätyötä. Tähän samaan asiaan toi jo vuonna 2010 tunnettu Intranet ja digitaalisuus -vaikuttaja Perttu Tolvanen (2010) selkeyttävän näkemyksensä blogissaan todetessaan, ettei kollaboraatioissa ole kysymys yhteisestä puuhastelemisesta vaan tavoitteellisesta ryhmätyöstä. Sanana kollaboraatio ei ole juurtunut suomen kieleen, mutta kaikki ymmärtävät kuitenkin käsitteenä tavoitteellisen ryhmätyön ja sen selkeän vivahdeeron, joka sillä on yhteistyöhön.

Tarvittavaa ymmärrystä ei enää pysty hankkimaan ja ratkaisuja ei pysty mones-
tikan toteuttamaan yksin, vain omaan tiedonhankintaansa ja tietämykseensä
nojaten. Nykyään yhä enenevässä määrin ryhmässä tehtävää työtä on alettu
nimittää tiimityöksi. Tiimityöllä tarkoitetaan kiinteässä ryhmässä tai tiimissä
työskentelyä. Tiimityötä tekevällä ryhmällä on yhteinen tavoite, ja tiimin jäsenillä
on mahdollisuus suunnitella oma työtään. (Tilastokeskus 2018.) Yhdessä te-
keminen on välttämätöntä, jotta saadaan kehitystä aikaiseksi muuttuvassa ja
moniammatillisessa yhteiskunnassa. Ympäristön muuttuvat haasteet ovat lisän-
neet tarvetta yhdistää eri asiantuntijuuksia (Koivisto, Henner & Paaso 2017).
Hyvin toimivassa tiimissä, jossa on tarvittavaa eri osa-alueiden asiantuntijuutta,
kaikkien ymmärrys kasvaa ja tieto jalostuu kohti tiimin yhteistä tavoitetta.

3 KEHITTÄMISTOIMINNAN HAASTEET

3.1 Yleiset haasteet

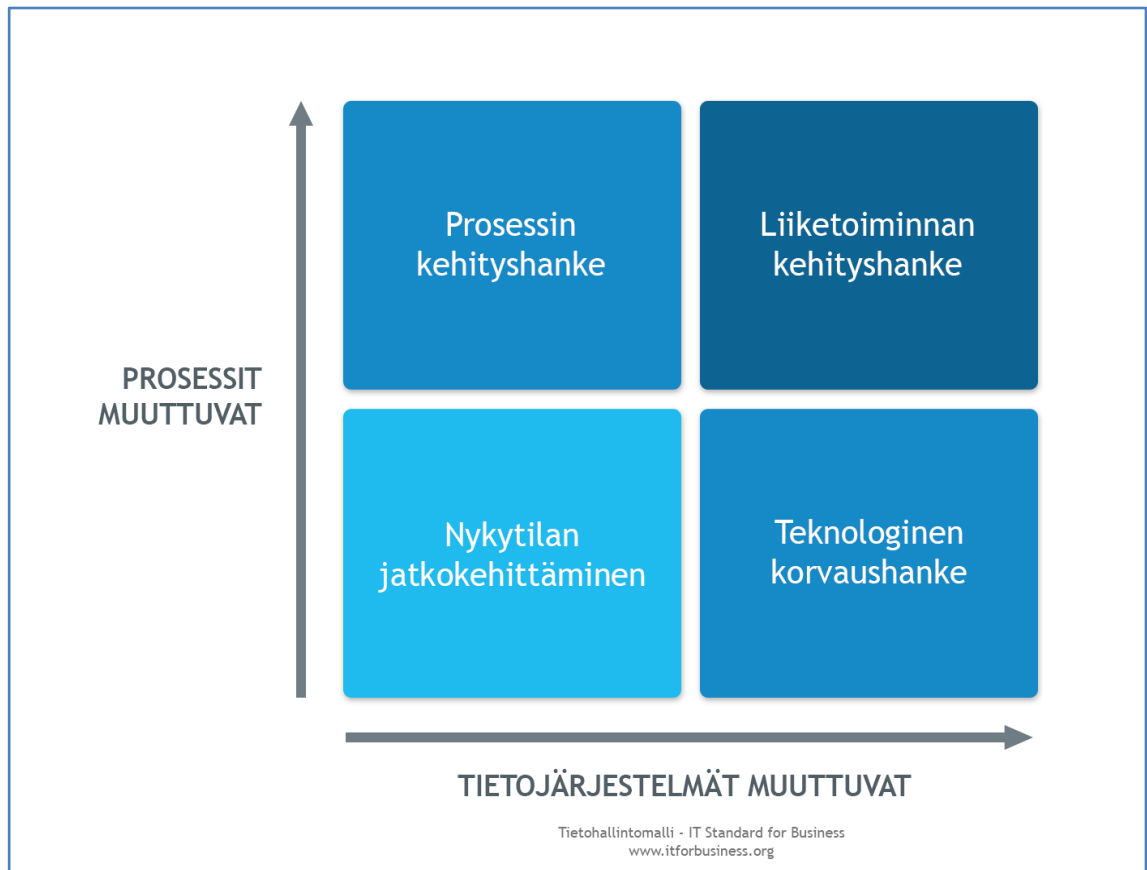
Kehittämistoiminnalla pyritään yleensä muutokseen parantamalla olemassa olevaa tai luomaan kokonaan uutta. Organisaation ja sen eri osa-alueiden kehittämistoimintaa toteutetaan erilaisilla ja eri kokoluokan toimenpiteillä sekä organisaation roolituksilla. Kehittämistoiminnalle tunnusomaista on tunnistettu kehittämisen tarve, yhdessä muokattu tavoite, osallisuus ja johtaminen (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 16).

Strategioiden viemiseksi käytäntöön tarvitaan kehittämistoimenpiteitä. Strategian ja kehittämistoiminnan tulisi olla vuorovaikutuksessa ja tavoitteiden tulisi olla yhtenevät. (Leponimi, Rannisto, Stenvall, Lumijärvi & Harisalo 2012, 64.) Kehitystyötä saattavat pyrkiä ohjaamaan myös muut asiat. Tällaisia voisivat olla muun muassa keskittyminen akuutteihin asioihin eli ”tulipalojen sammuttaminen”, strategia ei ole jalkautettu eli purettu tavoitteelliseksi toiminnaksi, strategia on etäinen tai sitä ei henkilöstössä tunneta, vältetään riskinottoa ja myös lait ja uudet asetukset saattavat osaltaan ohjata kehitystoimintaa. Teknologian tutkimuskeskus VTT:n tutkimuspohjaisessa tiedotteessa Kohti yritysten vuorovaikutteista kehitystoimintaa nimetään kehitystoimintaa ohjaaviksi kulmakiviksi strategialähtöisyys, organisointi ja henkilöstön osallistuminen (Kuvio 1) (Ilomäki, Simons & Liukko 2008, 11).



Kuvio 1. Kehitystoiminnan kulmakivet (Ilomäki ym. 2008, 11)

Kehittämistoimenpiteiden läpivienti voi vaatia useiden eri osa-alueiden tunte-
musta ja eri asiantuntijuuksien hyödyntämistä. Asiantuntijoiden vuoropuhelu
tapahtuessaan vain formaaleissa kokoontumisissa on hidasta ja osallisuus sekä
osallistuminen vaihtelevaa. Alla oleva tietohallintomallin projektisalkun hallinnan
kuva havainnollistaa kehittämisen ja sen vaikuttavuuden moniulotteisuutta tieto-
hallinnon näkökulmasta (Kuvio 2).



Kuvio 2. Kehittämistoimenpiteiden muutosten vaikutus prosesseihin ja järjes-
telmiin (Tietohallintomalli 2019)

Erilaiset kehittämistoiminnan aikana ja lopputulemana tapahtuvat muutokset
aiheuttavat ihmisissä useasti muutosvastarintaa. Ennen kokemattomat asiat,
joista meillä ei ole kokemusta tai selkeää mielikuvaa, pelottavat ihmisiä. Pelko-
jen lisäksi muutosvastarintaa aiheuttaa se, että uudistumiseen tarvitaan vaivan-
näköä ja opettelua. Muutos ei tapahdukaan aikaisemmilla rutiineilla, ajatuksilla
tai asenteilla, vaan tulee opiskella taitoja ja suhtautumistapoja sekä kehittää
uusia käytäntöjä. (Järvinen 2016.)

Kokemuspohjaisesti voi todeta, että jos organisaatioin kehitystoiminta on kokonaan tai osittain näkymätöntä saatetaan samaa tai samankaltaista asiaa kehittää toisistaan tietämättä. Pääallekkäinen kehitystoiminta tuskin järkevästi ja kustannustehokkaasti tukee resurssien käyttöä, ja syntyyneen erillisiä ylläpidettäviä ratkaisuja sekä ylimääräisiä kustannuksia.

Kehittämismyönteinen yrityskulttuuri ja organisaation johtaminen kulkevat käsi-kädessä. Ratkaisutoimisto Seedi teki Future CEO 2018 -tutkimuksen suomalaisista toimitusjohtajista. Tutkimukseen vastasi yhteensä 250 henkilöä, ja he kaikki olivat joko yritystensä toimitusjohtajia tai hallituksen tai johtoryhmän jäseniä. Yhtenä kiteytettynä havaintona tutkimusraportissa oli, että tulevaisuuden yrityskulttuuri halutaan nähdä kokeilevana ja kommunikoivana. Tämä tuli hyvin ilmi yritysten hallituksen jäseniltä ja johtoryhmältä kysyttäessä. Hallitusta ja johtoryhmää edustavat henkilöt näkivät yrityskulttuurin nykytilan hierarkkisena ja tuloskeskeisenä. Mielenkiintoista tutkimusraportissa oli, että iso osa toimitusjohtajista piti yrityskulttuuria jo nyt kokeilevana ja kommunikoivana. (Future CEO 2018.)

Markkinointi & Mainonta uutisoi keväällä 2017 verkkoartikkelissaan Rainmaker Oy:n yritysten henkilöstöjohtajille suunnatusta tutkimuksesta. Tuolloin 86 % henkilöstöjohtajista ilmoitti yritystensä panostavan yrityskulttuurin kehittämiseen. Vaikeimpana yrityskulttuurin osa-alueena henkilöstöjohtajat (38 %) pitivät viestintää ja johtamista. Samaisen artikkelin haastatteluosuudessa toteisi tutkimuksen tehneen Rainmakerin myyntijohtaja Johanna Hirn-Yli-Juuti, että yrityskulttuurin rooli on keskeinen modernissa ja kehittyvässä yrityksessä, ja syntyy menestystä, jos yrityksen kulttuuri on muutokseen myönteinen. (Tutkimus: Nämä ovat vaikeimmat asiat yrityskulttuurin rakentamisessa 2018.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana on organisaatioissa havahduttu asiakaslähtöisyyden merkitykseen. Palveluiden kehittämisessä on alettu huomioida asiakkaan kokemukset ja näkemykset. (Salonen ym. 2017, 18). Asiakaslähtöisessä kehittämisessä asiakas on mukana kehittämisessä koko kehittämisen kaaren, ratkaisua kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Erotuksena tästä on asiakaskeskeinen kehittäminen, jossa asiakkaan tarpeet kartoitetaan esimerkiksi asiakaskyselyllä ja asiakas käyttää ratkaisua, mutta asiakas ei osallistu varsi-

naisen kehittämisprosessin aikana kehittämistoimintaan. (Honkavaara & Klemola 2015, 4.) Nykyaikaisessa palvelukehityksessä palvelumuotoilun (*Service Design*) keinoin asiakaslähtöisyys on yksi lähtökohdista asiakkaan ymmärtämiseksi ja käyttäjäkokemuksen varmistamiseksi. Palvelumuotoilun olemuksen kiteyttää Veikko Törrönen (2018) Kreapal Oy:n blogissaan: ”Palvelumuotoilu on muotoiluajattelua hyödyntävä, asiakaslähtöinen ja tulevaisuuteen suuntaava osallistava työtapo, jolla voidaan yhdistää asiakkaan ja liiketoiminnan tarpeet.” On järkeenkäypää, että kun suurta osaa kehitystyöstä tehdään paremman asiakaskokemuksen saamiseksi, paremmaksi palveluksi, olisi asiakas pidettävä tiiviisti mukana kehittämisessä. Kehittämistoiminnalle on olemassa aina asiakas, sisäinen tai ulkoinen, jota varten kehittämistoimintaa tehdään. On hyvä muistaa ja huomioida, että vaikka kehittämistoimintaa tehtäisiin sisäiselle asiakkaalle organisaatiossa, on olemassa loppukädessä vielä ns. asiakkaan asiakas eli loppuasiakas. Tämä ominaispiirre näkyy esimerkiksi julkishallinnon palvelukehityksessä.

Teamsin sopivuutta kehittämistoiminnan apuvälineeksi arvioitaessa on haasteista ja ongelmista laadittava selkeä ja yksiselitteinen lista arvioitavista asioista. Tätä kriteeristölistaa käytetään apuna, kun arviointia tehdään ja johtopäätökset esitetään. Tässä opinnäytetyössä kriteeristön laadinnassa tukeudutaan JHS 173 ICT-palvelujen kehittäminen -suosituksen tapaan määrittää hankinnassa olevan tietojärjestelmän vaatimuksia. JHS eli julkisen hallinnon suositukset ovat julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA) hyväksymiä.

JHS 173 ICT-palvelujen kehittäminen -suosituksen mukaan hyvän vaatimuksen laadun tunnusmerkkejä ovat:

- oikeellisuus (tietojärjestelmä täyttää asiakastarpeet)
- yksiselitteisyys (ymmärrettävä ja ymmärretään yhteisellä tavalla)
- täydellisyys (kaikki oleellinen on kuvattu)
- yhdenmukaisuus (ristiriidaton)
- todennettavissa oleva
- laitettavissa järjestykseen (tärkeimmät toiminnot ”ylimpänä”)
- muutettavuus (muutos helppo ja turvallinen)
- jäljitettävyyys (osiin voidaan palata ja viitata)

- toteutettavuus (vaatimus on projektin resursseilla tai muilla rajoitteilla mahdollinen toteuttaa)
- mitattavuus (vaatimuksen toteutuminen voidaan jälkikäteen todentaa) (JHS 173 ICT-palvelujen kehittäminen 2009, 21).

