

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALOUS, KUOPIO

**TIEDON JOHTAMISEN HAASTEET
ITELLAN YRITYSASIAKASPALVELUSSA**

Niina Voutilainen
Tradenomin (ylempi amk) opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Helmikuu 2011

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU**LIIKETALOUS, KUOPIO**

Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä

Niina Voutilainen

Työn nimi

Tiedon johtamisen haasteet Itellan yritysasiakaspalvelussa

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

21.2.2011

88 + 3

Työn ohjaaja(t)

Antti Iire, Heikki Likitalo

Toimeksiantaja

Itella Posti Oy, Yritysasiakas-
palvelu

Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia erityisiä haasteita tiedon johtamiseen liittyy Itellan yritysasiakaspalvelussa ja miten Itellan yritysasiakaspalvelussa vuosina 2009-2010 toteutetut tiedon johtamisen kehityshankkeet olivat henkilöstön mielestä onnistuneet.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena marraskuussa 2010. Kokonais-tutkimuksen kohderyhmänä oli Itellan yritysasiakaspalvelun henkilöstö.

Tutkimustulosten mukaan tiedon johtamisen keskeiset haasteet Itellan yritysasiakaspalvelussa liittyvät käytössä olevien tietojärjestelmien käytettävyyteen, perehdyttämiseen, pala-vereihin ja muutosten toteuttamiseen käytetyn ajan riittävyyteen sekä perehdyttämisen tietosisältöön. Tiedon johtamisen kehityshankkeista oli parhaiten onnistunut Asiakaspalvelun wikin rakentaminen ja käyttöönotto.

Tutkimuksen mukaan kohdeorganisaatioon on tiedon johtamisen avulla on pystytty luomaan avoin tiedon jakamisen mahdollistava ilmapiiri, jossa yksilöillä on kyky ja halu jakaa, vastaanottaa ja soveltaa olemassa olevaa tietoa omassa työssään ja työyhteisössään. Tämä on mahdollistanut myös organisaatiotasoisesta oppimisesta.

Tutkimuksessa esille nousseet tiedon johtamisen haasteet voidaan voittaa systemaattisella tiedon johtamisella. Tämä edellyttää kokonaisvaltaisen tiedon johtamisen strategian luomista ja toimenpiteiden määrittelemistä sekä toteuttamista haasteiksi nousseiden kehittämiskohteiden osalta.

Tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan muita yhteyskeskuksia mutta niiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että systemaattisella ja kokonaisvaltaisella tiedon johtamisella on ratkaiseva merkitys yhteyskeskustuksessa onnistumiselle.

Asiasanat

tietämyksenhallinta, tiedon johtaminen, yhteyskeskukset

Huomioitavaa

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
UNIT OF BUSINESS AND ADMINISTRATION, KUOPIO
Degree Programme, option

Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship, Master of Business Administration

Author

Niina Voutilainen

Title of study

The Challenges of Knowledge Management in Itella Corporate Customer Service

Type of project

Date

Pages

Thesis

21.2.2011

88 + 3

Supervisor(s) of study

Antti Iire, Heikki Likitalo

Executive organisation

Itella Posti Oy, Corporate Customer Service

Abstract

The aim of this study was to determine what the specific knowledge management challenges in Itella Corporate Customer Service are and to find out how the knowledge management development projects had succeeded according to the personnel.

The study was conducted as a quantitative survey study in November 2010. The target group of this study was the whole personnel of Itella Corporate Customer Service.

The results showed that the main knowledge management challenges in Itella Corporate Customer Service are the availability of existing information systems, the lack of time spent on orientation, on meetings and on the implementation of changes as well as the content of the information delivered in meetings. According to the personnel, the most successful knowledge management project was Customer Service wiki.

According to the study, knowledge management had helped to create an environment which enables the open sharing of information in which individuals have the ability and willingness to share, receive and apply existing knowledge to their work. This has also enabled the organization-level learning.

The challenges of knowledge management can be solved by systematic knowledge management. The creation of a comprehensive knowledge management strategy, definition of the measures as well as implementation of the most challenging parts of knowledge management help to solve these challenges.

The research results cannot be generalized to other contact centers, but based on the results of this study, it can be argued that the systematic and comprehensive knowledge management is crucial to the successful work in contact centres.

Keywords

knowledge management, contact centre

Notes

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	VIESTINVÄLITYS- JA LOGISTIIKKATOIMIALA TUTKIMUSYMPÄRISTÖNÄ	10
2.1	Itella-konserni	10
2.2	Itella Posti Oy ja Itellan yritysasiakaspalvelu	13
3	TIEDON JOHTAMINEN	17
3.1	Mitä tieto on?	17
3.1.1	Tiedon lajit	19
3.2	Mitä osaaminen on?	25
3.3	Osaamisen johtaminen	26
3.4	Aineeton pääoma	28
3.5	Tiedon johtaminen	29
3.5.1	Tiedon johtamisen prosessit	30
3.5.2	Tiedon johtamisen strategia	31
3.5.3	Tietojärjestelmät tiedon johtamisen tukena	33
4	TIEDON JOHTAMINEN – CASE ITELLAN YRITYSASIAKASPALVELU	35
4.1	Tiedon johtamisen välineet yhteyskeskuksissa	35
4.2	Tiedon johtamisen nykytila Itellan yritysasiakaspalvelussa	37
4.3	Tiedon johtamisen haasteet Itellan yritysasiakaspalvelussa	41
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	43
5.1	Tutkimusmenetelmä ja – aineisto	43
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	48
6	TUTKIMUSTULOKSET	51
6.1	Vastaajien perustiedot	51
6.2	Tiedon johtaminen ja hallinta organisaatiossa	54
6.3	Organisaatiokulttuuri tiedon johtamisen mahdollistajana	68
6.4	Yksilön ja tiimin toiminta	73
6.5	Osaprosessien summamuuttujat	75
6.6	Tulosten yhteenveto	76

7 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET	79
LÄHTEET	85
LIITE 1 Kyselylomakkeen saate	89
LIITE 2 Tutkimuksen kyselylomake	90
LIITE 3 Summamuuttujien väittämät.....	98

1 JOHDANTO

Tiedon hallinta ja johtaminen on noussut yhdeksi tärkeimmistä johtamisen osa-alueista tietotyön yleistyttyä viime vuosikymmeninä. Tänä päivänä voitaneen puhua osaamisyhteiskunnasta, jossa onnistunut tiedon ja osaamisen johtaminen ovat yritysten menestymisen edellytys. (Stenberg 2006, 8-9.) Tietotyöläisten määrä on lisääntynyt samalla kun fyysistä ja suorittavaa työtä tekevien henkilöiden määrä on vähentynyt. Tietotyöllä tarkoitetaan työtä, jossa osaamisen, tiedon ja tietotekniikan hallinta ovat osaamisen keskiössä. Tietotyössä korostuvat hyvät vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot ja se on usein luonteeltaan tiimityötä. (Pyöriä 2005, 155-172.)

Yhteyskeskuksissa tehtävä työ on tietotyötä, jossa tiedon johtaminen on yksi keskeisimmistä haasteista. Haasteita tiedon johtamiselle luovat asiakkaiden odotukset asiantuntevasta, nopeasta ja laadukkaasta asiakaspalvelusta, tiedon määrän jatkuva lisääntyminen ja olemassa olevan tiedon muuntaminen sellaiseen muotoon, että se on helposti saatavilla erilaisten asiakastilanteiden edellyttämässä muodossa. Toisaalta niukkenevat henkilöstöresurssit ja jatkuvasti kasvavat tehokkuusvaatimukset edellyttävät yhteyskeskuksilta edelleen merkittävää panostusta tiedon johtamiseen ja sen merkityksen tunnistamista tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa on Itellan yritysasiakaspalvelu, joka on Itellan yritysasiakkaiden monikanavainen yhteyskeskus. Itellan yritysasiakaspalvelun strategisena tavoitteena on tuottaa ylivertaista asiakaspalvelua vuoteen 2015 mennessä. Tavoitteen toteutumista mitataan esimerkiksi asiakastyytyväisyyden, asiakaspalvelun saavutettavuuden, laadun ja kustannus-tehokkuuden kautta.

Itellan yritysasiakaspalvelussa toteutettiin kolme tiedon johtamisen kehityshanketta vuosina 2009-2010. Kaksi hankkeista keskittyi tietojärjestelmien ja yksi organisaation oppimisjärjestelmän kehittämiseen. Tietojärjestelmähank-

keiden keskeisinä tavoitteina on ollut helpottaa asiakasneuvojen työtä rakentamalla tietojärjestelmiä, joissa tieto on helposti saatavilla ja luotettavaa. Opimisjärjestelmän kehittämishankkeen tavoitteena on ollut luoda yhtenäinen perehdyttämiskäytäntö koko Itellan yritysasiakaspalveluun.

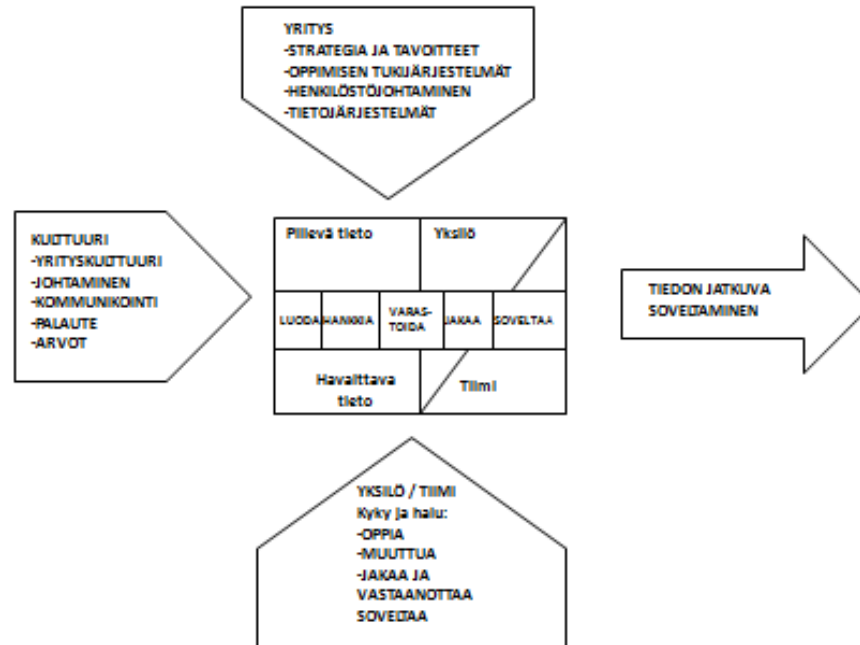
Tämän opinnäytetyön aiheeksi valittiin tiedon johtaminen sen ajankohtaisuuden ja mielenkiintoisuuden vuoksi. Ajankohtaiseksi aiheen tekee se, että tiedon johtamisen merkitys on alettu viime vuosina ymmärtää myös yhteyskeskuksissa tehtävän työn menestystekijänä. Mielenkiintoiseksi taas se, että tämän tutkimuksen tekijä toimii Itellan yritysasiakaspalvelun Kuopion yksikössä operatiivisena esimiehenä kohdaten päivittäin tiedon johtamiseen liittyviä haasteita. Yhtenä aiheen valinnan kriteerinä oli tutkijan halu kehittää omaa osaamistaan tiedon johtamisen alueella.

1.2 Tutkimustavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia tiedon johtamista kahdesta eri näkökulmasta Itellan yritysasiakaspalvelussa. Ensimmäisenä tutkimustavoitteena on selvittää millaisia haasteita tiedon johtamiseen liittyy Itellan yritysasiakaspalvelussa. Toisena tutkimustavoitteena on tutkia miten Itellan yritysasiakaspalvelun henkilöstö on kokenut kolmen vuosina 2009-2010 toteutetun tiedon johtamisen kehityshankkeen (Asiakaspalvelun wiki, perehdyttäminen ja uusi Point) onnistumisen. Tutkimuksen tutkimuskysymykset muodostuivat tutkimuksen johtoajatuksen - onnistunut tiedon johtaminen on edellytys strategisten tavoitteiden saavuttamiseen yhteyskeskuksissa – pohjalta.

Tutkimuksen kohderyhmänä on Itellan yritysasiakaspalvelun koko henkilöstö. Vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty Itellan yritysasiakaspalvelussa. Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena survey-tutkimuksena.

Sydänmaanlakan (2007, 177) tiedon johtamisen viitekehys (ks. kuvio 1) havainnollistaa selkeästi ja loogisesti tiedon johtamisen kokonaisuuden. Siksi tämä viitekehys ohjasi myös tutkimustavoitteen ja tutkimuskysymysten asettelua.