Yhteenvedona kehittämistoiminnan yleiset esitetyihin haasteisiin ja ongelmiin sekä opinnäytetyön tekijään kokemuksiin pohjautuen arviointikriteereiksi muodostuivat:

1. Mahdollistaa kehittämistoiminnan kytkemisen strategiaan
2. Tukee kehittämisen kokonaisvaltaista johtamista
3. Mahdollistaa asiakaslähtöisyyden
4. Vähentää muutosvastarintaa
5. Mahdollistaa vuorovaikutuksen
6. Antaa kaikille mahdollisuuden osallistua kehitystoimintaan
7. Tuo esille kehittämisen päällekkäisyydet
8. Tuo esille henkilöstön kyvykkyydet
9. Tuo esille tarpeen laaja-alaisesta asiantuntijuudesta
10. Tukee pyrkimyksiä kehitysmuutoksiin
11. Tukee pyrkimyksiä kehittämistoiminnan avoimuuteen.

3.2 Kehitysprojektien haasteet

Projektit, hankkeet ja ohjelmat ovat yleensä organisaatioissa merkittäviä muutoksen ja uudistamisen välineitä (Lehtonen, Lindblom, Korpinen & Simonen 2006, 9). Jokaisella meistä on oma käsityksemme, mitä sana projekti tarkoittaa. Projekti sanana on muodostunut yleiskäsitteeksi, kun jotain erityistä halutaan saada aikaiseksi yhdessä ja asiaan paneutuen (vrt. tiimityö). Projektilla tarkoitetaan kertaluonteista tehtävää, jolla pyritään saavuttamaan tietty asetettu tavoite, projektilla on käytävissä määritetty tulo- ja menoarvio ja projektia toteuttaa sille erikseen nimetty organisaatio (Lehtonen ym. 2006, 19). Projekti tarvitsee organisaatiossa omistajan, ohjaus- tai johtoryhmän ja projektia operatiivisesti johtavan projektipäällikön. Projekti kohtaisesti kiinnitetään tarvittavat sisäiset ja ulkoiset asiantuntijat sekä kumppanuudet.

Mikä on sitten hankkeiden ja ohjelmien ero projekteihin verrattuna, vaihtelee eri organisaatioissa. Joissakin organisaatioissa hanke saatetaan käsittää isommaksi tai pienemmäksi tehtäväkokonaisuudeksi, projektiksi, kehitysohjelmaksi tai aikeeksi toteuttaa projekti. (Projekti instituutti 2019.) Ohjelma-sanaa käytetään tyypillisesti julkishallinnossa, kun puhutaan jonkun aihepiirin kehittämiskokonaisuudesta, ja tähän kokonaisuuteen kuuluu eri projekteja ja hankkeita. Selkeyden vuoksi tässä opinnäytetyössä puhutaan projekteista.

Projektien erilaiset ongelmat puhututtavat organisaatioissa eri tasoilla. Isompien ja valtakunnallisesti merkittävien projektien ongelmat pääsevät myös median hampaisiin päivittäin. Projektien ongelmien syyt ovat monenkirjavia alkaen huonosta suunnittelusta ja kokonaisuuden ymmärrysvajeesta aina aikatauluihin ja kustannuksiin saakka. Kattavasti yksittäisten projektien ja useampien samassa projektisalkussa eli yhdessä johtamiskokonaisuudessa olevien projektien hallinnan haasteita selventää Taulukko 1.

Taulukko 1. Tyypillisiä suomalaisissa organisaatioissa havaittuja ongelmia ja kehittämistarpeita moniprojektitympäristön hallinnassa (Lehtonen ym. 2006, 10)

Ongelma-alue	Esimerkkejä ongelman ilmenemisestä
Puutteelliset toimintatavat yksittäisten projektien hallinnassa	Ei yhtenäistä mallia tai prosessia projektien läpiviemiseksi. Kustannusten ja resurssien käytön seuranta puutteellista. Liian pitkiä projekteja. Projektien jälkiarviointi ja tulosten hyödyntäminen puutteellista.
Ongelmat sitoutumisessa projekteihin	Projektit viivästyvät jäädessään muiden tehtävien jalkoihin. Projekteilta puuttuu johdon tuki.
Epäselvät roolit ja vastuut	Useilla tahoilla oikeus käynnistää projekteja. Projektipäällikön valtuudet määrittelemättä tai epäselviä. Ohjausryhmätoiminta puutteellista ja tehotonta. Ei yhteistä näkemystä siitä kuka vastaa

	projektikokonaisuudesta
Puutteet projekteja koskevassa viestinnässä ja projektitiedon hallinnassa	Ei yhtenäistä toimintatapaa projektitiedon raportoinnissa ja dokumentoinnissa. Johdolla ei kokonaiskuvaa käynnissä olevista projekteista
Projektien keskinäiset riippuvuudet epäselviä	Päällekkäisiä projekteja. Projektit viivästyvät, kun joudutaan odottamaan tietoja ja tuloksia toisista projekteista.
Resurssien, osaamisen, ja menetelmien puute projektikokonaisuuksien hallinnassa	Ei yhtenäisiä projektien valintaperusteita. Ei käytäntöjä projektikokonaisuuden tarkasteluun ja siihen liittyvään päätöksentekoon. Projekteja ei keskeytetä, vaikka ne osoittautuisivat kannattamattomiksi.
Projektien yhteys strategiaan epäselvä	Projektien tavoitteet ovat irrallaan strategiasta tai jopa strategian vastaisia. Projektit eivät toteuta strategiaa.
Puutteellinen projektimaisen liiketoiminnan johtaminen ja kehittymätön projekti-kulttuuri	Projektityön arvostus on vähäistä. Projektityölle ei myönnetä riittävästi työ-aikaa.

Amerikkalainen projektitoiminnan alan asiantuntijayritys Project Management Solutions tutki vuonna 2011 ongelmaprojekteista selviämistä. Tutkimukseen vastasi 163 yritystä liiketoiminnan eri osa-alueilta ja organisaation eri tasoilta. Vastanneista organisaatioista 39 % oli isoja, keksikokoisia 25 % ja pieniä 36 %. Tutkimusraportissaan Project Management Solutions toteaa projektien ongelmien päällimmäisiksi syiksi vaatimusten epäselvyyden, resurssointiin liittyvät ongelmat, epärealistiset aikataulut, puutteellisen suunnittelun ja riskienhallinnan. (Strategies for Project Recovery 2011.)

Samaisessa tutkimusraportissa esitetään myös toimenpiteitä huonosti menevän projektin tuomiseksi takaisin raiteilleen. Keinoina projektin elvyttämiseksi tutkimuksessa nähdään viestinnän parantaminen, uudelleen määrittely, tavoitteiden tarkentaminen, resurssointiin liittyvät toimenpiteet, teknisten ongelmien selvittä-

minen ja projektipäällikön vaihtaminen tai konsultin mukaan ottaminen projektiin. Yhtenä löydöksenä tutkimuksessa on myös se, että niillä yrityksillä, joilla on käytössään projektien hallintamalli, esiintyy puolet vähemmän ongelmia projekteissaan kuin niillä, joilla ei ole projektien hallintamallia. Tutkimusraportissa projektipäällikön rooli koetaan erittäin tärkeäksi ongelmaprojektista selviämiseksi, ja jopa 92 % yrityksistä, jotka saivat ongelmaprojektinsa takaisin raiteilleen, piti projektipäällikön roolia erittäin tärkeänä (64 %) ja tärkeänä (28 %). (Strategies for Project Recovery 2011.)

Vuosina 2011–2012 Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto yhdessä selvittivät kuntien kehittämistoiminnan tilaa Kuntakehto-hankkeessa. Kuntaliiton laajasta hanketta raportoivasta verkkojulkaisusta silmiin pistää useampikin kunnallisen puolen projekteja ja hankkeita koskettava haaste kuntien kehittämistoiminnassa. Yhtenä ongelmana tulee esille projektien aikaisen vuorovaikutuksen ja innovatiivisuuden puute, ja toisena silmiinpistävänä epäkohtana nähtiin, että kehittämistoimintaa tulisi enemmän arvioida ja kehittämistoimenpiteistä tiedottaa. Selvityksessä oli myös havaittu tarvetta asiakaslähtöisyyden lisäämiselle. Kehittämistoiminnan tuloksellisuuteen nähtiin olevan merkitystä sillä, olivatko käytännön tekijät päässeet vaikuttamaan tavoitteen asettamiseen ja samalla sitoutumaan hankkeeseen. Keskeinen ongelma julkishallinnon kehittämistoiminnassa on myös keskittyminen ajankohtaisiin projekteihin, tulevaisuuden ennakoinnin jäädessä vähemmälle. (Leponiemi ym. 2012, 105–106.)

Yhteenvedona projektien esitettyihin haasteisiin ja ongelmiin sekä opinnäytetyön tekijän kokemuksiin pohjautuen arviointikriteerit muodostuivat alla olevan luettelon mukaisesti. Kriteereistä on jätetty pois sellaiset haasteet ja ongelmat, joihin Teamsillä toimittaessa ei ole mahdollisuutta vaikuttaa kuten esimerkiksi liian pitkät projektit. Kriteereissä on myös samoja kuin yleisten kehittämistoiminnan haasteiden ja ongelmien osalta esitetyissä kriteereissä, näkökulma asiaan on tässä kuitenkin erilainen lähestyen asiaa yhden projektin tai projektitoiminnan johtamisen näkökulmasta.

1. Mahdollistaa projektin kytkeytymisen strategiaan
2. Tukee projektikulttuurin syntymistä
3. Selkeyttää projektien välisiä riippuvuuksia

4. Mahdollistaa projektin viestinnän
5. Yhtenäistää projektien tarkastelun ja arvioinnin
6. Yhtenäistää projektien raportoinnin ja viestinnän
7. Luo kokonaiskuvan käynnissä olevista projekteista
8. Kokoo projektin dokumentaation yhteen paikkaan
9. Esittää projektissa toimivien roolit ja vastuut
10. Tukee projektin ohjausryhmän toimintaa
11. Sitouttaa projektin toteuttajat projektiin
12. Auttaa toimiaan projekteissa sovitun mallin/prosessin mukaisesti
13. Seuraa projektin resurssien käyttöä
14. Seuraa projektin kustannuksia
15. Tuo esille projektien henkilöiden käytön muissa projekteissa
16. Varmistaa johdon tuen projektille
17. Selkeyttää projektin vaatimukset
18. Tukee projektien riskienhallintaa
19. Mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman osallistumisen
20. Mahdollistaa projektin asiakaslähtöisyyden.

3.3 Kehittämistehtävien haasteet

Kehittäminen ei ole pelkkää massiivista projektitoimintaa, vaan yleensä kehitystä organisaatioissa tapahtuu myös pienemmin henkilö- ja raharesurssein sekä nopeammin toteutettavien kehittämistehtävien kautta. Useasti henkilö roolinsa mukaisesti operatiivisesti kehittää ja johtaa jotain toimintaa tai asiaa. Tarvittaessa vastuuhenkilö käyttää apunaan isompaa tai pienempää ryhmää sisäisiä ja ulkoisia asiantuntijoita. Kaikkea kehittämistä ja tekemistä ei kannata projektoida. Organisaatiossa on hyvä olla pelisäännöt siitä, milloin on kysymyksessä projekti ja milloin jonkun henkilön tai ryhmän operatiivinen jatkuva kehittämiss tehtävä tai pieni projekti. Varsinaiseksi projektiksi kehittämistoimenpide voidaan organisaatiossa määritellä asettamalla alarajat sen kestolle, budjetille ja henkilötyömäärälle (Lehtonen ym. 2006, 19).

Pienten projektien ja kehittämistehtävien ongelmat ovat hyvin samankaltaisia kuin isompien projektien, mittakaavan ollessa pienempi. Asiantuntijayritys Dovre Groupin projektitoiminnan konsultit toteavat yrityksen blogikirjoituksessa pienten

projektien ongelmien liittyvän useasti toteutuksen suunnitteluun ja työmäärien arviointiin, toteutuksen aikaiseen seurantaan, muutosten hallintaan, viestintään sekä resurssien hallintaan. Ongelmat näkyvät uudelleensuunnittelun tarpeena, määritettyjen aikataulu- ja kustannustavoitteiden pitämättömyytenä sekä henkilöresurssien ylikuormittumisena. (Pienet projektit – pahin päänsärky 2016.) Huomioitavaa on myös se, että verrattuna varsinaisiin projekteihin sama henkilö on tyypillisesti kiinnitettynä useissa yhtäaikaississa kehittämistehtävissä ja pienissä projekteissa, joko asiantuntijana tai toimintaa johtamassa.

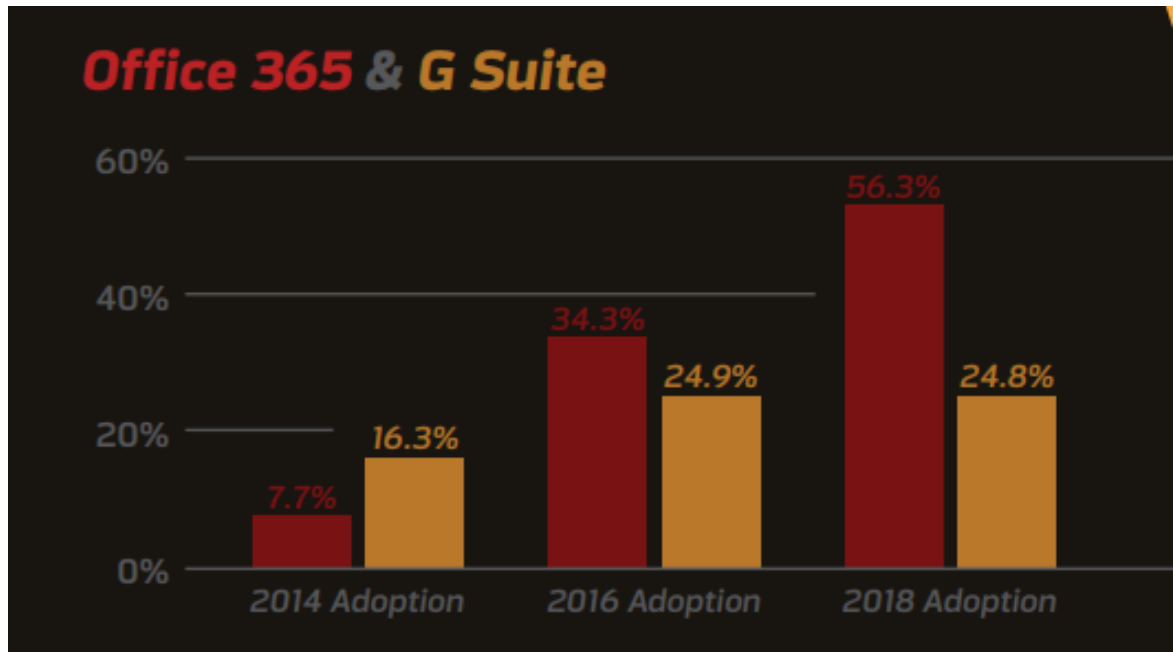
Yhteenvetona kehittämistehtävien esitettyihin haasteisiin ja ongelmiin sekä opinnäytetyön tekijän kokemuksiin pohjautuen arviointikriteerit muodostuivat alla olevan luettelon mukaisesti.

1. Tukee tehtävän suunnittelussa
2. Auttaa tehtävän työmäärän arvioinnissa
3. Mahdollistaa tehtävän toteuttamisen seurannan
4. Mahdollistaa tehtävään tulevien muutosten hallinnan
5. Tukee tehtävän viestinnässä
6. Kokoa tehtävän dokumentaation yhteen paikkaan
7. Mahdollistaa tehtävän resurssien hallinnan
8. Tuo esille henkilön samanaikaiset kehittämistehtävät
9. Mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman osallistumisen
10. Mahdollistaa tehtävän asiakaslähtöisyyden.

4 MICROSOFT TEAMS

4.1 Microsoft toimistosovellusten markkinassa

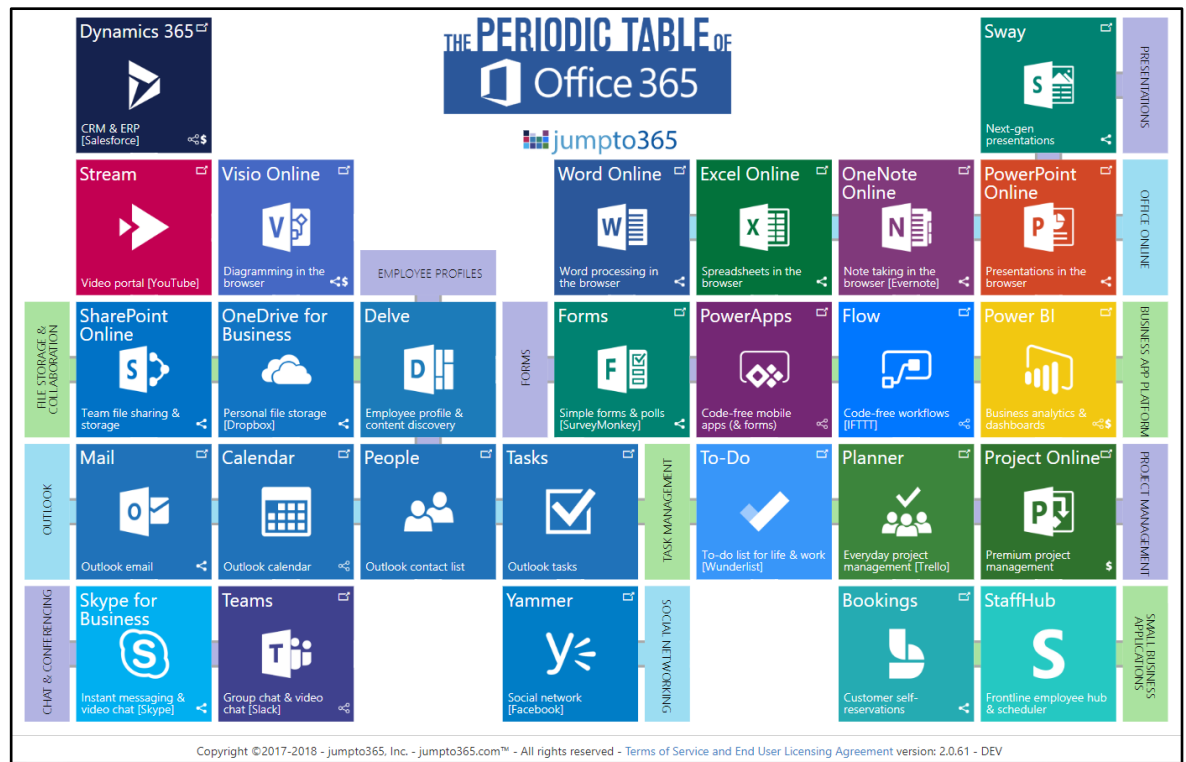
Microsoft on Suomessa ja maailmallakin jo tunnetusti dominoinut toimistosovellusmarkkinoita yritysmaailmassa ja julkishallinnossa. Word-tekstinkäsittely, Excel-taulukkolaskenta, PowerPoint-esitysohjelmisto, Outlook-sähköposti ja Skype For Business -verkkokokoukset Office-tuoteperheenä ovat vakioituneita työkaluja useissa organisaatioissa. Näitä sovelluksia käytetään Microsoftin omissa Windows-käyttöjärjestelmien eri versioissa ja Applen Mac OS -käyttöjärjestelmässä sekä mobiililaitteiden Applen IOS- ja Googlen Android -käyttöjärjestelmissä. Microsoftin SharePoint tietojen tallennus-, järjestely- ja jakamispaikkana sekä Intranet-alustana on myös erittäin suosittu eri versioineen. Myös Microsoftin OneNote-muistikirjasovelluksella on oma laaja kannattajajoukkonsa sen selkeän käyttöliittymänsä ja hyvän integroituvuutensa takia muihin Microsoftin sovelluksiin. Ei ole yhtään liioiteltua sanoa, että tämä vakioitunut markkina-asema tietotyön perussovelluksissa antaa Microsoftille paljon valtaa vaikuttaa tietotyön muotoihin maailmanlaajuisesti (Iansiti & Lakhani 2017). Nyt kun pilvipalvelut ovat kiihtyvästi yleistyneet, näyttää siltä, että Microsoftin valta-asema toimistotyökalujen ja käyttöjärjestelmien osalta ei ole vähenemässä vaan päinvastoin. Tämän osoittaa hyvin tietoturvaratkaisuja pilveen toimittavan ja kaikilla mantereilla toimivan Bitglassin tekemä tutkimus pilvipalveluihin kiinnittymisestä (engl. *cloud adoption*). Bitglass analysoi yli 135 000 yrityksen sähköpostin verkotunnusta (engl. *domain*) (Cloud Adoption 2018 War 2018). Kuviossa 3 näkyy kahden suurimman pilvitoimistotyökalutoimijaan sitoutumisen kehitys vuosina 2014–2018.



Kuvio 3. Sitoutumisasteen kehitys: Microsoft Office 365 ja Google G Suite (Cloud Adoption 2018 War 2018)

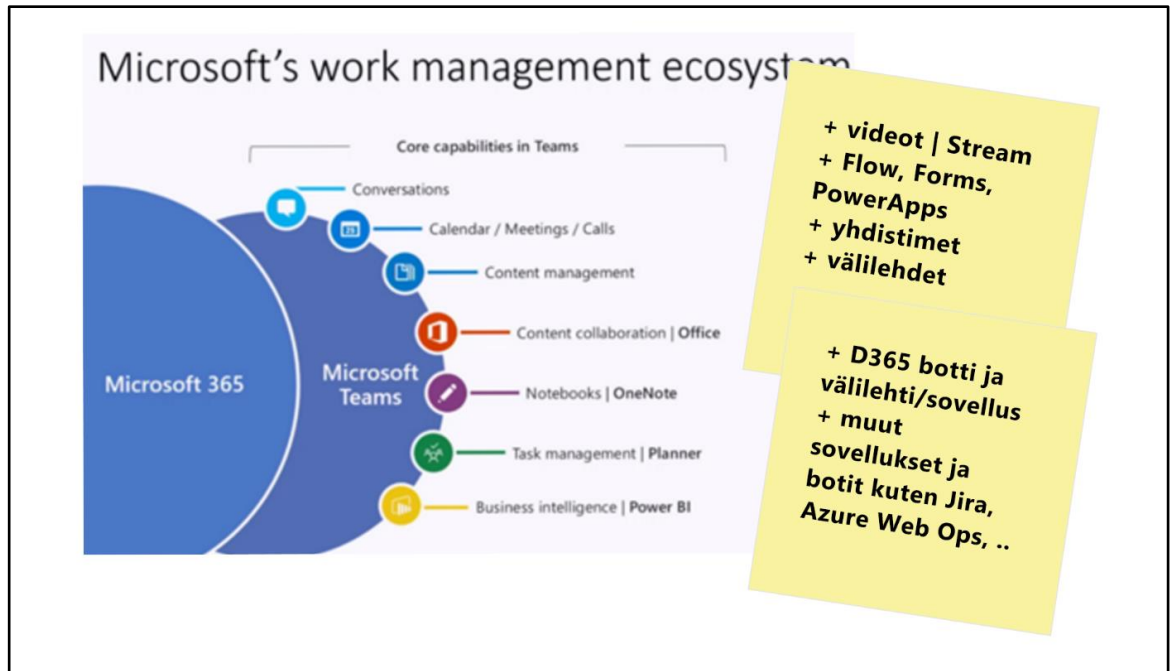
4.2 Mikä on Teams?

Microsoftin O365-pilvipalveluun on koottu yhteen tutut "De facto"-standardiksi muodostuneet toimistotyön sovellukset kuten Word, Excel, PowerPoint, Skype for Business, Outlook, Power BI ja Sharepoint. Microsoftin Office 365 -pilvipalveluekosysteemi sisältää monipuolisen valikoiman palveluita tukemaan modernia tietotyötä (Kuvio 4).



Kuvio 4. Microsoftin Office 365 pilviekosysteemin palvelut (Wade 2018)

Microsoft Teams osana O365-pilvipalvelua kokoaa yhteen erilaiset tavoitteellisen yhteistyön (collaboration) toiminnot; keskustelun (chat), videopuhelut, virtuaalikokoukset ja muut viestinnän toiminnot sekä yhteiskäyttöisen dokumentaation (Kuvio 5). Osoitettiin Vesa Nopanen, yksi Suomen Microsoftin Valuable Professional (MVP), toteaa Teamsin olevan työn käyttöliittymä (Nopanen 2018).



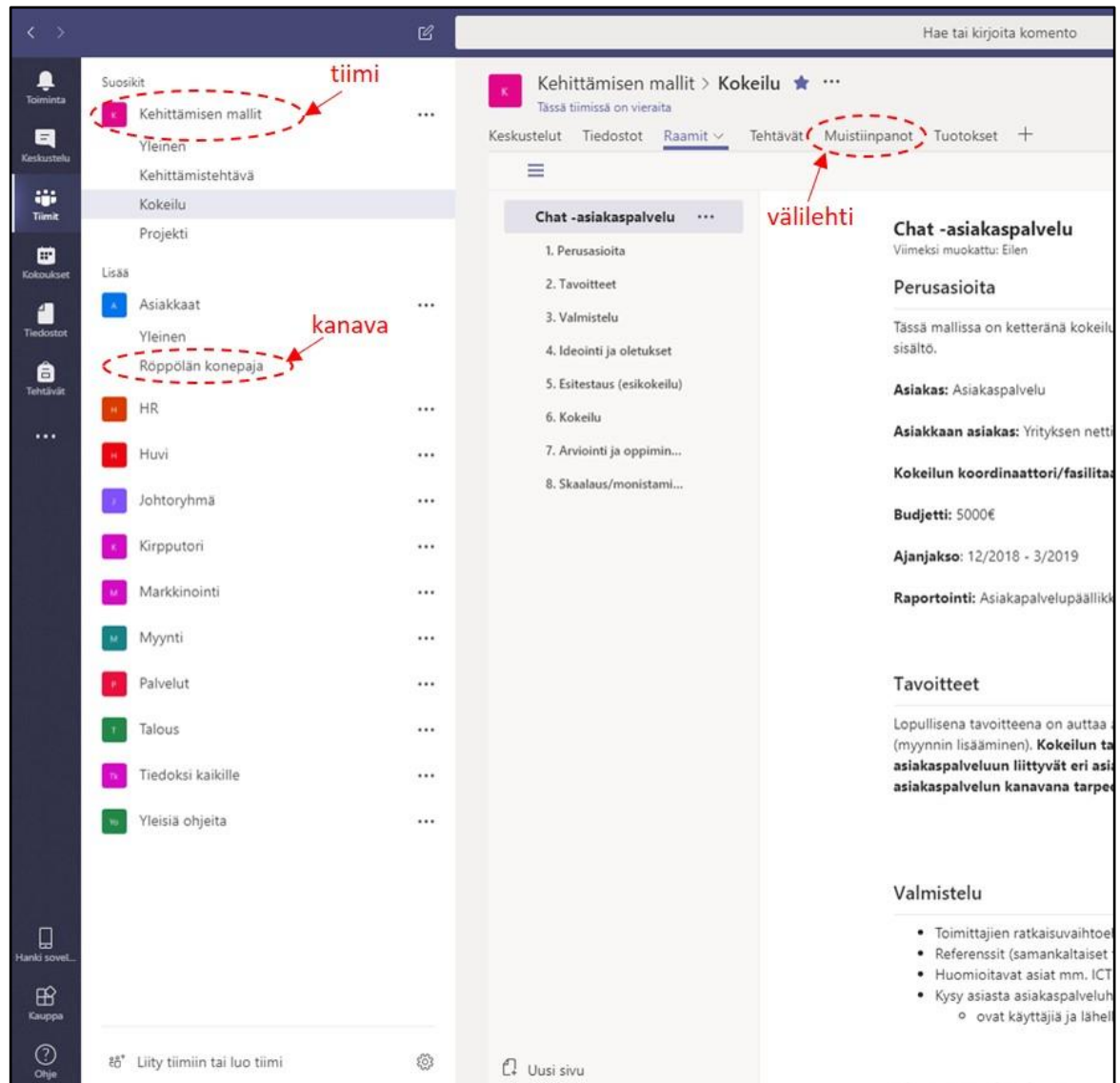
Kuvio 5. Teams, työn käyttöliittymä (Nopanen 2018)

Teams tarjoaa myös vuorovaikutteisuuden Sharepoint-ympäristöön ja liittynään kalenteriin sekä monipuolisen mahdollisuuden liittää Teamsiin Microsoftin muita palveluita sekä myös kolmansien osapuolien palveluita. Microsoftin ideologian mukaisesti Teams pyrkii käyttäjän ensisijaiseksi työskentelyalustaksi yhdistäen jouhevasti muun suosittua Microsoftin palveluvalikoiman. Microsoft Teams parantaa Microsoft Office 365:n yhteistyömahdollisuuksia entisestään tuomalla yhteen ihmiset, keskustelut, sisällön sekä tiimien tarvitsemat työkalut. Teams toimii yhdessä tuttujen Office-sovellusten kanssa, ja Teams on alusta alkaen toteutettu osaksi Office 365:tä ja Microsoftin maailmanlaajuisia turvallisia pilvipalveluita. (Microsoft Teams -työtila nyt kaikkien Office 365 -asiakkaiden käytettävissä 2017.)