Kuvio 1. Tiedon johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2007, 177).

Tiedon johtamisen viitekehysten lähtökohtaisena ajatuksena on, että tiedon johtaminen on prosessi, jossa tieto muuttuu yksilön tiedosta organisaation tiedoksi ja hiljainen tieto näkyväksi tiedon luomisen, hankkimisen, varastoinnin, jakamisen ja soveltamisen kautta. Jotta tiedon johtamisen prosessi voi toimia tehokkaasti tuottaen päätöksentekotilanteissa tarvittavaa tietoa, on organisaation strategiassa ja strategisissa tavoitteissa oltava määriteltynä mitä tietoa organisaatiossa tarvitaan ja organisaation on tarjottava sellaiset oppimisen tukijärjestelmät, jotka mahdollistavat tiedon luomisen, hankkimisen, varastoinnin, jakamisen ja soveltamisen organisaatiossa. Lisäksi organisaatiossa toteutettavan henkilöstöjohtamisen sekä tietojärjestelmien tulee tukea tiedon johtamisen prosesseja. Myös yrityskulttuurilla on merkittävä rooli tiedon johtamisessa. Organisaation arvojen, johtamisen ja avoimen palautteen tulisi tukea avointa tiedon jakamista. Tiedon johtamisen onnistumisen tärkein edellytys on kuitenkin yksilön ja tiimin halu oppia uutta, muuttua, jakaa ja vastaanottaa sekä soveltaa olemassa olevaa ja uutta syntyvää tietoa. (Sydänmaanlakka 2007, 176-178.)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus muodostuu kahdeksasta luvusta, joista ensimmäinen luku on johdanto. Toisessa luvussa esitellään viestinvälitys- ja logistiikkatoimialan eri-

tyispiirteitä tutkimusympäristönä sekä tutustutaan Itella-konsernin, Itella Posti Oy:n ja Itellan yritysasiakaspalvelun toimintaan. Kolmannessa luvussa avataan tietoon ja tiedon lajeihin liittyviä käsitteitä sekä osaamisen ja tiedon johtamisen kokonaiskuvaa. Kolmas luku muodostaa tutkimuksen teoriaosan. Neljännessä luvussa käsitellään tiedon johtamisen nykytilaa ja siihen liittyviä haasteita yhteyskeskusympäristössä tutkimuksen kohdeorganisaation, Itellan yritysasiakaspalvelun, näkökulmasta. Viidennessä luvussa kuvataan empiirisen tutkimuksen toteutusta ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Kuudennessa luvussa esitellään kyselytutkimuksen keskeiset tulokset. Seitsemännessä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset peilaten niitä esitettyyn teoriaan ja tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan, miten keskeiset tiedon johtamisen haasteet voitaisiin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ratkaista.

2 VIESTINVÄLITYS- JA LOGISTIKKATOIMIALA TUTKIMUSYMPÄRISTÖNÄ

Viestinvälitys- ja logistiikkatoimialan osa-alueita ovat viestinvälitystoiminta, sähköinen viestinvälitystoiminta ja logistiikkapalvelut. Viestinvälitystoiminnalla tarkoitetaan kirjeiden, lehtien ja suoramainosten jakelupalveluita. Sähköiseen viestinvälitystoimintaan kuuluvat esimerkiksi sähköinen dokumentinhallinta ja tulostus. Logistiikka on materiaali- ja tietovirtojen liikettä. Logistiikkapalveluita ovat esimerkiksi kotimaan ja kansainväliset kuljetukset, niihin liittyvät it-ratkaisut, palveluvarastointi, hankintapalvelut, sähköisen kaupan ratkaisut sekä huolinta ja tullaus. (Tikli ry 2011.)

Viestinvälitys- ja logistiikkatoimiala työllistää Suomessa noin 70 000 henkilöä. Alan työtehtävät liittyvät esimerkiksi kuljetukseen, jakeluun, varastointiin ja asiakaspalveluun. Alan kehitykseen ovat vaikuttaneet kansainvälistymisen lisäksi viestinvälityksen sähköistyminen sekä kiristynyt kilpailu. Lisäksi alan kehitykseen on vaikuttanut asiakkaiden muuttuneet tarpeet yksittäisten palveluiden ostamisesta kokonaisratkaisujen tuottamiseen. Näillä alan kehityssuunnilla on ollut merkittävä rooli myös osaamisen ja tiedon johtamisen merkityksen korostumisessa toimialalla. (Opetushallitus 2011.)

2.1 Itella-konserni

Itella-konserni on yksi Suomen suurimmista työnantajista työllistäen noin 22 000 alan ammattilaista. Itella-konsernilla on toimintaa 15 eri maassa Pohjois-Euroopassa, Keski-Euroopassa ja Venäjällä. Kokonaisuudessaan Itella-konserni työllistää noin 30 000 henkilöä. (Itella Oyj 2011.)

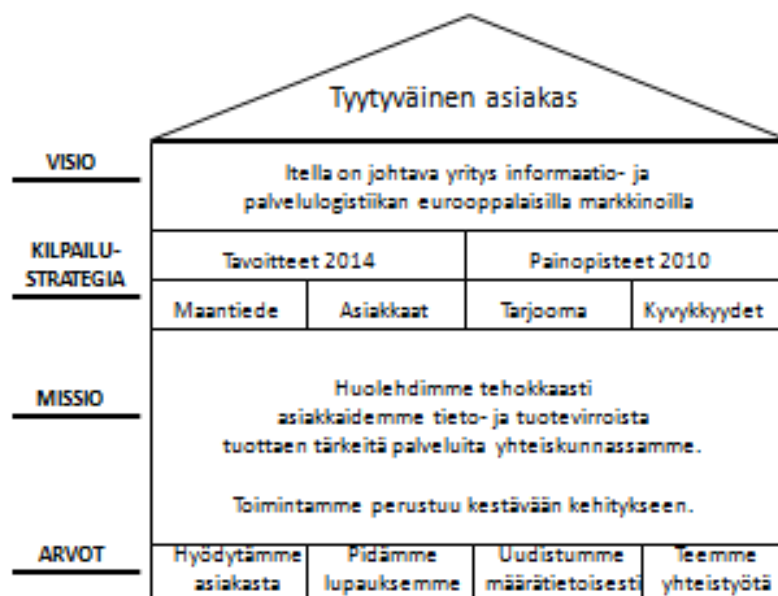
Itella-konsernin liikevaihto oli 1897,7 miljoonaa euroa vuonna 2009. Itella-konsernin liikevaihdosta 96 prosenttia tulee yrityksiltä ja yhteisöiltä. (Itella Oyj 2011.)

Itella-konsernissa on kolme liiketoimintaryhmää: Itella Viestinvälitys, Itella Logistiikka ja Itella Informaatio. Itella Viestinvälitys tarjoaa ainoana toimijana Suomessa koko maan kattavat jakelupalvelut viitenä päivänä viikossa. Itella

Viestinvälityksen ydinliiketoimintaa ovat kirjeiden, lehtien ja suoramainosten jakelupalvelut sekä asiakkuusmarkkinoinnin ratkaisut. Itella Logistiikan ydinosaamista on palvelulogistiikka, joka pitää sisällään rahti- ja huolintapalvelut sekä sopimuslogistiikan palvelut. Itella Informaation ydinliiketoiminta liittyy taloushallinnon prosesseihin sisältäen mm. sähköisen laskutuksen palvelut. Itella-konsernin tärkeimmät asiakastoimialat ovat kauppa, media, rahoitus, telekommunikaatio ja julkinen sektori. (Itella Oyj 2011.)

Itella-konsernin missiona on ”huolehtia tehokkaasti asiakkaitensa tieto- ja tuotevirroista tuottaen tärkeitä palveluita suomalaisessa yhteiskunnassa” siten, että ”toiminta perustuu kestävään kehitykseen” (Itella Oyj 2011). Itella-konsernin strategisena tavoitteena on olla ”alueellisesti johtava yritys informaatio- ja palvelulogistiikan eurooppalaisilla markkinoilla” vuoteen 2014 mennessä (Itella Oyj 2011).

Itellan konsernistrategia on tiivistetty strategiatalon muotoon, joka on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Itellan konsernistrategia 2010-2014 (Itella Oyj 2011).

Itella-konsernin arvot luovat perustan vision toteutumiselle ja kaikelle toiminnalle. Itella-konsernin arvot ovat: hyödytämme asiakasta, pidämme lupauksemme, uudistumme määrätietoisesti ja teemme yhteistyötä (Itella Oyj 2011).

Hyödytämme asiakasta

Arvo hyödytämme asiakasta pitää sisällään halun tuottaa asiakkaalle lisäarvoa Itellan toiminnalla. Jokaisen asiakaskohtaamisen tavoitteena on löytää paras mahdollinen ratkaisu asiakkaan tilanteeseen, tarpeisiin ja toiveisiin, jotta asiakkaat voivat Itellan toiminnan avulla menestyä omassa liiketoiminnassaan. Itella haluaa olla asiakkaalle paras mahdollinen kumppani, joka ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja varmistaa asiakkaalle aina oikean ja ajantasaisen tiedon sekä positiivisen palvelukokemuksen. (Itella Oyj 2011.)

Uudistumme määrätietoisesti

Itellan tavoitteena on etsiä aktiivisesti ja asiakaslähtöisesti sellaisia tarpeita, joissa on mahdollisuus uudistua kehittämällä konsernin toimintamalleja. Uudistukset viedään nopeasti käytäntöön ja asiakkaita tiedotetaan aktiivisesti niiden edistymisestä. Uudistuminen yksilöinä, organisaationa ja yrityksenä ottaen opiksi niin virheistä kuin parhaista käytännöistäkin on Itellan toiminnan yksi tärkeä lähtökohta. (Itella Oyj 2011.)

Pidämme lupauksemme

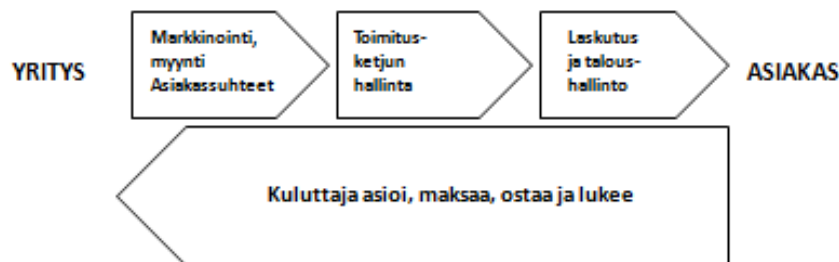
Toiminnan luotettavuus on Itellalle kunnia-asia, joka näkyy Itellan henkilöstön tavassa toimia asiakkaiden ja toistensa kanssa. Vastuunotto, laadukkaasti tehty työ ja lupauksen pitäminen ovat luotettavuuden perusta. Itella noudattaa kaikessa toiminnassa eettisiä pelisääntöjä ja yhteisiä prosesseja. (Itella Oyj 2011.)

Teemme yhteistyötä

Yhteistyö niin asiakkaiden kuin ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kanssa on Itellan menestymisen avain. Ponnisteleminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi arvostaen jokaista itellalaista, heidän osaamistaan ja ammattitaitoaan on tärkeä lähtökohta onnistuneelle yhteistyölle. (Itella Oyj 2011.)

Itellan strategiatalon kattona on tyytyväinen asiakas. Asiakkaiden tyytyväisyys Itellan toimintaan ratkaisee viimekädessä Itellan menestymisen markkinoilla. (Itella Oyj 2011.)

Kuviossa 3 on kuvattu asiakkaiden liiketoiminnan kolme prosessia, joihin Itella-konsernin strategian tavoitteena on vastata. Itellan liiketoimintaryhmät toimivat yhteistyössä auttaen yritysasiakkaita tavoittamaan omat asiakkaansa, toimittamaan tuotteet vastaanottajille ja laskuttamaan niistä. Jotta myös kuluttaja-asiakkaitten tyytyväisyys voidaan taata, palveluketjun lähettämisestä vastaanottamiseen ja laskuttamiseen on toimittava moitteettomasti. (Itella Oyj 2011.)



Kuvio 3. *Itella-konsernin asiakkaiden kolme prosessia (Itella Oyj 2011).*

Itella-konsernin tuotteita ja palveluita markkinoidaan kahden brandin alla. Kuluttaja-asiakkaille myytävissä tuotteissa ja palveluissa käytetään Posti-brandia ja yritysasiakkaille suunnatuissa tuotteissa ja palveluissa Itella-brandia. (Itella Oyj 2005.)

Itella-konsernin toiminta on keskitetty emoyhtiön Itella Oyj:n lisäksi useisiin tytäryhtiöihin Suomessa ja ulkomailla. Yksi tuoreimmista Itella-konsernin tytäryhtiöistä on 1.1.2011 toimintansa aloittanut Itella Posti Oy. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio Itellan yritysasiakaspalvelu kuuluu organisatorisesti tähän uuteen tytäryhtiöön, Itella Posti Oy:öön.

2.2 Itella Posti Oy ja Itellan yritysasiakaspalvelu

Itella Posti Oy:n missiona on vastata ”kotimaan postipalveluista, joita ovat mm. kirjeiden, lehtien ja suoramarkkinointilähetysten jakelu, paketti- ja pikakulje-

tuspalvelut, Netposti sekä Postin myymälät ja myyntipisteet” (Itella Oyj 2010a). Itella Posti Oy on yksi Suomen suurimmista työnantajista työllistäen Suomessa yli 20000 henkilöä. Itella Postin asiakkaita ovat kaikki Suomen kotitaloudet ja yritykset. (Itella Oyj 2010a.)

Itellan yritysasiakaspalvelu

Itellan yritysasiakaspalvelu on osa Itella Posti Oy:tä. Se on Itellan yritysasiakkaiden palveluun erikoistunut yhteyskeskus, jossa työskentelee 102 yhteyskeskusammattilaista (11/2010). Itellan yritysasiakaspalvelun strateginen tavoite on tuottaa ylivertaista asiakaspalvelua vuoteen 2015 mennessä. Tämä tavoite pohjautuu Itella-konsernin visioon olla alueellisesti johtava yritys informaatio- ja palvelulogistiikan eurooppalaisilla markkinoilla (Itella Oyj 2011).

Itellan yritysasiakaspalvelussa kohdataan päivittäin noin 1500 yritysasiakasta. Asiakkaiden yhteydenottokeinoja ovat puhelimen lisäksi sähköposti, erilaiset sähköiset lomakkeet ja faksi. Itellan yritysasiakaspalvelu toimii kahdella paikkakunnalla; Kuopiossa ja Helsingissä. Kuopiossa hoidetaan ns. yleistä yritysasiakaspalvelua, johon yritysasiakkaat voivat ottaa yhteyttä kaikissa Itella-konsernin tuotteisiin ja palveluihin liittyvissä asioissa. Helsingin tiimit ovat erikoistuneet strategisten asiakkuuksien, erilaisten tilausten kuten kuljetus- ja postimerkkityökalujen vastaanottamiseen ja laskuihin liittyvien selvitysten hoitamiseen.

Itellan yritysasiakaspalvelun juuret ulottuvat vuoteen 1994, jolloin silloinen Suomen Posti Oy perusti Postin puhelinpalvelun kolmelle paikkakunnalle: Helsinkiin, Kuopioon ja Rovaniemelle. Puhelinpalvelun perustamisen taustalla oli tarve antaa postitoimipaikoissa työskenteleville palvelumyymälöille enemmän aikaa palvella postitoimipaikoissa asioivia asiakkaita ja toisaalta vähentää asiakkaiden pompottelua numerosta toiseen. Postin puhelinpalvelussa hoidettiin tuolloin sekä kuluttaja- että yritysasiakkaitten asioita. Useiden organisaatiomuutosten kautta Postin puhelinpalvelu eriytettiin kahdeksi asiakaspalveluyksiköksi vuonna 2005. Tänä päivänä kuluttaja-asiakkaita palvelee Postin asiakaspalvelussa Rovaniemellä ja yritysasiakkaita Itellan yritysasiakaspalvelussa Helsingissä ja Kuopiossa.

Itellan yritysasiakaspalvelun vetäjänä toimii asiakaspalvelupäällikkö. Hänen apunaan toimivat operatiivisessa esimiesroolissa viisi palvelupäällikköä, joista kolme Helsingissä ja kaksi Kuopiossa. Helsingin palvelupäällikköiden vastuulla ovat Strategiset asiakkaat, Laskuneuvonta- ja Tilauskeskus-tiimit. Kuopion palvelupäälliköt vastaavat yleisestä yritysasiakaspalvelusta.

Palvelupäälliköt toimivat tiimensä operatiivisina esimiehinä. Heidän toimenkuvaansa kuuluu oman tiimensä operatiivisen toiminnan ohjaaminen. Lisäksi he vastaavat henkilöstön osaamisesta ja ohjeistamisesta. Palvelupäällikön tehtävänä on luoda edellytykset henkilöstön työssäjaksamiselle sekä raportoida kehittämiskohteet ja toistuvien asiakaspalautteiden aiheet asiakaspalvelupäällikölle ja liiketoiminnoille. Palvelupäällikön rooliin kuuluu olennaisena osana myös tiedon johtaminen.

Jokaisessa tiimissä työskentelee useita lähivalmentajia. Lähivalmentajan tehtävänä on tukea ja auttaa esimiestä omalla osaamisellaan, mahdollistaa ja varmistaa määriteltyjen palvelutavoitteiden saavuttamisen auttamalla asiakasneuvoja päivittäisessä tekemisessä. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi asiakasneuvojen neuvomista tuotteisiin, palveluihin, järjestelmien käyttöön ja työohjeisiin liittyvissä asioissa. Lähivalmentajan roolissa korostuu erityisesti tiedon oikea-aikainen ja riittävä jakaminen asiakasneuvojille.

Asiakasneuvojen tehtävänä on neuvoa Itella Postin yritysasiakkaita tuotteiden ja palveluiden sekä niihin liittyvien järjestelmien käyttöön liittyvissä asioissa sekä vastaanottaa asiakaspalautteita ja tilauksia puhelinta ja muita sähköisiä viestintävälineitä käyttäen. Käytännössä asiakasneuvojan työn keskeinen sisältö on löytää jokaisen asiakaskohtaamisen yhteydessä paras mahdollinen ratkaisu asiakkaan tilanteen, toiveiden ja tarpeiden pohjalta. Asiakasneuvojan tehtävässä onnistuminen edellyttää asiakas- ja asiakaspalveluosaamisen lisäksi myös Itella-konsernin tuotteiden ja palveluiden sekä tuotanto- ja laskutusprosessien vahvaa tuntemusta.

Itellan yritysasiakaspalvelussa tehtävä työ edellyttää henkilöstöltä vahvaa Itellan tuotteiden, palveluiden ja prosessien tuntemusta, asiakaspalveluosaamista, tietotekniikkaosaamista ja kykyä soveltaa olemassa olevaa tietoa asiakas-

kohtaamisissa. Työ on luonteeltaan hektistä ja asiakkaiden yhteydenottojen syyt vaihtelevat asiakaskohtaamisesta toiseen. Yhteyskeskuksissa tehtävä työ vaatii siksi myös tiedon ja osaamisen systemaattista johtamista, jotta henkilöstöllä on edellytykset onnistua työssään.

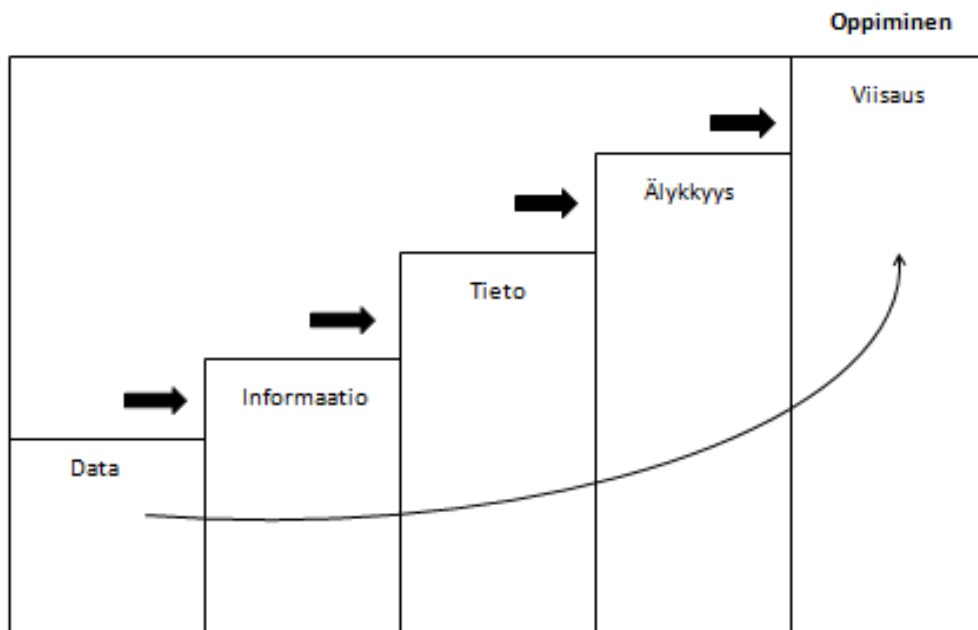
Seuraavan luvun tavoitteena on avata lukijalle tiedon, osaamisen ja tiedon johtamisen käsitteitä, auttaa ymmärtämään näiden keskinäinen yhteys ja luoda teorian avulla pohja tämän tutkimuksen tutkimustulosten, havaintojen ja johtopäätösten ymmärtämiselle.

3 TIEDON JOHTAMINEN

3.1 Mitä tieto on?

Tiedosta on olemassa lukuisia määritelmiä. Yksi yleisimmin käytetyistä on Platonin (ks. Kaario & Peltola 2008; Nummenmaa 2009, 18) tiedosta käyttämä määritelmä ”tieto on hyvin perusteltu uskomus”. Toinen usein käytetty määritelmä on ”väittäjä on tietoa, jos se on totta” (Kaario & Peltola 2008).

Sana tieto voidaan suomenkielessä käsittää monella eri tavalla. Tiedon jalostuneisuuden mukaan tieto voidaan jakaa esimerkiksi dataan, informaatioon, tietoon, älykkyyteen ja viisauteen (ks. kuvio 4). (Sydänmaanlakka 2007, 187.)



Kuvio 4. Tiedon luokittelu (Sydänmaanlakka 2007).

Data on informaation raaka-ainetta ja se on muodoltaan esimerkiksi numeroita, tekstiä ja kuvia (ks. Grönroos 2003, 116; Huotari ym. 2005, 38-39; Sydänmaanlakka 2007, 187). Informaatio syntyy datasta, joka on muunnettu merkitykselliseen ja ymmärrettävään muotoon (ks. Stähle ym. 2000; Sydänmaanlakka 2007). Informaatioon liittyy aina lähettäjä ja vastaanottaja ja sen tavoitteena on muokata vastaanottajan käsitystä jostakin asiasta (Sydänmaanlakka 2007, 188). Davenportin ja Prusakin (ks. Sydänmaanlakka 2007, 188) mukaan datan muuttumiseen informaatioksi liittyvät seuraavat ominaisuudet: data on kytketty johonkin suurempaan kokonaisuuteen ja näemme datan osana tätä

kokonaisuutta, data on muunnettu analysoimalla ymmärrettävään muotoon ja datassa olevat virheet on korjattu, tiivistetty ja esitetty selkeämmässä muodossa.

Informaatio kehittyy edelleen tiedoksi. Tietoa tutkiva tietoteoria eli epistemologia ei ole löytänyt yhtä ainoaa tiedon määritelmää sen haasteellisuudesta johtuen. Olennaisesti tietoon liittyy mm. sellaiset ominaisuudet kuin monimutkaisuus, sen syntyminen ja käsittely ihmisen aivoissa, staattisuus ja dynaamisuus. (Sydänmaanlakka, 2007, 189.) Davenport ja Prusak (ks. Sydänmaanlakka, 2007, 189) käyttävät tiedosta määritelmää: ”tieto on jäsentyneiden kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksien sekoitus, joka tarjoaa viitekehysten arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Tieto syntyy ja sitä sovelletaan tietäjän mielikuvissa. Organisaatioissa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin”.

Älykkyyteen liittyy tiedon kokonaisvaltainen soveltaminen erilaisissa ratkaisua vaativissa tilanteissa. Älykkyyden voidaan katsoa muodostuvan tiedollisesta älykkyydestä ja tunneälystä. (Sydänmaanlakka 2007, 190.) Saarinen ja Kokkonen (2003, 16-17) määrittelevät tunneälyn seuraavasti: ”tunneäly on kykyä tunnistaa ja tulkita itsestä ja toisista ihmisistä nousevia tunteita sekä tuottaa näistä tunnehavainnoista asianmukaisia päätelmiä säätelytoimia oman ajattelun ja toiminnan tueksi”. Jagdish Parikin (ks. Sydänmaanlakka 2007, 190-191) lisää älykkyyden määritelmiin mukaan luovan älykkyyden, joka hänen mukaansa syntyy tiedollisen älykkyyden, tunneälykkyyden ja intuitiivisen älykkyyden yhdistelmästä. Luova älykkyys edellyttää asioiden ja niiden syy-seuraussuhteiden havainnoimista kokonaisvaltaisesti.