Selkeyden vuoksi on tässä yhteydessä hyvä todeta, ettei Teams itsessään ole varsinainen projektinhallinta- tai projektisalkun hallinnan sovellus. Näitähän edustavat Microsoftin palveluvalikoimassa Project ja Planner sekä tavallaan To-Do (Kuvio 4). Luonteensa mukaisesti Teams antaa mahdollisuuden työstää Microsoft Planneria oman käyttöliittymänsä kautta vastaavasti kuin muitakin toimistosovelluksia. Microsoftin Project Online -projekti- ja salkunhallinta ei ole vielä yhtä hyvin tuettu Teamsissä kuin Planner. Project Online ei kuulu Office 365 -perustilauksiin vaan on erillisesti tilattava palvelu.

4.3 Peruskäsitteet

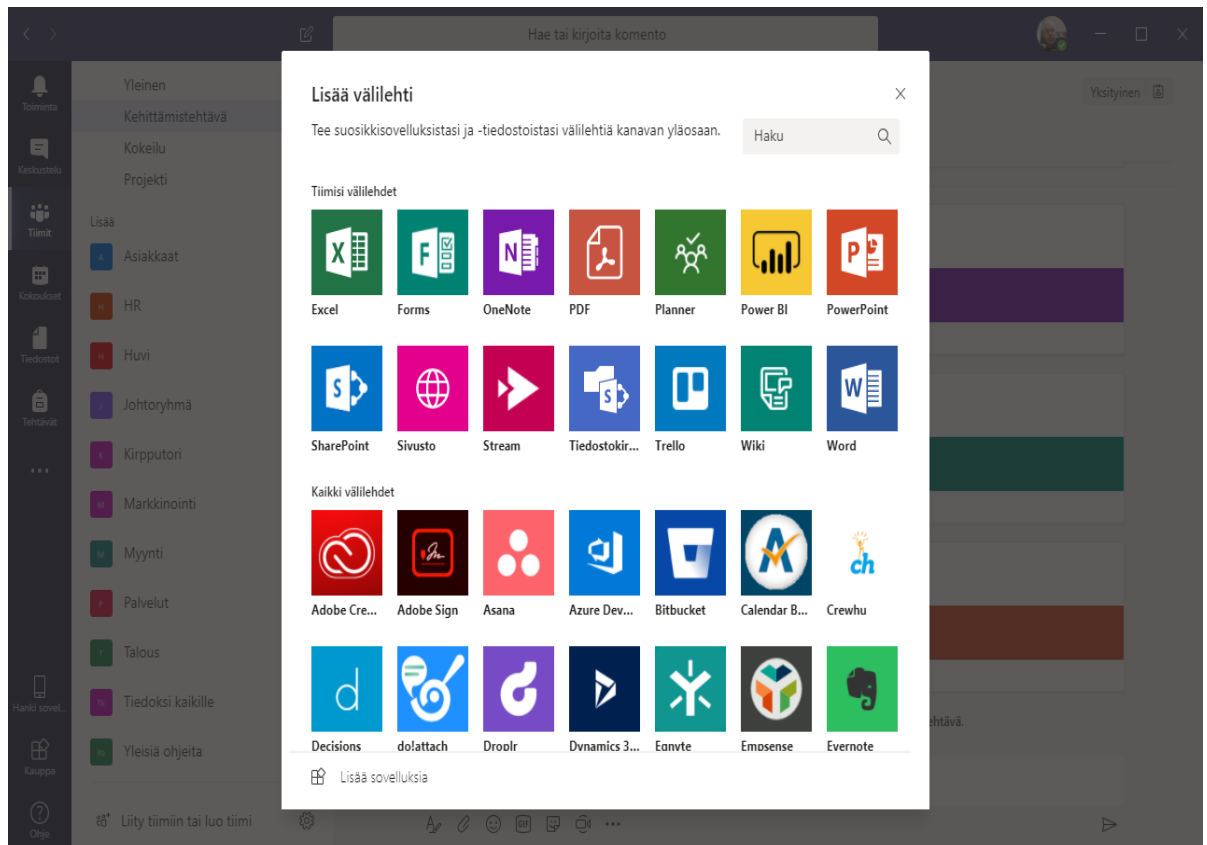
Teamsin peruskäsitteet ja visuaalinen katsaus Teamsin työpöydältä löytyviin tärkeimpiin ominaisuuksiin auttaa ymmärtämään, millaiseen kehykseen kehittämisen hallintaa tässä opinnäytetyössä sovitetaan. Teamsin peruskäsitteitä ovat tiimi, kanava ja välilehti (Kuva 4).



Kuva 4. Teamsin työpöytä

Kuka tahansa organisaatiossa voi luoda tiimiin ja kutsua siihen haluamansa jäsenet, tai tiimin voi luoda julkiseksi eli avoimeksi kaikille organisaatiossa. Tyyppillistä on luoda tiimi jollekin yrityksen toiminnolle (myynti, markkinointi, talous, ICT, tuotekehitys jne.) tai asialle/projektille (johtoryhmä, tiedoksi kaikille, yleisiä ohjeita, kirpputori, työyhteisön kehittäminen, palvelut, jne.).

Jokaiselle tiimille rakentuu automaattisesti kanava ”Yleinen”. Tätä ”Yleinen”-kanavaa voi käyttää kaikkien kyseessä olevan tiimin toimintaan, tai sitten kanavia voi lisätä. Jokaisella kanavalla on vakiona kaksi välilehteä ”Keskustelut” ja ”Tiedostot”, ja ne sisältävät kanavakohtaisen keskusteluketjun sekä kaikki kanavalle tuodut dokumentit. Välilehtiä lisättäessä valitaan välilehden sisältötyyppi eli minkä sovelluksen tai tiedoston tietoa halutaan välilehdellä näyttää (Kuva 5).



Kuva 5. Välilehden lisääminen

Välilehdet kanavaan kukin tiimi voi sitten perustaa tarpeensa mukaan. Huomioitavaa on, että jos välilehdelle on tuotu vaikkapa Word-dokumentti tai OneNote-muistio, niin kaikki tiimiläiset voivat suoraan välilehdeltä käsin työstää dokumenttia ja erillistä tarvetta dokumentin lataamiseen muualle tai erilliseen käsittelyyn työpöytäsovelluksella, saati uudelleen välilehdessä julkaisuun ei ole. Dokumentti on aina oikealla paikallaan ja ajan tasalla. Hyviä esimerkkejä tämän toiminnallisuuden hyödyntämiseen ovat erilaiset suunnitelmat, esityslistat ja muistiot.

Tiimit ja niiden alla olevat kanavat näkyvät vasemmassa reunassa allekkaisena navigaationa. Kanavan välilehdet näkyvät taasen yläreunassa vaakasuuntaisena navigaationa. Aivan vasemmassa laidassa pystysuunnassa on erilaisia toiminnallisuuspainikkeita, muun muassa "Toiminta", "Keskustelu", "Tiimit", "Kokoukset", "Tiedostot", "Tehtävät", "Hanki sovellus", "Kauppa" ja "Ohje" (Kuva 9).

Teamsin toiminnallisuuspainikkeet:

- "Toiminta"-painikkeen takaa löytyy Teamsissä tapahtunut viimeaikainen toiminta.
- "Keskustelu"-painikkeesta näkee viimeaikaiset keskustelut tai voi aloittaa keskustelun. Huomioitava on, että uusi tässä kohtaa aloitettu keskustelu ei ole tiimikohtaista keskustelua. Tiimin sisäiset keskustelut tulee aloittaa Tiimin "Yleinen" kanavan välilehdeltä "Keskustelut", silloin keskustelu taltioituu oikeaan paikkaan.
- "Tiimit"-kohdasta näkee omat tiimensä ja niiden kanavat.
- "Kokoukset"-kohdasta näkee ajoitetut kokoukset ja myös muut kalenterin merkinnät yhden tai viiden seuraavan päivän ajalta. "Kokoukset"-kohta synkronoituu Outlook-kalenterin kanssa.
- "Tiedostot"-kohdasta näkee viimeisimmät Teamsissä käsitellyt tiedostot ja pääset niitä myös muokkaamaan. Tätä kautta pääsee myös kiinni OneDrive-tallennustilaan.

Ollakseen tiimin jäsen siihen on ensin liityttävä, ja se tapahtuu vasemmassa alakulmassa kohdasta "Liity tiimiin tai luo tiimi". Käyttäjä on voinut saada myös erillisen kutsun liittyä johonkin tiimiin.

Käyttökelpoinen on "Suosikit"-ominaisuus. Varsinkin isommissa organisaatioissa saattaa tiimejä olla kymmeniä, jollei satoja. Oma Teams-näkymää hallinnoidaan valitsemalla haluamansa tiimit suosikkilistalle. "Suosikki"-ominaisuutta voi käyttää myös tiimin sisällä kanavien osalta.

Käyttöoikeuksia hallitaan tiimitasolla, eli tiimin alla olevilla kanavilla on samat käyttöoikeudet kuin tiimillä. Tämä on hyvä huomioida Teamsille ja sen tiimeille, kanaville sekä välilehdille rakennetta luotaessa sekä organisaation ulkopuolisia jäseniä tiimille lisättäessä.

5 TESTAUS JA HAVAINNOINTI

5.1 Lähtökohdat

Lapin AMKilla on käytössään oppilaille ja opettajille tarkoitettu Microsoft O365 -ympäristö. Alla olevat testitapaukset kokeiltiin ja testattiin tässä oikeassa Teams -ympäristössä. Testitapauksiksi valikoituivat kokemusten ja aineiston tutkimisen perusteella projekti ja kehittämistehtävä. Testitapaukset olivat esimerkkejä eri kokoluokan ja näkökulman projektinomaisista kehittämistoimenpiteistä. Testitapausten sisältö mietittiin ja johdettiin opinnäytetyön tekijän aikaisemmista oikeista projekteista tai havainnoimista projekteista. Kunkin testitapauksen sisältö pyrittiin rakentamaan sellaiseksi kuin se olisi käynnissä oleva tai käynnistymässä oleva oikea kehittämistoimenpide; projekti tai kehittämistehtävä.

Testitapausten viemisen yhteydessä tarkastellaan ja havainnoidaan hermeneutisesti reflektoiden luvussa 3 esitettyjä arviointikriteeristön mukaisia haasteita ja ongelmia sekä edellytyksiä kriteerin toteutumisiksi. Lisäksi suoritetaan erillinen systemaattinen havainnointi ja alustava arviointikierros arviointikriteeristöön peilattuna varsinaisten testitapausten syöttämisen jälkeen. Havainnointi ja arviointi ovat pohja luvun 6 johtopäätösten jäsentelylle ja edellytyksille, joilla kriteeri voi toteutua.

5.2 Tiimi ja yleinen kanava

Tiimiä eli Teamsin ylintä käsitettä luotaessa tuli mietittäväksi, olisiko tiimi kehittämistoiminnan ylätaso, jonka alle eri testitapaukset sijoitettaisiin omina kanavinaan, vai olisiko kukin testitapaus oma tiimensä. Koska testitapaukset olivat kaikki kuvitteellisesti yhden yksikön eli ICT/tietohallinnon johtamia ja tarvetta erilliselle kehittämistoimenpide/testitapauskohtaiselle käyttäjähallinnalle ei ollut, päädyin luomaan tiimin ICT kehittämistoiminta ylimmäksi tasoksi. Tiimin nimen yksilöivyytaso tuntui järkevältä kertoen yksikön ja toiminnan. Valittu nimi on looginen ja erottuu, jos organisaatiossa on lukuisia erilaisia tiimejä. ICT kehittämistoiminta -tiimin alle tulisivat testitapaukset omina kanavinaan.

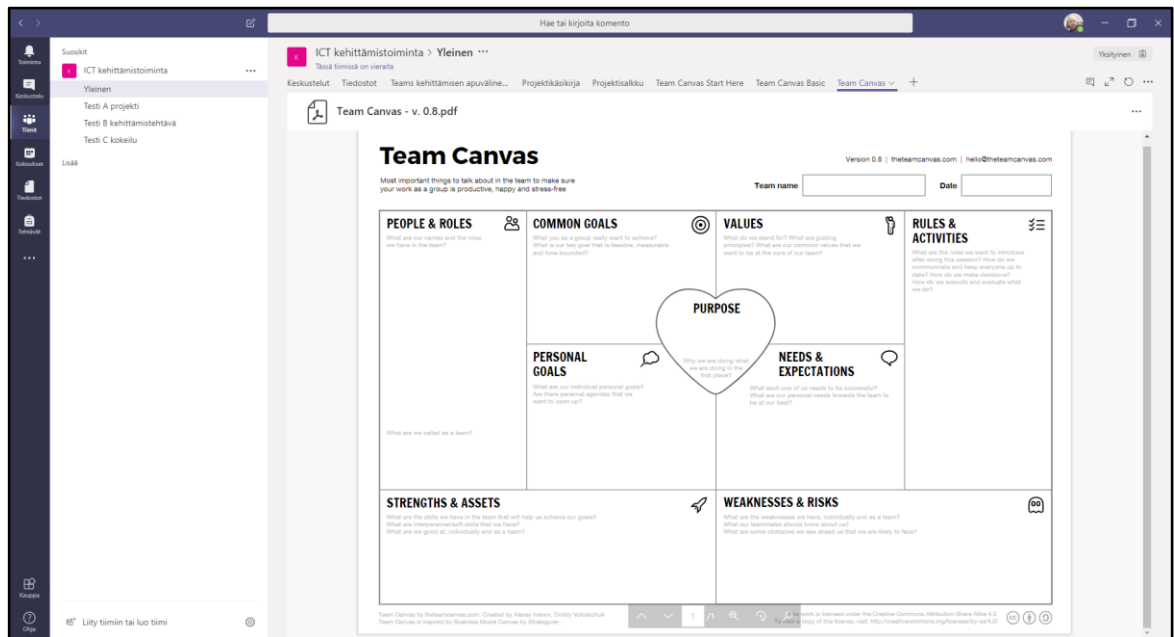
Tiimiä luotaessa syntyy aina kanava ”Yleinen” ja sille välilehdet ”Keskustelut” ja ”Tiedostot”. Testasin keskusteluja ja tiedostoja. Tarkoitushan Teamisissä on, että tiimitason eli tässä tapauksessa kehittämistoimintaa yleisesti käsittelevät keskustelut ja tiedostot ovat täällä ”Yleinen”-kanavalla. Testatessa kasvoi ymmärrys, että erilaisen kehittämis- ja projektitoimintaa ohjaavan dokumentaation kuten projektimallin, projektikäsikirjan ja erilaisten kehittämistoiminnassa tarvittavien dokumenttipohjien luontainen paikka on tällä tiimin yleisellä kanavalla ja sen välilehdillä. Välilehtien määrää ei kannata kasvattaa liiaksi, koska jos ne eivät mahdu yhdelle näytölle suoraan, niin käytettävyys ja asioiden hahmottaminen heikkenee.

Päädyn lisäämään ”Yleinen”-kanavalle välilehdet:

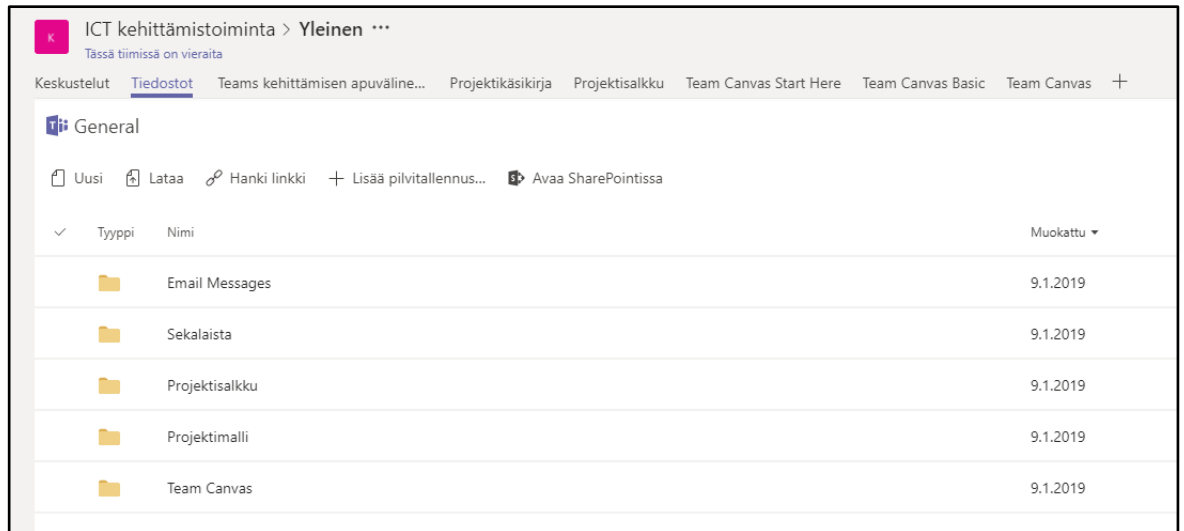
- Teams kehittämisen apuvälineenä
 - Sisältäen erilaista ohjeistusta ja ajatuksia liittyen Teamsin hyödyntämisestä kehittämisen apuvälineenä, Wiki-sivu
- Projektikäsikirja
 - Sisältäen suorana välilehden nostona pdf-muotoisen projektikäsikirjan
- Projektisalkku
 - Sisältäen esimerkiksi Excel-muotoisen listauksen kehittämistoimenpiteistä, projekteista ja kokeilusta
 - Jos olemassa olisi todellinen projektisalkun hallinnan työkalu, olisi välilehden otsake suora linkki kyseessä olevaan työkaluun
- Team Canvas Start Here
 - Team Canvas -ohje pdf-muotoisena välilehtinostona
- Team Canvas Basic
 - Team Canvasin yhden sivun kevyempi malli pdf-muotoisena välilehtinostona
- Team Canvas
 - Team Canvasin yhden sivun malli pdf-muotoisena välilehtinostona.

Nuo kolme viimeistä Team Canvas -välilehteä kumpusivat ajatuksesta, että koska kyseessä oleva ”Yleinen”-kanava pitää sisällään erilaista ohjeistusta, niin aineistoa tiimien työn tehostamiseksi ja vuorovaikutuksen syventämiseksi olisi järkevää samaan paikkaan sijoittaa. Toisaalta Team Canvasin hyödyntäminen osaltaan vastaa kehittämistoiminnassa havaittuihin haasteisiin. Team Canvas -malli on Alexey Ivanovin ja Dmitry Voloschukin (2015) kehittämä tiimin hahmotamisen apuväline ja vapaasti hyödynnettävissä.

Seuraavat kaksi kuvaa selventävät, millaiseksi kaksi ”Yleinen”-kanavan välilehteä muodostuivat testailun ja kokeilujen jälkeen. Kuvista saa käsityksen myös siitä, millaiseksi Teamsin navigaatio kyseessä olevassa yhteydessä muun muassa välilehtineen rakentui (Kuva 6) (Kuva 7).



Kuva 6. Navigaatio ja Teams Canvas -välilehti Yleinen-kanavalla; Teams Canvas pdf-upotus (Ivanov & Voloshchuk 2015)



Kuva 7. Yleinen kanava tiedostot-välilehti

5.3 Testitapaus: projekti

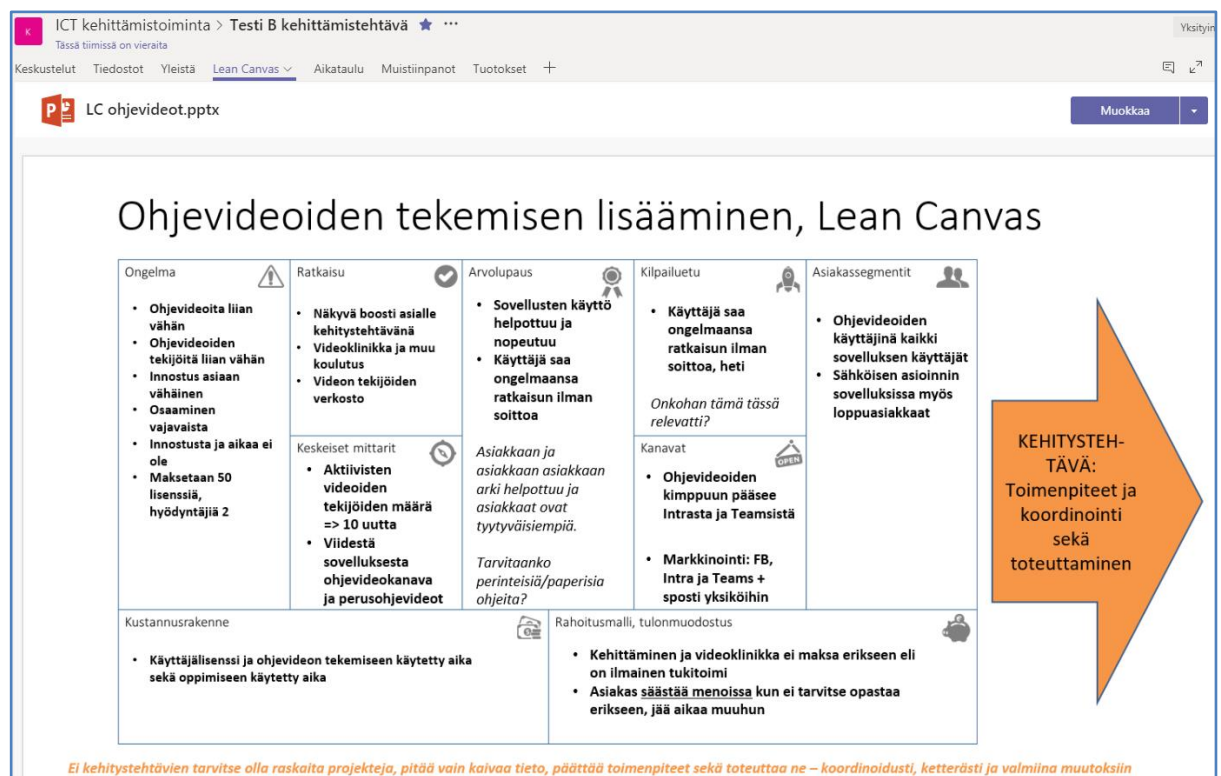
Projektin testitapauksena oli kuvitteellinen valmisohjelmiston hankintaprojekti. Yleisesti projektin osalta tähän soveltaen tarvitaan erilaista yhteisesti sovittua lähtötietoa tai projektin varhaisessa alussa syntyvää tietoa sekä päätöksiä ja linjauksia, joita ovat muun muassa kuvaus, toimeksiantaja, strategia- ja liiketoimintakytkös, tavoitteet, vaiheet, mittarit, projektipäällikkö, asiakkaan edustajat, asiantuntijat, muut henkilö resurssit, johtoryhmä, aikataulu, kustannukset, haasteet, riskit ja lopputuotosten omistaja sekä erilaiset suunnitelmat ja muutoksen hallinnan ohjeet. Tarvittavan tiedon määrä on suuri lisääntyen runsaasti projektia läpi vietäessä ja mahdollisia muutoksia tehtäessä. Projektin päättymiseen mennessä on syntynyt myös runsaasti erilaista dokumentaatiota loppuraportin lisäksi.

Testauksen ja kokeilemisen aikana peilasin asioita projekteissa havaittuihin haasteisiin arviointikriteerien kautta. Havainnoin luonnollisestikin myös omia vuosien varrella tehtyjä projekteja ja niissä olleita haasteita. Lisäksi hain selkärangaa ajatuksilleni ja tutustuin Tietotekniikan liiton julkaisusarjan kirjaan Tietojärjestelmän hankinta, ohjelmistotoimittajan ja ratkaisun valinta (Tietotekniikan liitto 2005). Kyseessä olevaa kirjaa ei voi kuitenkaan enää pitää kovin tuoreena, asiayhteydessä mielenkiintoisesta sisällöstään huolimatta, joten suhtauduin sen esittämiin asioihin ja niiden sopivuuteen nykyhetkeen peilattuna pohtivasti. Käy-

- Yleistä
 - Projektin lähtötiedot kuvaus, tavoitteet, mittarit ja niin edelleen, Wiki-sivu
- Lean Canvas
 - Yhdellä sivulla kiteytetysti kuvattuna koko projekti Lean Canvas -mallilla, malli on yleinen eli ei tunnistettuja tekijänoikeuksia, PowerPoint-upotuksena vastaavasti kuin myöhemmässä kehitystehtävässä (Kuva 9)
- Arkkitehtuurinäkökulmat
 - Kyseessä olevan projektin ja arkkitehtuurin yhteys ja vaatimukset, Wiki-sivu
 - Periaatteellinen taso eli strategia yhteys ja niin edelleen
 - Toiminnan taso eli prosessi
 - Tietoarkkitehtuuri
 - Tietojärjestelmäarkkitehtuuri
 - Teknologia-arkkitehtuuri
 - Tietoturva ja tietosuoja
 - Integraatiot
- Aikataulu
 - Aikataulun ja resurssien hallinta Microsoft Planner -upotuksena
 - Eli kyseessä olevan projektin Planner-ilmentymä toimii suoraan Teamsistä käsin
- Muistiot
 - Projektin aikaiset muistiot kuten projektiryhmä ja ohjausryhmä One Notella toteutettuna
 - Raportointi
- Tuotokset
 - Projektin lopputuotokset ja muun muassa linkki loppuraporttiin, toteutus Wiki-sivuna.

5.4 Testitapaus: kehittämistehtävä

Kehittämistehtävän testitapauksena oli ohjevideoiden tekemisen lisääminen organisaatiossa. Kehittämistehtävänä jo olemassa olevan sovelluksen käytön lisääminen ja hyödyntämisen aktivointi on tyypillinen 1–2 ICT-henkilön tai muun kehityshenkilön kehitystehtävä. Koska kysymyksessä ei ole projekti, tarvittava lähtötieto ja dokumentaatio sekä resursointi ei ole niin raskasta ja syntyy tilaa kevyemmälle hallinnalle. Tarvitaan kuitenkin muun muassa seuraavat tiedot: tavoite, asiakas, edistymisen raportointi, materiaalien sijainti, lähtötilanteen kuvaus, tunnistetut haasteet, aikataulu, mittarit, vaiheet. Kehittämistehtävän sisältö käy selville kehittämistehtävästä tehdyllä Lean Canvas -kuvalla (Kuva 9).