Viisauden voidaan katsoa olevan kaikkein jalostunein tiedon muoto. Siihen liittyy olennaisena osana kaiken tietämämme tiedon jalostaminen henkilökohtaisen oppimisen tuloksena. Viisaus syntyy arvojen, moraalien ja oman kokemuksen kautta kun tieto on sisäistetty, sitä osataan soveltaa ja kehittää edelleen. (Sydänmaanlakka 2007, 191.)

3.1.1 Tiedon lajit

Tietoa voidaan jaotella useilla eri tavoilla. Polanyi (ks. Sydänmaanlakka 2007, 192; vrt. Huotari ym. 2005, 65) esitti 1950-luvulla tiedon jaottelun kahteen kategoriaan: havaittavaan (explicit) ja piilevään (tacit) tietoon. Nonaka ja Takeuchi (1995) tekivät tämän jaottelun tunnetuksi. Havaittavasta tiedosta käytetään alan kirjallisuudessa myös nimitystä näkyvä tieto ja piilevästä tiedosta nimitystä hiljainen tieto (ks. Huotari ym. 2005; vrt. Sydänmaanlakka 2007). Tässä tutkimuksessa käytän eksplisiittisestä tiedosta nimitystä havaittava tieto ja tacit-tiedosta nimitystä hiljainen tieto.

Havaittavalle tiedolle ominaista on että se voidaan ilmaista esimerkiksi sanoin ja numeroin, se voidaan jakaa muille henkilöille ymmärrettävässä muodossa ja sitä voidaan yhdistellä muun olemassa olevan havaittavan tiedon kanssa uudeksi havaittavaksi tiedoksi. Havaittavaa tietoa on vain murto-osa kaikesta olemassa olevasta tiedosta. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

Duffy määrittelee (ks. Mårtensson 2000, 209) hiljaisen tiedon ominaisuuksiksi mm. sen henkilökohtaisuuden, dokumentoimattomuuden, kontekstisidonnaisuuden ja kokemusperäisyyden. Nonakan ja Takeuchin (1995, 8) mukaan hiljainen tieto on luonteeltaan vaikeasti havainnoitavaa ja ilmaistavaa. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja siten sen muuntaminen näkyvään muotoon ja jakaminen muille on usein haasteellista. Hiljainen tieto syntyy yksilön toiminnasta ja kokemuksesta. Yksilön aavistukset, oivallukset ja näkökulmat eri asioihin liittyen ovat myös hiljaista tietoa koska niitä on usein vaikea muuttaa näkyvään muotoon. Polanyin (ks. Viitala 2005, 131) mukaan ”ihminen tietää hiljaisen tiedon kautta, milloin eksplisiittinen tieto on totta. Jos se otetaan pois, ei eksplisiittisellä tiedolla ole mitään pohjaa.”

Hiljaisen tiedon näkyväksi saattaminen edellyttää useita eri asioita. Ensinnäkin se vaatii aina sen, että joku huomaa hiljaisen tiedon olemassaolon. Toiseksi hiljaista tietoa omaavan henkilön pitää myös itse tunnistaa olemassa oleva hiljainen tieto, olla valmis jakamaan se muiden kanssa ja omata kyky muuntaa hiljainen tieto näkyvään ja jaettavaan muotoon. Oman haasteensa tähän yhtälöön tuo lisäksi organisaation tila, joka vaikuttaa muun muassa siihen, miten

innokkaita henkilöt ovat ylipäättään jakamaan omaa hiljaista tietoaan. Esteenä hiljaisen tiedon jakamiselle voi olla esimerkiksi henkilöstön vähentäminen organisaatiossa, jolloin yksilöt pyrkivät suojaamaan oman asemansa organisaatiossa panttaamalla tietoa. (Viitala 2005, 132.)

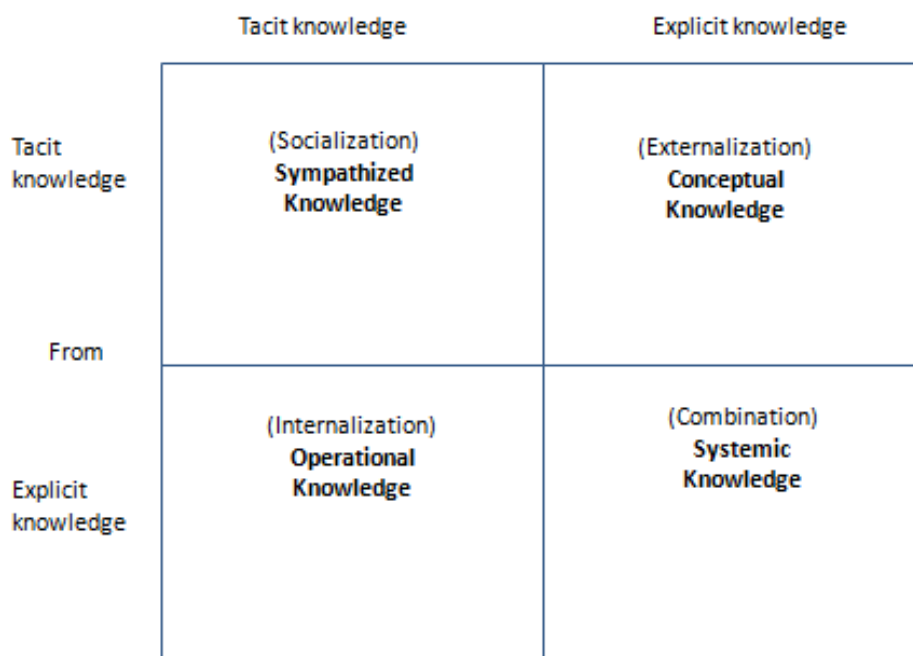
Grönroosin (2003, 130) mukaan jopa 80 % kaikesta ihmisessä olevasta tiedosta on hiljaista tietoa. Hän väittää, että tutkijat ovat käyttäneet vuosia turhaan etsiessään keinoja hiljaisen tiedon muuttamiseksi näkyväksi koska suurin osa ihmisessä olevasta hiljaisesta tiedosta on kuitenkin sellaista, ettei sille ole organisaatioissa käyttöä eikä sitä sen vuoksi kannata yrittää muuntaa näkyvään muotoon.

Nonaka ja Takeuchi (1995) jakavat hiljaisen tiedon vielä kahteen kategoriaan: tekniseen ja kognitiiviseen dimensioon. Tekniseen dimensioon kuuluvat sellaiset tiedot ja taidot, jotka ovat kehittyneet yksilölle vuosien saatossa kokemuksen kautta mutta joita on haasteellista tai jopa mahdotonta jakaa muille. Tekniseen dimensioon kuuluvasta hiljaisesta tiedosta voidaan käyttää myös nimitystä tieto-taito. Kognitiivinen dimensio koostuu niistä havainnoista, joita teemme ympärillämme olevasta maailmasta. Kognitiiviseen dimensioon kuuluvat erilaiset uskomukset ja havainnot, joiden avulla syntyy jonkin toiminnan sellainen osaaminen, jota on haasteellista jakaa muille millään systemaattisella tai loogisella tavalla.

Tiedon johtamisen näkökulmasta organisaatioiden osaaminen syntyy havaittavan ja hiljaisen tiedon vuorottelusta, jossa havaittavan tiedon kautta syntyy uutta hiljaista tietoa ja hiljaisen tiedon näkyväksi saattamisen kautta taas uutta havaittavaa tietoa (Nonaka & Takeuchi, 1995).

SECI-malli

Nonakan ja Takeuchi (1995, 72) kuvaavat SECI-mallissaan (ks. kuvio 5) uuden tiedon syntymistä neljässä eri prosessissa: sosialisatiossa (socialization), ulkoistamisessa (internalization), yhdistämisessä (combination) ja sisäistämässä (externalization).

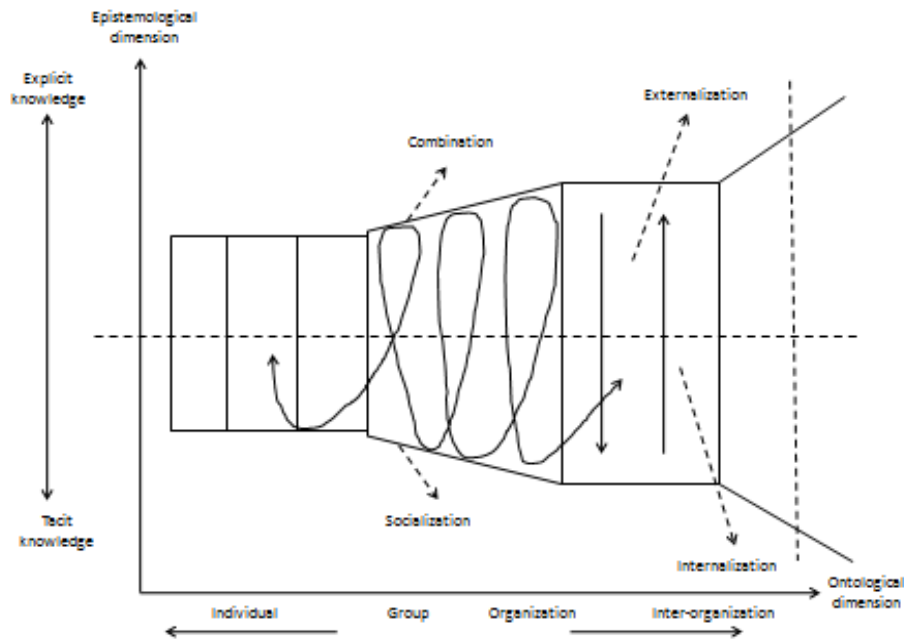


Kuvio 5. SECI-malli (Nonaka & Takeuchi 1995, 72).

Sosialisaatiossa yksilöt vaihtavat tietoa keskenään. Uutta hiljaista tietoa syntyy niin sanallisten ohjeitten kuin hiljaisen tiedon havainnoinnin ja toisen yksilön tekemisen jäljittelemisen kautta. Sosialisaatiossa omaksutaan oman ymmärryksen kautta tietojen ja taitojen lisäksi myös työhön liittyviä arvoja ja normeja. Ulkoistamisessa hiljaisesta tiedosta tulee havaittavaa tietoa kun tieto kuvataan konkreettisesti. Ulkoistaminen tuottaa organisaatiolle lisäarvoa hiljaisen tiedon näkyväksi muuttumisen kautta koska havaittavaa tietoa voidaan jakaa tehokkaammin kuin hiljaista tietoa. Yhdistämisessä tietoa jalostetaan yhdistelemällä olemassa olevaa havaittavaa tietoa muuhun olemassa olevaan havaittavaan tietoon ja hahmottamalla näin suurempia ja laajempia kokonaisuuksia. Sisäistämisessä havaittava tieto muuttuu piileväksi tiedoksi yksilön oppimisen ja ymmärtämisen kautta. Tällöin opittu asia alkaa ohjata yksilön tekemistä niin ettei hän välttämättä sitä edes tiedosta. Sisäistäminen mahdollistaa yksilön ja sitä kautta myös organisaation uudistumisen. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

Uuden tiedon luomisen spiraali

Toinen tunnettu uuden tiedon luomisen malli on Nonakan ja Takeuchin (1995, 72-73) organisaation uuden tiedon luomisen spiraali (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Uuden tiedon luomisen spiraali (Nonaka & Takeuchi 1995, 73).