Kuva 9. Lean Canvas PowerPoint -upotus

Välilehtien tarkoitus:

- Keskustelut
 - Kyseessä olevaa kehitystehtävää koskeva keskustelukanava
- Tiedostot
 - Kehitystehtävän dokumentit asianmukaisissa kansioissa

- Yleistä
 - Kehitystehtävän lähtötiedot, tavoite, mittarit ja niin edelleen, Wiki-sivu
- Lean Canvas
 - Yhdellä sivulla kiteytetysti kuvattuna koko projekti Lean Canvas -mallilla, malli on yleinen eli ei tunnistettuja tekijänoikeuksia, PowerPoint-upotuksena (Kuva 9)
- Aikataulu
 - Aikataulun ja resurssien hallinta Microsoft Planner -upotuksena
 - Eli kyseessä olevan projektin Planner-ilmentymä toimii suoraan Teamsistä käsin
- Muistiinpanot
 - Kehittämistehtävän aikaiset muistiot ja muistiinpanot OneNotella toteutettuna
- Tuotokset
 - Kehittämistehtävän lopputuotokset ja esimerkiksi jatkokehittämisen ajatukset.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yleistä

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset siitä, kuinka Teams tietoteknisenä apuvälineenä pystyy vastamaan luvussa 3 Kehittämistoiminnan haasteet esille tulleisiin yleisiin kehittämistoiminnan sekä projektien ja kehittämistehtävien haasteisiin. Arviointi tapahtuu luvussa 3 määritettyyn kriteeristöön peilattuna. Luvuissa 6.2–6.4 esitellään arvioinnit selkeyden ja luettavuuden vuoksi listamuodossa.

Itsestään selvää on, ettei Teams itsessään useastikaan tuo suoria ratkaisuja esitettyihin ongelmiin vaan toimii apuvälineenä ihmisten toiminnalle kehittämissä ja niihin liittyvässä viestinnässä. Kriteerin toteutumiseksi tarvitaan pääsääntöisesti edellytykset eli itse Teamsistä riippumattomia toimenpiteitä organisaatiossa.

6.2 Yleiset haasteet

Arviointi Teamsin soveltuvuudesta apuvälineeksi kriteerin mukaan ja kriteerin täyttymisen edellytykset:

1. Mahdollistaa kehittämistoiminnan kytkemisen strategiaan

- Kyllä. Tuo näkyville, jos strategiasta johdetut kehittämistoimenpiteet on purettu auki ja tuotu näkyville esimerkiksi Teamsin ”Yleinen”-kanavalle ja kehittämisen johtamisessa strategiaan kytkeytyminen käsitellään.
- Kyllä. Tuo näkyville, jos yksittäisen kehittämistehtävän dokumentaatiossa asia kerrotaan ja se on esillä Teamsissä.

2. Tukee kehittämisen kokonaisvaltaista johtamista

- Kyllä. Tuo näkyville, jos kehittäminen selkeästi ja kokonaisvaltaisesti löytyy Teamsin tiimeistä ja kanavista.
- Kyllä. Tuo näkyville, edellistä vieläkin paremmin, jos kehittämissalkku on kytketty Teamsiin esimerkiksi Excel-taulukkona tai salkkutyökalun näkymänä.
- Kyllä. Tuo kokonaisvaltaisesti näkyville, jos kaikki kehittäminen on Teamsissä eikä käytetä Teamsistä irrallisia muita sovelluksia ja toimintatapoja esimerkiksi sisäisiä sähköposteja.

3. Mahdollistaa asiakaslähtöisyyden

- Kyllä, jos asiakas muutenkin tahtotilallisesti otetaan mukaan kehittämiseen ja asiakkaalle annetaan käyttöoikeudet tiimiin.

4. Vähentää muutosvastarintaa

- Todennäköisesti kyllä, jos kehittäminen Teamsillä tuodaan näkyväksi ja viestitään kaikille ja kehittämisen tarkoitus tulee selkeästi esille sekä riittävän monella tai jopa kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun.
- Kyllä, jos Teams hallitusti ja ihmisten osaaminen varmistaen otetaan käyttöön ja käyttöönoton jälkeen käyttäjiä tuetaan sekä sovitun laista käyttöä vaalitaan.

5. Mahdollistaa vuorovaikutuksen

- Kyllä. Mahdollistaa keskustelut ja työn tekemisen yhdessä ajasta ja paikasta sekä päätelaitteesta riippumatta.

6. Antaa kaikille mahdollisuuden osallistua kehitystoimintaan

- Kyllä, jos tiimit ovat julkisia ja yrityskulttuuri on tähän myönteinen.

7. Tuo esille kehittämisen päällekkäisyydet

- Kyllä, jos kehittäminen on näkyvää, strategiasta johdettua sekä kehittämistoiminta johdettua.
- Kyllä, jos ei käytetä muita irrallisia sovelluksia ja toimintatapoja.

8. Tuo esille henkilöstön kyvykkyydet

- Ei suoraan. Jotain voidaan kuitenkin päätellä henkilöstön aktiivisuudesta Teamsin keskusteluissa.

9. Tuo esille tarpeen laaja-alaisesta asiantuntijuudesta

- Ei suoraan. Kuitenkin jos osallistuminen Teamsissä on aktiivista ja avointa, tulee näkökulmia ja oivalluksia.

10. Tukee pyrkimyksiä kehitysmuutoksiin

- Kyllä, jos Teamsiä hyödyntäen mahdollistetaan avoin, aktiivinen ja osallistava toimiminen.

11. Tukee pyrkimyksiä kehittämistoiminnan avoimuuteen

- Kyllä, jos Teamsiä hyödyntäen mahdollistetaan avoin, aktiivinen ja osallistava toimiminen.

Yleisenä johtopäätöksenä voi todeta, että Teams soveltuu kehittämisen hallinnan apuvälineeksi kehittämistoiminnan yleisiä haasteita tarkasteltaessa. Poikkeuksetta varsinaisen hyödyn apuvälineestä saa, kun organisaatiossa on tahtotilalliset yhteiset toimintatavat sekä kulttuuri strategiaan kiinnittymiseen, kehittämistoiminnan johtamiseen, avoimuuteen, vuorovaikutukseen ja asiakaslähtöisyyteen.

6.3 Kehitysprojektien haasteet

Arviointi Teamsin soveltuvuudesta apuvälineeksi kriteerin mukaan ja kriteerin täyttymisen edellytykset:

1. Mahdollistaa projektin kytkeytymisen strategiaan

- Kyllä, jos projektia asetettaessa strategiaan kytkeytyminen on arvioitu ja asia tulee esille Teamsissä olevissa materiaaleissa.

2. Tukee projektikulttuurin syntymistä

- Kyllä, jos Teamsistä löytyy projektiohjeet (projektikäsikirja) sekä avoimesti muut projektit, jotka soveltuvat ohjeistusta noudattavat.
- Kyllä, jos projektien henkilöstö saa opastusta Teamisin käyttöön projektin alussa ja tarvittaessa projektin aikana.

3. Selkeyttää projektien välisiä riippuvuuksia

- Kyllä, jos käytetään esimerkiksi Planneria Teamsin läpi projektin resurssien ja aikataulujen suunnitteluun ja hallintaan.
- Kyllä, jos Teamsiä tuo esille eri projektit ja tätä näkyvyyttä hyödynnetään projektien johtamisessa.
- Kyllä, jos Teamsin läpi näytetään projektien salkunhallintaa tai salkku on toteutettu osaksi Teamsiä ylläpidettävänä esimerkiksi Excel-työkaluna.

4. Mahdollistaa projektin viestinnän

- Kyllä, jos projektin tiimityötila Teamsissä on riittävässä määrin avoin.
- Kyllä, jos tahtotilallisesti projektin kaikki materiaali on Teamsistä ja sieltä sitä projektin sovitun viestinnän tasolla julkaistaan eri kanaviin.

5. Yhtenäistää projektien tarkastelun ja arvioinnin

- Kyllä, jos lähtökotaisesti projektien tarkasteluun ja arviointiin on sovittu yhtenäinen toimintatapa sekä johtaminen, silloin Teams tuo asiat esille.

6. Yhtenäistää projektien raportoinnin ja viestinnän

- Kyllä, jos lähtökotaisesti projektien raportointiin ja viestintään on sovittu yhtenäinen toimintatapa, silloin Teams tuo asiat esille ja auttaa vaalimaan sovittua toimintatapaa.

7. Luo kokonaiskuvan käynnissä olevista projekteista

- Kyllä, jos jokainen projekti on Teamsissä.
- Kyllä. Edellistäkin paremmin, jos edellisen lisäksi käytetään salkunhallintaa (projektien muodostaman kokonaisuuden hallintaa).

8. Kokoa projektin dokumentaation yhteen paikkaan

- Kyllä, jos dokumentaatiot sovitusti viedään Teamsiin.

9. Esittää projektissa toimivien roolit ja vastuut

- Kyllä, jos dokumentaatiosta asia löytyy (huom. oleellinen osa projektin dokumentaatiota).

10. Tukee projektin ohjausryhmän toimintaa

- Kyllä, jos ohjausryhmän asialistat ja muistiot sekä keskustelut ovat yksiselitteisesti Teamsissä.

11. Sitouttaa projektin toteuttajat projektiin

- Kyllä, jos Teamsin mahdollistama vuorovaikutus on aktiivista ja avointa.
- Kyllä, jos Teamsiä hyödyntäen kunkin rooli ja tehtävä tulee selkeästi esille.

12. Auttaa toimimaan projekteissa sovitun mallin/prosessin mukaisesti

- Kyllä, jos ohjeistus on Teamsissä ja helposti löydettävissä, asiaa edistää myös Teamsillä tehtyt mallit sekä avoin mahdollisuus tarkastella aikaisempia ja muita menossa olevia projekteja.

13. Seuraa projektin resurssien käyttöä

- Kyllä. Tuo esille, jos käytössä on esimerkiksi Planner Teamsin läpi tai muu tähän käyttöön tarkoitettu sovellus.

14. Seuraa projektin kustannuksia

- Kyllä, jos kyseessä olevaan tarkoitukseen käytössä oleva sovellus näytetään Teamsin läpi tai jos esimerkiksi kyseessä olevaan tarkoitukseen oleva Excel-taulukko Teamsissä näytetään.

15. Tuo esille projektien henkilöiden käytön muissa projekteissa

- Kyllä, jos käytössä on esimerkiksi Planner Teamsin läpi tai muu tähän käyttöön tarkoitettu sovellus.
- Kyllä, helpottaa asian havainnointia, jos projektit Teamissä ovat julkisia.

16. Varmistaa johdon tuen projektille

- Kyllä mahdollistaa, jos johto myös osallistuu aktiivisesti joko keskustelujen tai johtoryhmän kautta.

17. Selkeyttää projektin vaatimukset

- Kyllä, jos ja kun ne Teamsissä olevasta projektidokumentaatiosta löytyvät.

18. Tukee projektien riskienhallintaa

- Kyllä, jos Teamsissä olevassa dokumentaatiossa ovat riskit kirjattuina ja riskien tilanteen läpikäyminen on osa projektien palaverieita sekä niistä myös keskustellaan keskusteluissa.

19. Mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman osallistumisen

- Kyllä, Teamsiä voi käyttää ajasta ja paikasta riippumatta eri päätelaitteilla.

20. Mahdollistaa projektin asiakaslähtöisyyden

- Kyllä, jos asiakas muutenkin tahtotilallisesti otetaan mukaan projektiin ja asiakkaalle annetaan käyttöoikeudet projektin tiimiin.

Yleisenä johtopäätöksenä voi todeta, että Teams soveltuu kehittämisen hallinnan apuvälineeksi kehitysprojektien haasteita tarkasteltaessa. Poikkeuksetta varsinaisen hyödyn projekteissa apuvälineestä saa, kun organisaatiossa on tahtotilalliset yhteiset toimintatavat ja ohjeet (projektikäsikirja, mallipohjat jne.) sekä kulttuuri strategiaan kiinnittymisen, projektien johtamiseen, avoimuuteen, vuorovaikutukseen ja asiakaslähtöisyyteen.

6.4 Kehittämistehtävien haasteet

Arviointi Teamsin soveltuvuudesta apuvälineeksi kriteerin mukaan ja kriteerin täyttymisen edellytykset:

1. Tukee tehtävän suunnittelussa

- Kyllä, jos Teamsistä löytyy asiaan sopivia malleja ja ohjeita sekä on mahdollisuus (kulttuuri) Teamsin keskusteluissa kysyä muilta apua.

2. Auttaa tehtävän työmäärän arvioinnissa

- Kyllä, jos Teamsistä löytyy asiaan sopivia malleja ja ohjeita sekä on mahdollisuus (kulttuuri) Teamsin keskusteluissa kysyä muilta apua.

3. Mahdollistaa tehtävän toteuttamisen seurannan

- Kyllä, jos tilanne tuodaan Teamsissä tai Teamsin läpi Plannerissa tai vastaavassa saataville.

4. Mahdollistaa tehtävään tulevien muutosten hallinnan

- Kyllä, jos asia tuodaan esille Teamsissä ja muutosten vaikutus arvioidaan ja dokumentoidaan.

5. Tukee tehtävän viestinnässä

- Kyllä, jos lähtökotaisesti projektien viestintään on sovittu yhtenäinen toimintatapa, silloin Teams tuo asiat esille ja auttaa vaalimaan sovittua toimintatapaa.

6. Kokooa tehtävän dokumentaation yhteen paikkaan

- Kyllä, jos dokumentaatio yksiselitteisesti viedään Teamsiin.

7. Mahdollistaa tehtävän resurssien hallinnan

- Kyllä. Tuo esille, jos käytössä on esimerkiksi Planner Teamsin läpi tai muu tähän käyttöön tarkoitettu sovellus.

8. Tuo esille henkilön samanaikaiset kehittämistehtävät

- Kyllä. Tuo esille, jos käytössä on esimerkiksi Planner Teamsin läpi tai muu tähän käyttöön tarkoitettu sovellus.

9. Mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman osallistumisen

- Kyllä, Teamsiä voi käyttää ajasta ja paikasta riippumatta eri päätelaitteilla.

10. Mahdollistaa tehtävän asiakaslähtöisyyden

- Kyllä, jos asiakas muutenkin tahtotilallisesti otetaan mukaan projektiin ja asiakkaalle annetaan käyttöoikeudet projektin tiimiin.

Yleisenä johtopäätöksenä voi todeta, että Teams soveltuu kehittämisen hallinnan apuvälineeksi kehittämistehtävien haasteita tarkasteltaessa. Poikkeuksetta varsinaisen hyödyn kehittämistehtävissä apuvälineestä saa, kun organisaatiossa on tahtotilalliset yhteiset toimintatavat ja ohjeet (mallipohjat jne.) sekä kulttuuri johtamiseen, avoimuuteen, vuorovaikutukseen ja asiakaslähtöisyyteen.