Spiraalissa yhdistyy edellä esitetyn SECI-mallin (ks. kuvio 5) prosessien lisäksi eri organisaatiotasot yksilöstä organisaatioon. Spiraalissa ovat mukana myös epistemologinen ja ontologinen ulottuvuus. Spiraalin perusajatuksena on se, että uuden tiedon luominen etenee spiraalimaisesti kaikkien SECI-mallissa esitettyjen prosessien läpi organisaatiotasoitain. Tällöin yksilön tiedosta syntyy eri vaiheiden kautta tiimin, organisaation tai yhteistyöverkoston tietoa ja päinvastoin. Tämän prosessin käytännön hyöty mitataan prosessissa syntyvän tiedon hyödyntämisellä tuotteissa ja palveluissa sekä niissä rakenteissa, jotka tukevat tuotteiden ja palveluiden tuottamista. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

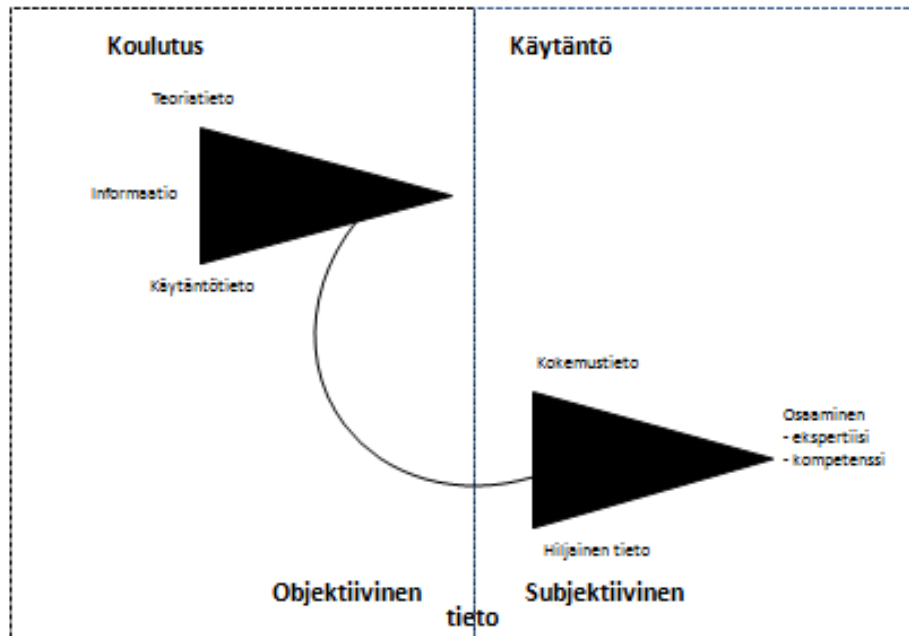
Hiljaisen tiedon onnistunut johtaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä organisaatioiden menestymisen kannalta koska osaaminen on aina yksilöissä. Mitä paremmin yksilöiden hiljaista tietoa osataan hyödyntää organisaatioissa, sitä innovatiivisempia organisaatiot ovat ja sitä paremmat menestymisen edellytykset niillä on. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

Choo ja Bontis (2002, 12) lisäävät Nonakan ja Takeuchin tiedon jaotteluun vielä kulttuurisen tiedon (cultural knowledge), joka täydentää omalta osaltaan havaittavaa ja hiljaista tietoa. Choon ja Bontisin mukaan kulttuurinen tieto syn-

tyy organisaatioiden tietorakenteissa ja se muodostuu niistä kokemuksista, ominaisuuksista ja uskomuksista, joiden avulla organisaation jäsenet muodostavat kokonaiskäsityksen omasta organisaatiostaan ja sen tilasta. Kulttuuriselle tiedolle ominaista on sen rakentuminen hiljaisesta tiedosta ja sen viestittävyys vuorovaikutuksessa.

Blackler (ks. Viitala 2005, 129-130) jakaa tiedon viiteen eri lajiin: sisäistettyyn (embrained), kehollistettuun (embodied), kulttuuristettuun (encultured), ankkuroituun (embedded) ja kooditettuun (encoded). Sisäistetty tieto pitää sisällään sisäistetyt faktat ja toimintaperiaatteet. Kehollistettuun tietoon kuuluvat ne taidot, joita yksilöllä on. Kehollistettu tieto on luonteeltaan hiljaista tietoa. Kulttuuristettu tieto on syntynyt ajallisesti pitkällä aikavälillä työyhteisössä ja on luonteeltaan kertomuksellista. Ankkuroituun ja kooditettuun tietoon liittyy olennaisena osana tiedon objektiivisuus eli se, että tieto on olemassa yksilön ulkopuolella. Ankkuroitu ja kooditettu tieto on esimerkiksi työvälineissä ja teknologioissa, organisaation rakenteissa ja rutiineissa sekä kirjatuissa työhjeissa ja toimintaperiaatteissa. Ankkuroitua ja kooditettua tietoa yksilö ei voi ottaa mukaansa esimerkiksi vaihtaessaan työpaikkaa.

Poikela (ks. Viitala 2005, 130) jaottelee tiedon sen ammattitaidon mukaisen tärkeyden mukaan teoritietoon, käytäntötietoon ja kokemustietoon (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Informaatio, tieto ja osaaminen (Viitala 2005, 131).

Teoriatieto ja käytäntötieto ovat objektiivista tietoa eli ne ovat olemassa yksilön ulkopuolella. Teoriatietoa on esimerkiksi oppikirjoissa oleva tieto. Käytäntötiedolle ominaista on sen ilmeneminen konkreettisessa muodossa eli esimerkiksi rakennuksissa. Teoriatiedosta ja käytäntötiedosta syntyy yksilölle merkityksellistä tietoa tiedon prosessoinnin kautta. Kokemustieto syntyy teoriatiedon ja käytäntötiedon yhdistyessä ajattelun ja tekemisen kautta. Sille on ominaista, että se on aina henkilökohtaista ja se voi olla luonteeltaan myös hiljaista tietoa. (Viitala 2005, 130.)

Tiedon erilaisia jaotteluja on olemassa vielä lukuisia muita näiden edellä mainittujen lisäksi. Näiden edellä esitettyjen teorioiden valossa näyttää sille, että yhteisenä tekijänä kaikissa tiedon jaotteluissa on ajatus, että tieto tarvitsee yksilön ja organisaation vuorovaikutusta, ymmärrystä tiedon olemassa olosta ja yksilön halua jakaa hänellä olevaa tietoa jalostuakseen ja muuntuakseen hiljaisesta tiedosta havaittavaksi tiedoksi. Yksilön ja organisaation kokemus jostain asiasta ja tämän kokemuksen ilmaiseminen dokumentoidussa muodossa edesauttaa tietoa jalostumaan edelleen.

3.2 Mitä osaaminen on?

Osaaminen voidaan yleisesti nähdä erilaisten tietojen ja taitojen kokoelmana, joita sovelletaan erilaisissa tilanteissa niiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Sydänmaanlakan (2004, 150) mukaan ”osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista, jotka mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa.”

Ammatillista osaamista kutsutaan myös ammattitaidoksi, joka muodostuu kaikista niistä tiedoista ja taidoista, joita ammatissa tarvitaan. Lisäksi ammattitaito rakentuu myös niistä persoonallisuuden puolista, jotka olemme saaneet perimän kautta. Osaaminen on siis varsin laaja kokonaisuus erilaisia tietoja ja taitoja, joita sovellamme erilaisissa tilanteissa kunkin tilanteen vaatimalla tavalla. (Virtainlahti, 2009, 23.)

Mäkelä (ks. Viitala 2005, 114) jakaa ammattitaidon kolmeen kvalifikaatioon eli osaamiseen: yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleisillä kvalifikaatioilla hän tarkoittaa yleisiä työelämätaitoja kuten sosiaalisia taitoja, kykyä ratkaista ongelmia ja kykyä sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot taas ovat tietyssä ammatissa tarvittavia taitoja ja tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot tietyssä tehtävässä tarvittavia taitoja. Näihin kvalifikaatioihin eli osaamisiin sisältyvät tietojen ja taitojen lisäksi myös sellaiset osaamiset kuin asenne ja motivaatio.

Yksilön osaamisen kokonaiskuva on määritelty Viitalan (2006, 116) osaamispyramidissa (ks. kuvio 8). Siinä osaamisen perusta ovat henkilön persoonalliset valmiudet eli mm. paineensietokyky, positiivisuus ja henkinen joustavuus.



Kuvio 8. Osaamispyramidi (Viitala 2005, 116).

Persoonalliset valmiudet vaikuttavat sitä vähemmän, mitä haastavampi ja monimutkaisempi työtehtävä on. Kun tarkastellaan osaamispyramidin tasoja, voidaan todeta, että alimmat pyramidin tasot kuuluvat ihmisen persoonallisuuteen ja sellaisiin valmiuksiin, joita tarvitaan tehtävässä kuin tehtävässä. Ylemmät pyramidin taas kuvaavat niitä osaamisia, joita jokin tietty tehtävä edellyttää. Toisaalta pyramidin alemmilla tasoilla olevat osaamiset ovat luonteeltaan sellaisia, että ne ovat olemassa jokaisella yksilöllä ikään kuin valmiina. Pyramidin ylemmillä tasoilla olevat osaamiset kehittyvät yksilölle työtehtävien ja erilaisten kokemusten kautta. (Viitala 2005, 115-116.)

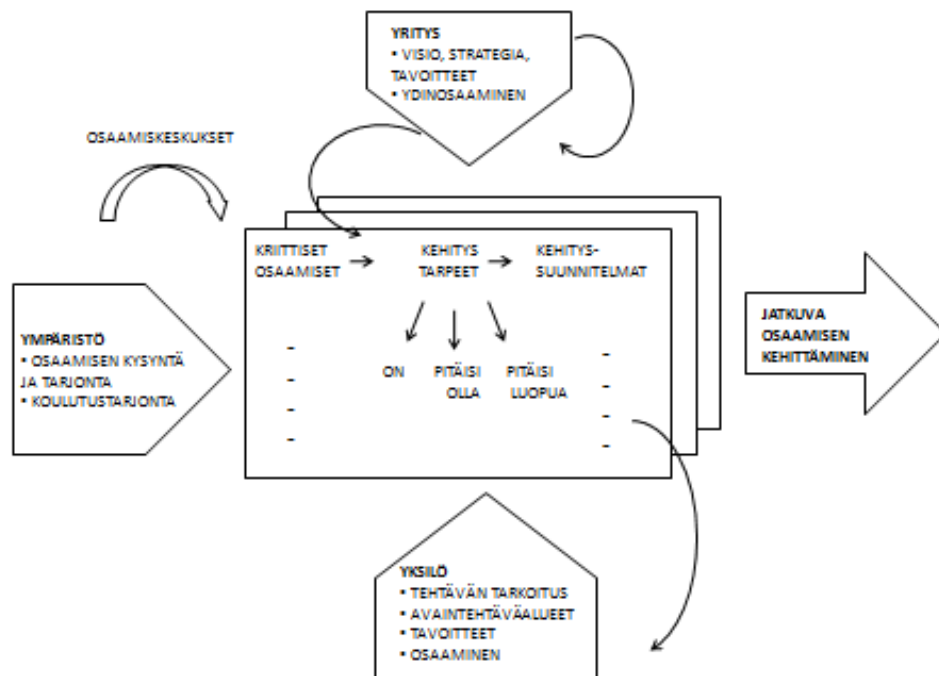
3.3 Osaamisen johtaminen

Viitala (2005, 14) kiteyttää osaamisen johtamisen olevan ”yrityksen toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla”. Osaamisen johtaminen on siis systemaattista johtamistyötä, jonka tavoitteena on turvata yrityksen osaaminen ja menestyminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtaminen muodostaa yhden haastavimmista johtamisen kokonaisuuksista, jossa on lukuisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseen.

Osaamisen johtamisen lähtökohta on aina yrityksen visiossa ja strategiassa. Visiossa kuvataan yrityksen tulevaisuuden tavoitetila ja strategiassa otetaan

kantaa siihen, miten visioon päästään. Yksi keskeinen strategiassa määrittävä asia on se, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta visiossa kuvattuun tahtotilaan voitaisiin päästä. Visio ei voi toteutua ilman strategian toteuttamiseksi tarvittavaa osaamista. (Ranki 1999.)

Sydänmaanlakka (2007, 132) kuvaa osaamisen johtamisen kokonaisuutta osaamisen johtamisen viitekehyksen avulla (ks. kuvio 9).



Kuvio 9. Osaamisen johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2007, 132).

Sydänmaanlakan (2007, 132-134) osaamisen johtamisen viitekehyksessä osaamisen johtamisen lähtökohta on yrityksen visiossa ja strategiassa, joista johdetaan yrityksen tavoitteet. Tavoitteet määrittelevät millaista osaamista yrityksessä tarvitaan tulevaisuudessa, jotta yrityksen kilpailukyky voidaan säilyttää. Tästä osaamisesta käytetään nimitystä ydinosaaminen. Ydinosaamisen määrittelyn jälkeen on tarkoituksenmukaista osastokohtaisesti kriittisesti arvioida mikä osaaminen on kullekin osastolle tärkeää. Peilaamalla kriittisen osaamisen vaatimuksia olemassa olevaan osaamiseen ja tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen rakennetaan osaston kehityssuunnitelma, jossa on määritelty ne osaamisen kehittämisen tavat, joita tullaan käyttämään seuraavan vuoden aikana. Osaston kehityssuunnitelmista johdetaan yksilöiden kehityssuunnitelmat esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Yksilön osalta määritellään hänen työtehtävänsä mukaiset tavoitteet, avainosaamisalueet ja näiden edel-

lyttämät osaamiset sekä sovitaan siitä, millaisilla toimenpiteillä yksilö voi kehittää osaamistaan työtehtävän vaatimalle tasolle.