6.5 Yhteenveto

Teams soveltuu tarkastelun pohjalta kehittämisen hallinnan apuvälineeksi hyvin. Teams voi luontevasti toimia koko projektin ja sitä tekevien ihmisten yhteisenä työpöytänä ja tiedon keskittävänä alustana. Teams lähtökohtaisesti tukee tiimitoimintaa, vuorovaikutusta, dokumenttien hallintaa ja toimii työntekijän yhtenäisenä työpöytänä sekä mahdollistaa erilaisten dokumenttien ja sovellusten kytkemisen kokonaisuuteen. Mikäli organisaatiossa käytetään Microsoft-pilvipalveluja ja Teamsiä muutenkin, on tarkoituksenmukaista laajentaa Teamsin käyttöä kehittämisen hallintaan. Jos tällaisessa organisaatiossa kehitys- ja projektitoiminnassa sekä johtamisessa käytetään jo jotain erikoissovellusta (projektihallinta, salkunhallinta), mietittäväksi tulee Teamsin ja erikoissovelluksen roolit sekä näiden sovittaminen kehittämisen kehikseen.

Kehitystoiminnan hallinnan näkökulmasta erityisen huomionarvoisia ovat erilaiset arviointikriteerin täyttymisen edellytykset, jotka täytyttyään vasta tuovat esille apuvälineestä varsinaisesti saavutettavat hyödyt. Todennäköisesti edellytykset olisivat, olipa sitten tarkastelussa mikä tahansa kehittämisen hallinnan apuväline, ainakin osittain samankaltaiset. Nämä edellytykset voisivat kiteytyä organisaation kehittämistoiminnan hallintamallissa. Hallintamallin tärkeys tulee myös esille luvussa 3.2 Kehitysprojektien haasteet, kun tarkastellaan Project Management Solutions -tutkimusta ongelmaprojekteista selviämisessä (Strate-

gies for Project Recovery 2011). Arviointikriteerien täyttymisen edellytykset, esimerkiksi mainitulla organisaation omalla hallintamallilla, tulisi organisaation huomioida pyrkimyksissään vaikuttavampaan kehittämiseen ja tehokkaampaan toimintaan ennen Teamsin käyttöönottoa apuvälineeksi tai viimeistään evaluoivasti kokeillessaan Teamsin hyödyntämistä omaan kehittämistoimintaansa.

7 POHDINTA

7.1 Selvitystyö ja tulokset

Opinnäytetyössä selvitettiin yleisesti käytössä olevaa ja suosiotaan lisäävä Microsoft Teams-sovelluksen sopivuutta kehittämisen hallinnan apuvälineeksi. Ensin tutkittiin laajahko lähdeaineisto liittyen kehittämistoiminnan yleisiin haasteisiin ja ongelmiin sekä projekteja ja kehittämistehtäviä koskien. Löydettyjä haasteita ja ongelmia peilattiin myös opinnäytetyön tekijän omiin kokemuksiin ja havaintoihin. Haasteita ja ongelmia jäsennettiin tarkasteltavaksi rakentamalla arviointikriteeristö noudattaen JHS 173 ICT-palvelujen kehittäminen -suosituksen tapaan määrittää hankinnassa olevan tietojärjestelmän vaatimuksia. Itse arviointi tapahtui valittua projektia ja kehittämistehtävää testitapauksina Microsoft Teamsiin vietäessä ja vielä erikseen sen jälkeen.

Opinnäytetyön tekijän johtopäätökset Teamsin sopivuudesta apuvälineeksi kehittämisen hallinnassa on kattavasti esitetty edellisessä luvussa. Kiteytettynä tuloksena voidaan todeta Teamsin soveltuvan kehittämisen hallinnan apuvälineeksi. Todellinen hyöty Teamsistä apuvälineenä saadaan kuitenkin vasta sitten kun organisaatiolla on yhteinen kehittämistoiminnan hallintamalli ja ohjeistus sekä avoin ja kehitysmuuntoinen toimintakulttuuri.

7.2 Apuvälineen rooli

Tietotekniset apuvälineet ovat oleellinen osa modernia tietotyötä. Yleensä mikään tietotekninen apuväline ei kuitenkaan tee työtä täysin ihmisen puolesta – vielä. Tätäkään opinnäytetyötä ei tekstin käsittelyohjelmisto tehnyt puolestani, vaan jouduin tutkimaan, ajattelemaan, pohtimaan, tukeutumaan ohjeisiin, kysymään ohjaajalta ja niin edelleen sekä tietysti kirjoittamaan. Kehittämisen hallinnan kanssa asia on ihan samoin; apuväline, tässä tapauksessa Teams, ei meidän puolestamme kehittämistä hallinnoi, johda, kommunikoi, työstä dokumentteja, arvioi onnistumista ja niin edelleen.

Oleellinen kysymys on, minkälaisilla sovitilla hallintamallilla, toimenpiteillä, yhdessä tekemisellä ja kulttuurilla kehittäminen on entistä vaikuttavampaa. Tarkoi-

tuksenmukainen apuväline sitten hallitusti käyttöönotettuna toimintatapaa yhtiöstä näistävänä ja vaalivana tuo merkittävän työn tekemisen tehostajan ja selkeyttäjän. Varsinkin yleisten toimistosovellusten kuten tavallaan Teamsinkin käyttöönoton sudenkuoppa on aliarvioida toimintatapamuutosten ja kaiken sen muun tekemisen sekä valmistelun määrä, jotta apuvälineenä toimivat sovellukset saada täysimääräisesti hyödynnettyä ja voivat käyttötarkoituksessaan apuvälineenä ihmistä auttaa.

Apuvälineen pienimuotoinen käyttöönotto tai ajatus käyttöönotosta voi toisaalta luoda oivan pysähdysten miettiä, mitä asian eteen tulisi tehdä ja kuinka valmistautua apuvälineen käyttöönottoon ja samalla parantaa toimintaa ennen kuin koko organisaatio hallitsemattomasti apuvälinettä käyttää. Tällöin pienen ryhmän kokeileva lähestyminen apuvälineeseen ja sen peilaaminen nykyiseen toimintatapaan antaa mahdollisuuden toimintavan jalostamisen ja apuvälineen sovittamisen organisaation kulttuuriin.

Tietoteknisen apuvälineen valinnassa on aina haasteensa muun muassa aikaisempien valintojen, käytettävissä olevan rahallisen panostusmahdollisuuden, tavoitteen ja organisaation kypsyys sekä kyvykkyys tason mukaan. Yksi oleellinen ja helpottava muutos vanhaan maailmaan verrattuna on se, että tietotekniset apuvälineet eivät ole enää erillisiä saarekkeitä vaan integroituvat toisiinsa jopa tiedon tasolla tai sitten tarjoten näkymää toinen toisilleen. Esimerkiksi Teams lähtökohtaisesti antaa työkalupakin Microsoftin omille jo sinällään monipuolisille työkaluille, tarjoten ikkunan ja olemassaolon myös muille ehkäpä asiaan paremmin sopiville muiden toteuttamille työkaluille. Tällaisina erikoistyökaluina tässä yhteydessä voisi nähdä projektinhallintaohjelmiston ja projektien salkunhallinnan. Tällaisia erityistyökaluja voi sitten hankkia tarpeiden ja kyvykkyiden kasvaessa, kuitenkin perusympäristön säilyessä samana, jo aikaisemmin opittuna.

Rakentaako ja edistääkö hyvä, hyvin koulutettu ja hyvin omaksuttu tietotekninen Teamsin kaltainen apuväline itsessään jo organisaatiokulttuuria? Todennäköisesti vastaus on kyllä, viestinnällisyyden ja vuorovaikutuksen lisääntyminen ei varmastikaan ole organisaatiota taannuttavaa ja antaa parhaimmillaan lisää mahdollisuuksia yksilöille olla mukana hektisessä toiminnassa. Samalla herää

kyllä ajatus siitä, että siirtyväkö organisaation parjatut sisäiset sähköpostittelut nyt vain uudelle alustalle ja ihmisten vaade saada nopeita vastauksia saa aikaan vastarintaa tai viestinnällistä hiljaisuutta. Onko kuitenkin niin, että kun ryhmätyösovelluksessa asiayhteys on selkeämpi, ei sitä enää tarvitse toistaa ja viestintä voi olla lyhytsanaisempaa? Viestittely on helpompaa ja mahdollisesti tarvetta muodollisuuteen ei ole. Näinhän ihmiset toimivat jo sosiaalisessa mediassa muun muassa harrasteryhmissään.

7.3 Opinnäytetyön hyödynnettävyys

Varsinkin julkishallinnossa on viime vuosina peräänkuulutettu kokeiluja ja kokeilevampaa kulttuuria. Kokeilujen ajatus on lähteä nopeasti ideasta liikkeelle ja tarkoituksena on, että ymmärrys rajatun kokeilun perusteella kasvaa ja jopa parhaimmillaan saadaan uusia palveluita käyttöön nopeasti. Kokeilussa saadaan aikaan tarvittavaa ymmärrystä ja valmiutta arvioida asiaa ilman raskasta esivalmistelua ja suunnittelua. Kokeilut ja niiden samankaltaisuus tässä opinnäytetyössä tutkittuun kehittämistehtäviin ja kokeilut jo lähtökohtaiselta olemukseltaan vuorovaikutteisena ja asiakaslähtöisinä sekä nopeatempoisina hyötyisivät Teamsin kaltaisesta tiimille yhteisestä apuvälineestä.

Opinnäytetyön aihepiiri ja kokonaisuus oli opinnäytetyön tekijälle mielenkiintoinen ja nykyaikainen sekä osaamista lisäävä. Kehittämisen hallinnan monivuotinen kokemus ja pitkäaikainen kiinnostus uusimpiin tietoteknisiin apuvälineisiin osaltaan lisäsi mielenkiintoa ja syvensi selvitystyötä sekä selvästi lisäsi opinnäytetyöhön käytettyä aikaa. Opinnäytetyön annin opinnäytetyön tekijä pystyy hyödyntämään työtehtävissään. Opinnäytetyön pohjalta tekijällä ja opinnäytetyöhön tutustuneilla esimerkiksi kehittäjillä on mahdollisuus hyödyntää johtopäätöksiä ja myös testitapauksia jonkin asteisina malleina viedessään Teamsiä laajemmin hyödynnettäväksi kehittämistoiminnan hallinnassa.

7.4 Jatkotutkimus ja -kehitys

Nyt kun on selvitetty lähtökohtaisesti Teamsin sopivuutta kehittämisen hallintaan, on mielenkiintoista sovittaa konkreettisesti Teams kyseessä olevaan käyt-

töön, kerätä kokemukset projektin ja kehittämistehtävän mallien jatkokehittämiseksi tai kehitellä alustava malli kokeiluita varten ja testata se käytännössä.

Kehittämisen hallintamallin tutkiminen ja organisaation oman hallintamallin ajantasaistaminen ja työstäminen sekä käyttöönottoaminen, apuvälineen mahdollisuudet huomioiden, olisi hyödyllistä. Organisaation kehittämisen hallintamalli soveltuisi myös tutkimuskohteeksi esimerkiksi YAMK-tutkintoon tähdätessä.

LÄHTEET

Anttila, J. 2018. Moderni tietotyöympäristö. LinkedIn-blogi 5.12.2018. Viitattu 1.1.2019 <https://www.linkedin.com/pulse/moderni-tietoty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6-juha-anttila/>.

Cloud Adoption 2018 War 2018. Bitglass. Blogin kautta ladattava raportti. Viitattu 6.1.2019 <https://www.bitglass.com/blog/cloud-security-trailing-cloud-apps>.

Finto Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu 2018. Viitattu 26.12.2018 <https://finto.fi/tsr/fi/page/p13055>.

Future CEO 2018. Tutkimusraportti 2018. Seedi Oy. Viitattu 6.1.2019 <http://seedi.fi/futureceo/wp-content/uploads/2018/09/Future-CEO-2018-Tiivistelmä%CC%88-tutkimustuloksista.pdf>.

Honkavaara, J. & Kleemola, J. SADe – Parhaat käytännöt asiakaslähtöisessä palveluiden kehittämisessä 2015. Valtionvarainministeriö JulkICT-toiminto. Viitattu 6.4.2019 <https://vm.fi/documents/10623/345066/HMV%20Parhaat%20k%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6t%20pp-dia/791495b4-612e-48c2-a9a6-60f48c2d4787>

Iansiti, M. & Lakhani, K. 2017. Managing Our Hub Economy. Harvard Business Review syys-lokakuun numero 2018. Viitattu 26.12.2018 <https://hbr.org/2017/09/managing-our-hub-economy>.

Ilomäki, S., Simons, M. & Liukko, T. 2008. Kohti yritysten vuorovaikutteista kehitystoimintaa. Espoo 2008. VTT Tiedotteita – Research Notes 2424. Viitattu 19.2.2019 <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2008/T2424.pdf>.

Ivanov, A. & Voloshchuk, D. 2015. Team Canvas -malli. Viitattu 13.1.2019 <http://theteamcanvas.com/>.

JHS 173 ICT-palvelujen kehittäminen 2009. JUHTA. Viitattu 30.3.2019 <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS173/JHS173.pdf>

Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä 30.1.2016. Viitattu 25.12.2018 <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>.

Koivisto, K., Henner, & Paaso, L. 2017. Tiimityö – mihin sillä pyritään? Oulu: Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. ePooki 43/2017, 30.11.2017. Viitattu 26.12.2018 <http://www.oamk.fi/epooki/2017/tiimityo/>.

Lehtonen, P., Lindblom, L., Korpinen, S. & Simonen, J. 2006. Projektisalkun hallinta – Kehitystoiminnan strateginen johtaminen. Helsinki: Edita.

Leponiemi, U., Rannisto, P-H., Stenvall, J., Lumijärvi, I. & Harisalo, R. 2012. Kehittämistoiminta kunnissa. Kuntaliiton verkkojulkaisu ACTA 239. Viitattu 1.1.2019
shop.kuntaliitto.fi/download.php?filename=uploads/acta239_sisaltoebook.pdf.

Microsoft esitteli uuden Microsoft Teams -työtilan tiimien tarpeisiin 2016. Microsoft News Center 3.11.2016. Viitattu 26.12.2018
<https://news.microsoft.com/fi-fi/2016/11/03/microsoft-esitteli-uuden-microsoft-teams-tyotilan-tiimien-tarpeisiin/>.

Microsoft Teams -työtila nyt kaikkien Office 365 -asiakkaiden käytettävissä 2017. Microsoft News Center 14.3.2017. Viitattu 31.12.2018
<https://news.microsoft.com/fi-fi/2017/03/14/microsoft-teams-tyotila-nyt-kaikkien-office-365-asiakkaiden-kaytettavissa/>.

Mikkanen, H. 2016. Moderni tietotyö ja uusi toimintakulttuuri. Sovelto 17.3.2016. Viitattu 26.12.2018 <http://www.sovelto.net/ajankohtaista/artikkelit/moderni-tietotyö-ja-uusi-toimintakulttuuri>.

Modern workplace training 2019. Microsoft verkkokoulutusmateriaali. Viitattu 6.1.2019 <https://support.office.com/en-us/article/modern-workplace-training-a6a6714f-cc43-49cb-8cdc-cec773635898>.

Nopanen, V. 2018. Igniten jälkeen Teams on entistä vahvemmin työn käyttöliittymä. LinkedIn artikkeli 27.9.2018. Viitattu 10.2.2019
<https://www.linkedin.com/pulse/ignite-j%C3%A4lkeen-teams-entist%C3%A4-vahvemmin-ty%C3%B6n-vesa-nopanen/>.

Pienet projektit – pahin päänsärky 2016. Dovre Group Oyj:n Projektipomo blogi -sarja 12.5.2016. Viitattu 25.12.2019 <https://projektipomo.com/tag/pienet-projektit/>.

Projekti instituutti 2019. Projektijohtamisen sanastoa. Viitattu 16.2.2019
https://www.projekti-instituutti.fi/materiaalit/projektijohtamisen_sanastoa.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammatti-korkeakoulun oppimateriaaleja 108. Viitattu 30.12.2018
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.

Strategies for Project Recovery 2011. PMSolutions research report 2011. Pennsylvania USA: Project Management Solutions, Inc. Viitattu 25.12.2019
<https://www.pmsolutions.com/collateral/research/Strategies%20for%20Project%20Recovery%202011.pdf>.

Suomi, M. 2015. Tietotyö – mitä on sanahirviön takana? #tietotyö. Walk Amonk Digital blogi -sarja 5.1.2015. Viitattu 27.12.2018
<https://markosuomi.wordpress.com/2015/01/05/tietotyö-mitä-on-sanahirvion-takana-tietotyö-ping-ouilammi/>.

The Changing Modern Workplace 2018. Hammerjack blogi 29.8.2018. Viitattu 6.1.2019 <https://www.hammerjack.com.au/tech-news-blog/2018/8/29/the-changing-modern-workplace>.

Tietohallintomalli 2019. ICT Standard Forum. Viitattu 1.1.2019 <https://www.itforbusiness.org/fi/book/toiminnan-kehittaminen/projektisalkun-hallinta/>.

Tietotekniikan liitto 2005. Tietojärjestelmän hankinta, ohjelmistotoimittajan ja -ratkaisun valinta. TTL-julkaisusarja. Helsinki: Talentum.

Tilastokeskus 2018. Käsitteen haku sanalla:tiimityö. Viitattu 26.12.2018 <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>.

Tolvanen, P. 2010. Käsitteet ojennukseen: Kollaboraatio on tavoitteellista yhteistyötä. North Patrol Oy, Intranet-ostajan opas 15.9.2010. Viitattu 26.12.2018 <https://intranet-ostajanopas.fi/2010/09/15/ksitteet-ojennukseen-kollaboraatio-on-tavoitteellista-yhteistyt/>.

Tutkimus: Nämä ovat vaikeimmat asiat yrityskulttuurin rakentamisessa 2018. Markkinointi & Mainonta verkkoartikkeli 16.2.2017. Viitattu 6.1.2019 <https://www.marmai.fi/uutiset/tutkimus-nama-ovat-vaikeimmat-asiat-yrityskulttuurin-rakentamisessa-6625268>.

Törrönen, V. 2017. Mitä on palvelumuotoilu? Mitkä ovat sen keskeisimmät elementit? Kreapal blogi 30.8.2017. Viitattu 1.1.2019 <https://www.kreapal.fi/blogi/mita-on-palvelumuotoilu/>.

Wade, M. 2018. Announcing Version 2.0 Beta of the Periodic Table of Office 365. Medium artikkeli 18.11.2018. Viitattu 11.1.2019 <https://medium.com/jumpto365/announcing-version-2-0-beta-of-the-periodic-table-of-office-365-7ec245bc0aeb>.

What to expect in the modern workplace 2015. Diaesitys University of Southern Queensland 2.12.2015. Viitattu 11.1.2019 <https://www.slideshare.net/usqedu/navigating-todays-workplace/4>.

LIITTEET

Liite 1. Käyttöönottosuunnitelma organisaatio X:än ICT/tietohallinto

Liite 1 1(4) Käyttöönottosuunnitelma organisaatio X:än ICT/tietohallinto

KÄYTTÖÖNOTTOSUUNNITELMA ICT/TIETOHALLINTO

Lähtökohdat

Kehittämisen hallintaa Teamsillä käyttöönottosuunnitelma on tehty kuvitteelliselle yritykselle, joka juurikin ottamassa Teamsiä käyttöönsä ja yrityksen ICT/tietohallinto on Teamsin käyttöä alustavasti jo keskuudessaan testannut. ICT/tietohallinto haluaa laajentaa oman yksikkönsä Teams käyttöä ja kokeilua tuomalla siihen Teamsiin vastuullaan olevan kehittämisen muun muassa yksikön toimijoiden vastuulla olevat kehitystehtävät, kokeilut ja projektit. Samalla ICT/tietohallinto haluaa saada apuvälineen hyödyntämisestä kokemuksia ja näkemyksen mitä erilaisia asioita on huomioitava ennen laajempaa käyttöä organisaatiossa.

Tällainen ICT:n/tietohallinnon kokeileva esikäyttö on tyypillistä kyseessä olevalle yksiköille. Oletuksena on, että Teamsin perustoiminnallisuus on tuttua. Käyttöönotto tehdään kehittämistehtävänä ja se itsessään olisi ensimmäinen tiimin esimerkiksi ICT kehitys tai ICT projektit alle tuleva kanava esimerkiksi nimellä Kehittämisen hallinta. Vaihtoehtoisesti voi toimia myös niin, että ICT:n Kehittämisen hallinta on jo itsessään tiimi ja siihen kutsutaan juurikin halutut käyttäjät. Jälkimmäinen toimintatapa on välttämätön, jos kunkin projektin sisällön ei haluta näkyvän muille organisaatiossa. Yksi hyvinkin nykyaikainen vaihtoehto on toimia organisaation sisällä avoimesti ja tehdä tiimeistä kaikille julkisia. Julkisen tiimin voi sitten liittyä kuka tahansa organisaation käyttäjä. Sitten kun on projekteja, joissa mukana ulkoisia edustajia tehdään niille projekteille omat projekti-kohtaiset tiimit, johon ulkoiset edustajat erikseen kutsutaan ja sallitaan käyttäjiksi. Tiimien kirjossa on tällaiset projektit, joissa on ulkoisia osallistujia, hyvä nimetä tiimi erottuvasti esimerkiksi Ulk: Projektin nimi tai esimerkiksi jos olisikin kysymyksessä asiakkaille järjestelmiä tekevä yritys niin tiimin voisi nimetä esimerkiksi seuraavasti: Asiakas: Xxxxx Oy, ERP -projekti, tällöin kaikilla halutuilla käyttäjillä on pääsy kyseessä olevan projektin tietoihin (vertaa extranet).

Liite 1 2(4) Käyttöönottosuunnitelma organisaatio X:än ICT/tietohallinto

Käyttöönotto on tehtävänä pienehkö ja se on toteutettavissa yhden tai kahden henkilön kehittämistehtävänä. Oleellista on yksikössä sopia ja sitoutua toimintatapaan sekä tehdä pohjatyöt kunnolla. ICT/tietohallinto -yksikön sisäinen käyttöönotto tällaiselle toiminnallisuudelle on läpi vietävissä 2-4 viikossa.

Ennen käyttöönottoa tulee tarkastella yksikön tai organisaation kehitystoimintaan liittyvä hallintamalli/ohjeistus muun muassa projektimalli, projektikäsikirja ja dokumenttipohjat sekä sopia pelisäännöt mikä on projekti, kehittämistehtävä ja kokeilu. Miettiä kuinka kokonaisuutta hallitaan esimerkiksi projektisalkkumaisesti. Myös yhteinen koko yksikköä koskeva kokoontuminen näiden perusasioiden ympärille luo otollisen ympäristön muutokselle, kehittämistyön ajantasaistamiselle ja jopa ketteröittämiselle. Kannattaako vanhoja toimintamalleja siirtää sellaisenaan? Kuitenkin jos mietitään liian tarkkaan, tukehtuuko asia jo ennen kuin se on alkanutkaan? Voiko toimia osissa?

Jos Teamsin käyttöönotto on vielä yrityksessä tekemättä tai alkutekijöissään on hyvä vielä kerrata Teamsin roolia yrityksessä ja katsoa vaikka Vesa Nuposen blogi-kirjotus Teams: käyttöönoton onnistumisen kaava.

<https://myteamsday.com/2018/12/12/teams-kayttoonoton-onnistumisen-kaava/>
Blogin lopussa on kysymyslista, johon vastaukset tietämällä on helpompi lähteä juurruttamaan Teamsiä yrityksen toimintakulttuuriin.

Kehittämisen hallinnan toiminnallisuuden käyttöönotto Teamsillä on luonteeltaan PoC (Proof of Concept) eli samalla kun rakennetaan itselle ja kokeillaan, tulee testattua ja saadaan kokemuksia millaista käyttöönottoa ja tukea tarvitaan muissa organisaation yksiköissä.

Käyttöönottosuunnitelma

1. Valmistelu (esimies ja toteuttaja)

- a. Sopivat tehtävästä
- b. Valmistelevat toimeksiantopalaverin.

2. Toimeksiantopalaveri (esimerkiksi osana yleistä yksikön palaveria)

- a. Nimetään käyttöönoton toteuttaja
- b. Tarkennetaan tavoitteet ja aikataulu
- c. Käydään läpi tehtävät
- d. Käydään läpi uudistuneen toimintatavan hyödyt niin yksikön, henkilöiden, tiimien ja kehittämistoiminnan kannalta
- e. Sovitaan ensimmäisen tarkastelun ja -esittelyn ajankohta ja ketä on mukana
- f. Sovitaan alustava esittely ja koulutus ajankohta.

3. Teamsin muokkaaminen (toteuttaja)

- a. Teamsin muokkaaminen mallin mukaiseksi yrityksen ohjeistus huomioiden
- b. Teamsin ohjeistuksen muokkaaminen
- c. Valmistellaan asia tarkasteltavaksi ja esiteltäväksi.

4. Tarkastelu ja esittely (1-1½h, esimiehelle tai yksikölle)

- a. Käydään malli ja ohjeet läpi Teamsillä
- b. Sovitaan muutoksista ja lisäyksistä
- c. Sovitaan esittelyn ja koulutuksen ajankohta ja ketä on mukana.

5. Esittely ja koulutus (toteuttaja, kesto 2-3h, osallistuu yksikkö ja mahdolliset muut osallistujat)

- a. Osallistuu yksikkö ja mahdollisesti muita
- b. Käydään malli ja ohjeet läpi Teamsillä
- c. Käydään uudestaan läpi uudistuneen toimintatavan hyödyt niin yksikön, henkilöiden, tiimien ja kehittämistoiminnan kannalta
- d. Kukin syöttää tilaisuudessa jo yhden oikean tehtävän ja saa tilaisuudessa tarvittavan tuen
- e. Sovitaan millä aikataululla kukin perustaa tiimit ja syöttää omien kehittämistehtävien, kokeilujen ja projektien tiedot Teamsiin.

Liite 1 4(4) Käyttöönottosuunnitelma organisaatio X:än ICT/tietohallinto

6. Esittely ja koulutus (toteuttaja, kesto 2-3h, osallistuu yksikkö ja mahdolliset muut osallistujat)

- a. Osallistuu yksikkö ja mahdollisesti muita
- b. Käydään malli ja ohjeet läpi Teamsillä
- c. Käydään uudestaan läpi uudistuneen toimintatavan hyödyt niin yksikön, henkilöiden, tiimien ja kehittämistoiminnan kannalta
- d. Kukin syöttää tilaisuudessa jo yhden oikean tehtävän ja saa tilaisuudessa tarvittavan tuen
- e. Sovitaan millä aikataululla kukin perustaa tiimit ja syöttää omien kehittämistehtävien, kokeilujen ja projektien tiedot Teamsiin.

7. Seuranta ja vaaliminen (Asiaa tarkastellaan yksikön palaverissa)

- a. Missä tilanteessa kullakin omien tietojensa syöttö on
- b. Sovitaan tarvittavasta vierihoidosta
- c. Tehdään "sopimus", että kaikki toimivat sovitulla tavalla
- d. Omien tietojen syötön takarajasta sopiminen
- e. Käydään keskustelu toiminnallisuuden viemisestä kehitysyksikköön ja/tai muualle organisaatioon
 - ⇒ suunnittelu, oma käyttöönottoprojekti (tai kehittämistehtävä).

Tuotantokäyttö ICT-/tietohallintoyksikössä

- ⇒ Yksikön palaverissa kehittämistehtävien, kokeilujen ja projektien tilannekatsaus Teamsin kautta => johtaminen
- ⇒ Opastusta riittävässä määrin saatavilla
- ⇒ Asiaan liittyvä jatko-/pienkehitys
- ⇒ Varmistetaan, että ryhmäpaine ja yksikön vetäjän toiminta on riittävää juurruttamaan toimintatapa
- ⇒ Positiivisen kautta – hommat on hanskassa ja osataan auttaa asiakasta.