3.4 Aineeton pääoma

Osaamisen johtamisen merkitys korostuu työvoimavaltaisilla aloilla, joissa yrityksen taloudellisen tuloksen perusta on yrityksessä oleva inhimillinen pääoma eli osaaminen. Ilman ihmisissä olevaa osaamista yrityksen pääomaksi jäävät vain rakennukset, koneet ja laitteet, joilla ei voi yksin saavuttaa taloudellista tulosta. (Viitala 2005, 67.)

Inhimillinen pääoma on yksi osa yrityksen aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma pitää sisällään kaiken sen osaamisen, tiedon, rakenteet, toimintatavat, yrityskulttuurin, yhteistyösuhteet ja erilaiset verkostot, joita yrityksellä on. Aineeton pääoma on siten erityisesti palveluja tuottavan yrityksen tärkein pääoma, joka luo edellytykset yrityksen strategian toteuttamiselle ja tulokselliselle toiminnalle. (Roos ym. 2006, 10-12.)

Aineeton pääoma jaetaan inhimilliseen pääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan. Inhimillinen pääoma muodostuu niistä osaamisista, tiedoista, taidoista, kokemuksesta sekä kyvyistä, jotka ovat yrityksen käytössä arvontuottamista varten. Osa yrityksen käytössä olevasta inhimillisestä pääomasta on työntekijöiden omistuksessa. Tällaisen inhimillisen pääoman käyttö on siten työntekijöiden määrättävissä. Huomattavaa on, että yrityksellä on kuitenkin keinoja sitoa työntekijöiden inhimillistä pääomaa yrityksen käyttöön esimerkiksi sopimusten kautta. (Roos ym. 2006, 13-14.)

Rakennepääoma pitää sisällään yrityksen rakenteet eli esimerkiksi prosessit, tietojärjestelmät, toimintatavat, immateriaalioikeudet, brändin ja organisaatiokulttuurin. Yritys omistaa pääasiallisesti sen käytössä olevan rakennepääoman tai ainakin voi kontrolloida sitä. (Roos ym. 2006, 13-14.)

Suhdepääoma rakentuu niistä verkosto- ja yhteistyösuhteista, joilla on merkitystä yrityksen arvontuottamisessa. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakas-, toimittaja- ja omistajasuhteet. Suhdepääoma ei ole yrityksen omistuksessa mutta se

voi jossain määrin kontrolloida sitä. Olennaisena osana tähän kontrolliin kuuluu se, että kaikilla suhdepääoman osapuolilla on mahdollisuus aina irtisanoa osallisuutensa, jolloin tämä osa suhdepääomasta menetetään. (Roos ym. 2006, 13-14.)

Aineettomalle pääomalle sinällään ei voida laskea mitään arvoa, ellei sitä pystytä esimerkiksi osaamisen ja tiedon johtamisen avulla ottamaan käyttöön ja hyödyntämään. Jotta aineettoman pääoman arvo voidaan ylipäätään mitata, se täytyy pystyä muuttamaan innovaatioiksi ja sitä kautta myytäviksi hyödykkeiksi. (Roos ym. 2006.) Stewart (1999) toteaaakin, että yritys, joka ei johda osaamistaan ei myöskään kiinnitä huomiota liiketoimintaansa.

3.5 Tiedon johtaminen

Tiedon johtaminen (knowledge management) nousi yhdeksi vallalla olevista johtamisopeista 1990-luvun puolivälissä. Tällöin ymmärrettiin organisaatiossa ja sen sidosryhmissä olevan tiedon merkitys arvon tuottajina. Tiedon johtamiseen kuuluvat olennaisena osana tietopääoman (intellectual capital) ja osaamispääoman (knowledge capital) hallinta, joskin nämä kaksi pitävät sisällään myös paljon muuta kuin pelkästään tiedon johtamisen. (Huotari ym. 2005, 49-50.)

Tiedon johtaminen on tänä päivänä yksi yritysten tärkeimmistä ja kriittisimmistä kilpailutekijöistä. Tiedon määrä kasvaa koko ajan ja sen hallittavuus luo haasteita niin yksilöille kuin organisaatioillekin. Yksi merkittävimmistä organisaatiotason haasteista on se, ettei organisaatio välttämättä edes tiedä millaista tietoa sen hallussa on yksilöiden ja organisaation osaamisen kautta. Toisaalta haasteena on myös se, ettei organisaatioilla ole tietoa siitä, mitä organisaation pitäisi tietää säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Tiedon johtamisella on näiden haasteiden ratkaisemisessa merkittävä rooli. Sen tehtävä on auttaa tekemään tieto havaittavaksi ja tuoda se kaikkien organisaation jäsenten ulottuville sellaisessa muodossa, jotta sitä voidaan tehokkaasti hyödyntää. Lisäksi tiedon johtamisen tehtävänä on auttaa organisaation jäseniä soveltamaan koko ajan syntyvää uutta tietoa käytännön päätöksentekotilanteissa. (Sydänmaanlakka 2007, 175-177.)

Tiedon johtamisesta käytetään yleisesti myös nimityksiä tietojohdaminen, tietämyksen johtaminen ja tietämyksen hallinta. Tässä kontekstissa käytetään nimitystä tiedon johtaminen. Se pitää sisällään tiedon johtamisen kokonaisuuden, jossa yhdistyvät yrityksen, organisaation kulttuurin sekä yksilön ja tiimin näkökulmat tiedon johtamisen osaprosessien toteuttajina.

3.5.1 Tiedon johtamisen prosessit

Tiedon johtamisessa käsitellään niitä prosesseja, jotka liittyvät yksilöiden ja yritysten tiedon hankintaan, levittämiseen, varastointiin ja käyttämiseen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000). Sydänmaanlakka (2007) on avannut tiedon johtamisen alaprosesseja seuraavasti:

- Uutta tietoa voidaan *luoda* lukuisilla eri tavoilla. Tällaisia tapoja ovat yksilöllinen opiskelu, ideointi ryhmänä, toiminta poikkifunktionaalisessa tiimissä, tehtäväkierto jne.
- Tiedon *hankinta* tapahtuu esimerkiksi etsimällä tietoa erilaisilta kursseilta, omasta organisaatiosta tai benchmarkkaamalla muita yrityksiä, lukemalla kirjoja tai muuttamalla organisaatiossa olevaa piilevää tietoa havaittavaksi tiedoksi.
- Tiedon *varastoinnin* tärkeimpänä lähtökohtana on muuntaa olemassa oleva tieto sellaiseen muotoon, että sitä voidaan hyödyntää luotettavasti ja nopeasti kaikkialla siellä missä sitä tarvitaan. Tietoa voidaan varastoida erilaisiin asiakirjoihin mutta tehokkainta tiedon varastointi on silloin, kun varastointi tapahtuu sähköisissä tietokannoissa.
- Tiedon *jakaminen* on edellytys tiedon tehokkaalle hyödyntämiselle organisaatiossa. Tiedon jakamisen onnistumisen edellytyksiä ovat tehokas ja hyvin toteutettu tiedon varastointi, tiedon helppo ja reaaliaikainen saatavuus sekä sellainen yrityskulttuuri, joka mahdollistaa ja kannustaa tiedon jakamiseen. Tiedon jakamisessa tärkeää on myös se, ettei tiedon jakaminen ole pelkästään tietovarastojen varassa koska henkilökohtaisten kontaktien ja sen merkitys, että on joku joka osaa kertoa mikä tieto on merkityksellistä, kasvaa tiedon määrän kasvaessa.
- Se, miten tietoa osataan *soveltaa* organisaatiossa, ratkaisee viime kädessä millaisen hyödyn organisaatio saa käytössä olevasta tiedosta. Olennaista tiedon soveltamisen kannalta on se, että tieto on saatavilla

helposti ja nopeasti ja että sitä osataan hyödyntää erilaisissa päätöksentekotilanteissa.

Näiden alaprosessien tavoitteena on luoda yksilön hallussa olevasta tiedosta organisaation tietoa ja hiljaisesta tiedosta näkyvää tietoa, jolloin näitä molempia voidaan soveltaa tehokkaasti päätöksenteon tukena erilaisissa päätöksentekotilanteissa (Sydänmaanlakka 2007).

3.5.2 Tiedon johtamisen strategia

Tiedon johtamisen tulisi olla kokonaisvaltaista ja systemaattista toimintaa, jonka lähtökohdat ovat yrityksen visiossa ja strategiassa. Näin asia ei kuitenkaan useimmiten ole, vaan tietoa johdetaan sirpaleisesti ja irrallisesti muihin yrityksen toimintoihin nähden. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000.)

Ensimmäinen edellytys organisaation onnistuneelle tiedon johtamiselle on tiedon johtamisen strategian luominen. Tiedon johtamisen strategian tulee lähteä liikkeelle siitä, että määritellään, mikä tieto on organisaatiolle tärkeää yrityksen strategian ja vision pohjalta. Tämän määrittelyn lisäksi organisaation pitää varmistaa, että sillä on käytettävissään tiedon johtamista tukevat oppimisen tukijärjestelmät, tietojärjestelmät ja henkilöstöjohtaminen. Muita tiedon johtamisen strategian onnistumisen kannalta tärkeitä asioita ovat yksilöiden ja tiimien halu oppia, jakaa ja vastaanottaa uutta tietoa sekä tiedon johtamista tukeva organisaation kulttuuri, jossa arvot, johtaminen, avoin kommunikointi ja palautteen antaminen tukevat tiedon johtamista. (Sydänmaanlakka 2007.) Sydänmaanlakka (2007) korostaa, että ”tiedon johtaminen on 80 % muutosjohtamista ja ihmisten johtamista. Loput 20 % ovat tietotekniikkaa.”

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 161) mukaan tiedon johtamisen strategian taustalla on aina kyse siitä, miten olemassa olevalla tiedolla voidaan tuottaa liiketaloudellista arvoa. Marchand (ks. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 161-162) on määritellyt liiketaloudellisen arvon tuottamisen neljään eri tapaan. Näitä ovat riskienhallinta, kustannusten vähentäminen, lisäarvon tuottaminen asiakkaille sekä innovointi ja uuden luominen. Riskienhallinnan avulla on kehitetty mm. taloushallintoa, jossa tietotekniikan resursseja tarvitaan tä-

näkin päivänä erittäin paljon. Kustannusten vähentämisen edellytyksinä on prosessien kehittäminen tiedon avulla niin tehokkaiksi ja taloudellisiksi että sovitut tavoitteet saavutetaan. Lisäarvon tuottaminen asiakkaille tiedon avulla pitää sisällään asiakkaista huolehtimisen koko myyntiprosessin aikana. Tämän mahdollistavat esimerkiksi tehokkaat asiakkuus- ja myynninseurantajärjestelmät sekä erilaiset asiakassegmentointi ja –profilointijärjestelmät. Innovointi ja uuden luominen pitää sisällään jatkuvan tuotekehityksen ja innovoinnin. Joillakin aloilla tiedon johtaminen keskittyy lähes pelkästään innovointiin ja uuden luomiseen koska se on taloudellisen menestymisen edellytys.

Tärkeintä tiedon johtamisen strategian luomisen alkuvaiheessa on se, että organisaation johto määrittelee millaisia päämääriä tiedon johtamisella on organisaatiossa ja sen pohjalta valitaan soveltuva strategia. Tiedon johtamisen strategioita on kaksi eri asioihin painottuvaa strategiaa; kodifiointi ja personointi. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2000, 162-167.)

Kodifiointi painottaa tietojärjestelmänäkökulmaa, jossa tietojärjestelmät toimivat kaiken tiedon kokoajina ja ovat ratkaisu organisaation tiedon johtamiseen. Kodifiointistrategian lähtökohtana on ajatus, että ihmisten välinen tiedon jakaminen on liian hidasta ja tehokkain tapa saada organisaation ja yksilöiden hallussa oleva tieto nopeasti kaikkien hyödynnettäväksi on käyttää apuna erilaisia tietojärjestelmiä. Haasteina kodifioinnissa ovat usein tietojärjestelmien kustannukset, tiedon muuttaminen ymmärrettävään ja hyödynnettävään muotoon sekä henkilöstön motivoiminen tietojärjestelmien käyttöön ja tiedon tuottamiseen tietojärjestelmiin. Onnistuneen kodifiointistrategian toteuttamisen hyötyinä ovat tehokas ajasta ja paikasta riippumaton tiedon jakaminen ja viestintä sekä laajemmat käytettävissä olevat tietovarannot, jotka ovat laajan osaajajoukon käytettävissä ja hyödynnettävissä sellaisissa tilanteissa, joiden ratkaisemiseksi tarvitaan samanlaista tietoa. (ks. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 162-167; vrt. Huotari ym. 2005, 136-137.)

Personointistrategia painottaa taitojen ja osaamisen muuttumista koko ajan. Sen lähtökohtana on ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen ja tiedon johtaminen ihmisten johtamisen kautta. Personoinnissa ihmiset nähdään organisaatiossa tiedon jakamisen kannalta merkittävimpänä voimavarana heillä ole-

van tiedon prosessointikyvyn ja uuden tiedon tuottamisen kyvyn vuoksi. Personointistrategian pohjana on hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi ihmisten välisen vuorovaikutuksen avulla. Haasteina personointistrategian toteuttamiselle ovat tiedon jakamiseen sitoutuneen ja siitä palkitsevan yrityskulttuurin luominen, jonka edellytyksenä on sujuva yhteistyö ja yksilöiden halu jakaa omaa osaamistaan organisaation hyväksi sekä luottamuksen rakentaminen yksilöiden välille avoimen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Onnistuneen personointistrategian toteuttamisen hyötyinä ovat kaikkien organisaation jäsenten tiedon hyödyntäminen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja mahdolliset uudet innovaatiot, jotka syntyvät organisaatiossa jatkuvan tiedon vaihtamisen ja keskustelun kautta. (ks. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 162-167; vrt. Huotari ym. 2005, 137.)

Hansenin (ks. Huotari ym. 2005, 137) mukaan yritykset soveltavat yleensä molempia strategioita käytäntöön. Toimiala ratkaisee sen, kumpi strategia on tarkoituksenmukaisempi ja minkälainen prosentuaalinen jako kodifiointi- ja personointistrategioiden välillä vallitsee. Yleisin jako on 80/20 eli käytetään 80 % kodifiointia ja 20 % personointia tai päinvastoin.

3.5.3 Tietojärjestelmät tiedon johtamisen tukena

Tietojärjestelmät nähdään yhtenä keskeisenä arvoketjun osana tiedon johtamisessa. Tietojärjestelmien kautta organisaatiot voivat jakaa ja hyödyntää niiden hallussa olevaa tietopääomaa tehokkaasti sekä ohjata liiketoimintaa aktiivisesti tietojärjestelmistä saatavan tiedon avulla. (Stenberg 2006.)

Erilaiset yrityksen tietojärjestelmät pitävät sisällään merkittävän osan yritysten käytössä olevasta eksplisiitisestä eli havaittavasta tiedosta. Tietojärjestelmien onnistuneen hyödyntämisen lähtökohta on se, että niissä olevat tiedot ovat käytettävissä yrityksessä ja sen erilaisissa tehtävissä tehokkaasti ja monipuolisesti. Tiedon johtamisen näkökulmasta merkitystä on myös sillä, miten käyttäjät osaavat hyödyntää tätä tietojärjestelmiin siirrettyä tietoa asiakaskohtamisissa, prosessien kehittämisessä ja päätöksenteon tukena. (Stenberg 2006.)

Yritysten tietojärjestelmät voidaan jakaa operatiivisiin järjestelmiin, tietovarastoihin ja informaatiovarastoihin niiden käyttötarkoituksen perusteella. Operatiiviset järjestelmät pitävät sisällään operatiivisissa toiminnoissa kuten asiakaspalvelussa tarvittavaa tietoa yrityksen asiakkaista, tuotteista, palveluista ja prosesseista. (Hovi ym. 2001.)

Tietovarasto on Hovin ym. (2001, 269) määritelmän mukaan ”aihealuekohtainen, yhdenmukainen ja aikaan sidottu yrityksen tietojen kokoelma, joka tukee päätöksentekoa”. Tietovarastojen keskeinen rooli liittyy yrityksen päätöksenteon tueksi tarvittavan tiedon kokoamiseen sellaiseen muotoon, että tietoa voidaan yhdenmukaisesti raportoida. Informaatiovarastot keskittyvät tietojen jalostukseen eli niihin ”johdetaan, lasketaan valmiiksi ja summataan yrityksen keskeisiä tunnuslukuja ja ydinmittareita”. (Hovi ym. 2001, 266.)

Yrityksen tietojärjestelmien rakentamisen lähtökohtana pitäisi olla niihin työtehtäviin liittyvät prosessit, joita varten tietojärjestelmää rakennetaan. Toinen tärkeä lähtökohta on erilaisissa työtehtävissä tarvittavan tiedon tunnistamisessa. Tietojärjestelmien ajan tasalla pitäminen edellyttää työprosessien ja työssä tarvittavien tietojen ajoittaista tarkastelua. Lisäksi erilaiset käytettävyystudkimukset ja työtyytyväisyysmittaukset kertovat myös tietojärjestelmien hyödynnettävyyden nykytilan. (Stenberg 2006.)

Tietojärjestelmien hyödyt ovat mitattavissa kustannus- ja potentiaalisilla hyödyillä. Kustannushyödyt voidaan mitata rahassa. Niitä ovat esimerkiksi työajan säästö ja tuottavuuden parantuminen. Potentiaaliset hyödyt liittyvät esimerkiksi tiedon luotettavuuden ja saatavuuden parantumiseen. (Stenberg 2006, 56.) Potentiaaliin hyötyihin kuuluvat myös organisaatiotasaisen tiedon hyödynnettävyys yksilötasolla ja yksilötasaisen tiedon hyödynnettävyys organisaatiotasolla. Tämä hyöty konkretisoituu kun yrityksissä opitaan kierrättämään osaamista ja yksilöiden hallussa oleva hiljainen tieto saadaan tunnistamisen ja kuvaamisen kautta siirrettyä näkyväksi tiedoksi organisaation tietojärjestelmiin. (Törmänen 1999, 46).

4 TIEDON JOHTAMINEN – CASE ITELLAN YRITYSASIAKASPALVELU

Itellan yritysasiakaspalvelun strategisena tavoitteena on tuottaa ylivertaista asiakaspalvelua vuoteen 2015 mennessä. Tämän tavoitteen toteutuminen edellyttää jatkuvaa uudistumista yhdessä liiketoimintojen kanssa asiakkaiden parhaaksi. Strategisen tavoitteen toteutumisen keskeiset mittarit ovat asiakastyytyväisyys, asiakaspalvelun saavutettavuus, asiakaspalvelun laatu ja kustannustehokkuus. Asiakaspalvelun saavutettavuutta mitataan vastausprosentilla, joka kertoo tunnuslukuna niiden asiakkaiden prosentuaalisen määrän, jotka pääsevät asiakaspalveluun kohtuulliseksi kokemassaan odotusajassa. Asiakaspalvelun laatua mitataan analysoimalla asiakaskohtaamisia tätä tarkoitusta varten rakennetun mittariston avulla niin sisäisissä arvioinneissa kuin ulkopuolisten konsulttien tekemissä analyyseissä. Arvioinnin keskeisinä kohteina ovat substanssiosaamisen lisäksi vuorovaikutustaidot sekä kyky löytää asiakkaan tilanteen, toiveiden ja tarpeiden pohjalta paras ratkaisu asiakkaalle. Kustannustehokkuutta mitataan kontaktihinnalla, joka kertoo euromääräisen kustannuksen per asiakaskohtaaminen. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat asiakaskohtaamisten kesto, saako asiakas ratkaisun asiaansa saman yhteydenoton aikana (first call resolution) ja hoidettujen asiakaskohtaamisten määrä per asiakasneuvoja. Strategisen tavoitteen toteutumiseen voidaan vaikuttaa merkittävästi tiedon johtamisella, jota käsitellään tässä luvussa kuvaamalla niitä tiedon johtamisen välineitä, joita yhteyskeskuksissa voidaan käyttää ja Itellan yritysasiakaspalvelun tiedon johtamisen nykytilan sekä käytännön haasteiden kautta.

4.1 Tiedon johtamisen välineet yhteyskeskuksissa

Soukola (ks. Häkkinen ja Uski 2006) kuvaa yhteyskeskuksissa tehtävää työtä erittäin haastavaksi sen hektisyyden ja haastavuuden vuoksi. Arjessa kohdattavia haasteita ovat haasteelliset asiakaskohtaamiset, yhteyskeskuksen toimintaan vaikuttavat tietojärjestelmähäiriöt ja ennakoimattomat ruuhkatilanteet. Oman paineensa yhteyskeskuksissa tehtävään työhön tuovat korkeat tulostavoitteet, joiden saavuttamiseksi tarvitaan niin onnistunutta johtamista kuin korkeaa ja monipuolista osaamistakin. Asiakaspalvelun tulevaisuuden haasteiksi Soukola nimeääkin ”teknologian ja tietämyksen johtamisen, monikanavaisuu-

den hyödyntämisen sekä osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen” (ks. Häkkinen & Uski 2006).

Tiedon johtamisen haasteet yhteyskeskuksissa kulmineituvat strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Tiedon johtamisella voidaan vaikuttaa esimerkiksi asiakaskohtaamisen kustannuksiin, asiakastyytyvyyteen, asiakaspalvelun laatuun, tuottavuuteen, myyntiin ja henkilöstötyytyvyyteen.

Vladimirou ja Tsoukas (ks. Rasooli 2005) jakavat yhteyskeskuksissa käytettävät tiedon johtamisen välineet tiedon johtamisen osaprosessien mukaisiin kokonaisuuksiin. Tiedon hankkimista voidaan toteuttaa yhteyskeskuksissa rekrytoinnin, yhteyskeskusosaamisen kouluttamisen, sisäisen mentoroinnin, jaksotaisen asiakastyön arvioinnin ja erilaisten asiantuntijoiden toimesta tapahtuvan koulutuksen kautta. Tiedon hankkimisen tukena toimivat innovatiivisen asiakaspalvelukulttuurin luominen ja kannustaminen tiedon hankkimiseen ulkoisten lähteitten kautta.

Tiedon hyödyntämistä, jakamista ja soveltamista voidaan tukea esimerkiksi työnkierron, palaverikäytäntöjen ja erilaisten keskustelujen (esimerkiksi tulos- ja kehityskeskustelut) kautta. Uuden tiedon syntymisessä auttaa asiakasneuvojen kokemusten jakaminen asiakaskohtaamisissa ilmenneistä haasteista ja siitä miten nämä haasteet ratkaistiin. Yksi tehokkaimpia tiedon jakamisen tapoja on asiakaskohtaamisten havainnointi. Havainnointi voi tapahtua esimerkiksi kuuntelemalla puheluita kakkosluureissa tai havainnoimalla sähköpostivastaamista asiakasneuvojan vierellä. Näissä tilanteissa jaettu tieto mahdollistaa tiedon hyödyntämisen ja soveltamisen uusissa asiakaskohtaamisissa. (ks. Rasooli 2005.)

Uuden tiedon syntymiseen vaikuttavat kaikki edellä mainitut toimintatavat. Yhteyskeskusympäristössä uutta tietoa syntyy erityisesti asiakaskohtaamisissa ilmenneiden haasteiden ratkaisemisen kautta. Toisaalta uuden tiedon syntymiseen voidaan vaikuttaa myös palkitsemalla henkilöstöä uusista ideoista ja innovaatioista sekä kannustamalla tiedon dokumentointiin, jolloin mahdollistetaan myös hiljaisen tiedon muuttuminen näkyväksi. (ks. Rasooli 2005.)

Tiedon johtamisen apuvälineinä toimivat myös operatiiviset tietojärjestelmät ja tietovarastot. Operatiivisissa tietojärjestelmissä olevan tiedon pitäisi olla helposti saatavilla, ajantasaista ja luotettavaa, jotta ne toimivat aidosti tiedon johtamisen tukena yhteyskeskuksissa. Tietojärjestelmien rooli liittyy enimmäkseen tiedon jakamiseen ja varastointiin. (ks. Rasooli 2005.)

4.2 Tiedon johtamisen nykytila Itellan yritysasiakaspalvelussa

Tiedon johtamista on toteutettu Itellan yritysasiakaspalvelussa pohtimalla jatkuvasti sitä, miten tietoa voitaisiin luoda, hankkia, jakaa ja varastoida siten, että se olisi entistä helpommin hyödynnettävissä ja sovellettavissa erilaisissa asiakaskohtaamisissa. Käytännössä tämä on tapahtunut suunnittelemalla ja toteuttamalla erilaisia tiedon johtamisen kehityshankkeita ja kokeilemalla käytännössä henkilöstöltä tulleita kehitysideoita esimerkiksi palaverikäytäntöjen ja perehdyttämisen osalta.

Kahden viimeisen vuoden aikana on mm. kehitetty perehdyttämistä uusiin tehtäviin ja asioihin hakemalla systemaattisempaa ja samalla yhtenäisempää tapaa, joka toimisi molemmilla paikkakunnilla. Perehdyttämisen kehittäminen on käytännössä sisältänyt perehdyttämistaulukon rakentamisen palvelupäälliköiden ja lähivalmentajien yhteistyönä sekä perehdyttämismateriaalien luomisen lähivalmentajien toimesta. Perehdyttämistaulukon tarkoituksena on varmistaa se, että jokaisen työntekijän kanssa on käyty läpi kaikki työtehtävään liittyvät asiat. Asiakasneuvojilta saatua palautetta on hyödynnetty perehdyttämisen kehittämisessä esimerkiksi jakamalla perehdytettävät asiat pienempiin osakokonaisuuksiin ja lisäämällä puheluiden kuuntelua ja sähköpostivastaamisen havainnointia toisen asiakasneuvojan tai lähivalmentajan vieressä opitun tiedon sisäistämiseksi ja soveltamiseksi. Tavoitteena tällä työllä on ollut varmistaa jokaisen työntekijän riittävä osaaminen omaan työtehtäväänsä.

Tietojärjestelmien kehittäminen on ollut yksi tiedon johtamisen kehityskohde viime vuosina. Itellan yritysasiakaspalvelun kannalta merkittävin tietojärjestelmähanke on ollut Asiakaspalvelun wikin rakentaminen. Asiakaspalvelun wiki on asiakaspalvelun operatiivinen tietojärjestelmä, jonka tavoitteena on mahdollistaa luotettava ja nopea tiedon jakaminen ja varastointi erilaisten asiakas-

kohtaamisten ja monikanavaisen asiakaspalvelun tarvitsemassa muodossa. Asiakaspalvelun wiki sisältää lähes kaiken substanssiosaamiseen liittyvän tiedon, jota asiakaskohtaamisissa tarvitaan. Asiakaspalvelun wiki toimii asiakasneuvojen ja lähivalmentajien päivittäisenä työvälineenä. Avainhenkilöinä tässä tietojärjestelmähankkeessa ovat olleet lähivalmentajat ja asiakasneuvojat, joiden toiveiden pohjalta ja asiantuntemusta hyödyntäen järjestelmä on rakennettu.

Toinen merkittävä tietojärjestelmähanke on ollut uuden Pointin – Itella-konsernin uuden intranetin - rakentaminen. Tässä projektissa Itellan yritysasiakaspalvelu on ollut mukana määrittelemässä yksikön tarpeet uutta intranetiä varten. Uuteen intranettiin liittyvät keskeiset tarpeet olivat selkeämpi rakenne, jossa yhteyskeskustuksessa tarvittavat tiedot ovat helposti saatavilla, tiedon jakaminen pienempiin osakokonaisuuksiin, jolloin tietyn tiedon löytäminen on helpompaa, nopea ja helppokäyttöinen hakutoiminnallisuus sekä se, että uudesta intranetistä löytyisi spesifisempää tietoa erilaisista tuotteisiin, palveluihin ja prosesseihin liittyvistä asioista kuin vanhassa intranetissä. Varsinaiseen järjestelmän rakentamiseen Itellan yritysasiakaspalvelu ei osallistunut.

Oppimisen tukijärjestelmät ja henkilöstöjohtaminen

Oppimisen tukijärjestelminä toimivat erilaiset verkko-opiskeluympäristöt (eLearning), perehdyttäminen, palaverit ja koulutukset. Verkko-opiskeluympäristöön on rakennettu mm. asiakaskohtaamisten laadun kehittämiseen keskittyvä Vuorovaikutus-verkkokurssi, jonka sisältö on rakennettu palvelupäälliköiden ja lähivalmentajien yhteistyönä. Lisäksi verkkokursseja hyödynnetään tuotetietouden, tietojärjestelmien käytön ja kielitaidon kehittämisessä.

Perehdyttämiseen on panostettu erittäin paljon yhteyskeskustuksen haastavuuden vuoksi. Uuden henkilön perehdyttämiseen käytetään aikaa muutamista viikoista noin puoleentoista kuukauteen, riippuen henkilön työtehtävästä. Perehdyttämisjakson aikana perehdytään yritykseen ja organisaatioon, yhteisiin pelisääntöihin, myytäviin tuotteisiin ja palveluihin sekä niihin liittyviin proses-

seihin ja työhjeisiin, erilaisten tietojärjestelmien käyttöön ja asiakaskohtaamisen laatuksiteereihin. Perehdyttäminen tapahtuu osittain koulutusten ja osittain asiakaskohtaamisten havainnoinnin kautta. Asiakaskohtaamisten havainnointi tarkoittaa käytännössä asiakasneuvojan tai lähivalmentajan puheluiden kuuntelua kakkosluureissa ja sähköpostivastaamisen seuraamista asiakasneuvojan tai lähivalmentajan vieressä. Lähivalmentajilla on merkittävä rooli perehdyttämisessä. He toimivat mentoreina uudelle asiakasneuvojalle. Uuden työntekijän perehdyttämisen onnistumisen edellytyksenä on koko työyhteisön tuki. Uusi työntekijä tarvitsee tukea varsinkin siinä vaiheessa kun hän alkaa omat toimisesta vastaanottaa asiakasyhteydenottoja ja tarvitsee apua perehdyttämisessä opetellun tiedon soveltamiseen käytännössä.

Säännöllisillä palavereilla tavoitellaan systemaattista tiedon jakamista ja osaamisen varmistamista. Lisäksi palavereiden tavoitteena on luoda edellytykset tiedon soveltamiselle sekä avoimelle vuorovaikutukselle työyhteisössä. Palavereissa käsitellään tulosten ja ajankohtaisten asioiden lisäksi tuotteisiin, palveluihin ja työhjeisiin liittyviä asioita sekä kerrataan tietojärjestelmien käyttöä. Palavereissa kerrattavat asiat rakentuvat asiakasneuvojen toiveiden sekä lähivalmentajien havainnoinnin kautta ilmenevistä kertaamista tarvitsevista asioista. Palavereissa käsitellyt asiat kirjataan Asiakaspalvelun wikiin, jotta ne ovat myös niiden henkilöiden saatavilla, jotka eivät ole voineet esimerkiksi poissaolon vuoksi osallistua palaveriin. Koulutuksia järjestetään tuote- ja palvelu-uudistusten ja muutosten, uusien tietojärjestelmien käyttöönoton sekä asiakaspalvelun laadun parantamisen varmistamiseksi.

Valmentavalla johtajuudella tavoitellaan osaamistason nostoa, tehokkuuden lisäämistä ja toisaalta myös hiljaisen tiedon havaittavaksi tekemistä. Valmentavassa johtajuudessa työvälineinä ovat päivittäisen työntekemisen tuki, säännölliset vähintään kaksi kertaa vuodessa toteutettavat kahdenkeskiset kehityskeskustelut, kerran vuodessa toteutettavat ryhmätavoitekeskustelut, asiakaskohtaamisten havainnointi ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien tavoitteena on varmistaa henkilöstön osaaminen ja auttaa heitä kehittämään omaa osaamistaan sekä saavuttamaan sovitut tavoitteet. Organisaatorakenteella on pyritty vahvistamaan valmentavan johtajuuden otetta siten, että organisaatioon rakennettu lähivalmen-

taja-malli, jossa lähivalmentajat toimivat asiakasneuvojen päivittäisen työnteon tukena. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että lähivalmentajat ovat asiakasneuvojen asiakaskohtaamisten tukena aina kun siihen on tarvetta. He auttavat asiakasneuvoja ratkaisemaan asiakaskohtaamisten ongelmatilanteita ja neuvovat tuotteisiin, palveluihin, prosesseihin ja tietojärjestelmiin liittyvissä asioissa. Lähivalmentajien tehtäväkuvaan kuuluu lisäksi myös perehdyttäminen, palaverien suunnittelu ja vetäminen, asiakaskommunikoinnin kouluttaminen ja asiakasneuvojen työn havainnointi ja ohjaaminen.

Tietojärjestelmät

Itellan yritysasiakaspalvelun käytössä on lukuisia erilaisia tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmät ovat asiakaskohtaamisten kannalta merkittävässä roolissa koska tietojen pitäisi löytyä nopeasti, luotettavasti ja helposti erilaisten asiakaskohtaamisten edellyttämässä muodossa. Asiakastyössä hallittava tietomäärä on niin suuri, ettei kaikkea tietoa voi mitenkään muistaa ja tietojärjestelmien on tuettava tiedon hallintaa tarjoamalla erilaisten asiakaskohtaamisten kannalta olennaiset tiedot mahdollisimman helposti. Suurimmat tietojärjestelmiin liittyvät haasteet ovat tietojärjestelmien erilaiset käyttölogiikat, järjestelmien hitaus ja erityisesti se, että suurinta osaa käytössämme olevista tietojärjestelmistä ei ole suunniteltu yhteyskeskustyyppiseen työhön.

Edellä mainituista syistä johtuen Itellan yritysasiakaspalvelussa on viime vuosina toteutettu tietojärjestelmähankkeita, joilla on pyritty luomaan yhteyskeskustyyppiseen paremmin soveltuvia työvälineitä. Yksi näistä tietojärjestelmähankkeista on Asiakaspalvelun wiki, jota esiteltiin tarkemmin tämän luvun alussa. Asiakaspalvelun wikissä tietojen päivittäminen on reaaliaikaista ja tiedon jakaminen on siellä mahdollista kaikille järjestelmän käyttäjille samanaikaisesti. Esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa tilanne, jossa asiakasneuvoja saa tiedon jostakin muutoksesta tai poikkeuksesta. Tämä tieto saadaan välittömästi kaikkien Asiakaspalvelun wikin käyttäjien saataville kirjaamalla tieto wikiin.

Kulttuuri

Itellan yritysasiakaspalvelussa on toiminnan alusta saakka pyritty luomaan avointa, vuorovaikutteista ja keskustelevaa organisaatiokulttuuria. Tiedon jakaminen on ollut avainasemassa jokaisen osaamisen varmistamiseksi. Tiedon jakamista on edistetty esimerkiksi palaverissa, asiakaskohtaamisten havainnoissa ja kannustamalla työntekijöitä kysymään neuvoa sekä auttamaan toisiaan ongelmatilanteissa. Parhaiten on onnistuttu toisten auttamisessa, joka nousee esille myös vuosittaisen henkilöstökyselyn tuloksissa. Esimerkiksi vuoden 2010 henkilöstökyselyssä Itellan yritysasiakaspalvelun kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,06 (asteikko 1-5) väittämässä, jossa arvioitiin toistemme auttamista (Itella Oyj 2010b).

Tiedon johtamista edistävää kulttuuria on luotu rakentamalla virheet hyväksyvä organisaatiokulttuuria. Lähtökohtaisena ajatuksena on, että virheet ovat oppimistilanteita, joiden kautta kehittyminen on mahdollista. Lisäksi tiedon johtamista edistävää organisaatiokulttuuria on luotu myös palkitsemalla henkilöstöä sellaisista aloitteista, jotka ovat innovatiivisia ja toteuttamiskelpoisia ja joiden avulla työyhteisöä ja siihen liittyviä asioita voidaan kehittää edelleen.

4.3 Tiedon johtamisen haasteet Itellan yritysasiakaspalvelussa

Tiedon johtamisen haasteet Itellan yritysasiakaspalvelussa liittyvät organisaation strategisen tavoitteeseen tuottaa ylivertaista asiakaspalvelua vuoteen 2015 mennessä. Tavoitteen taustalla ovat erilaiset asiakas- ja tulosodotukset, joiden saavuttaminen edellyttää muun muassa tiedon onnistunutta johtamista.

Asiakasodotuksista konkreettisin on tänä päivänä arvontuottaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat odottavat saavansa jonkinlaista lisäarvoa yhteydenotostaan Itellan yritysasiakaspalveluun. Itellan yritysasiakaspalvelussa lisäarvon tuottoa mitataan asiakastytytyväisyyden lisäksi mm. vastausnopeudella ja vastausprosentilla sekä asiakaspalvelun laadulla. Vastausnopeuteen voidaan välillisesti vaikuttaa tiedon nopealla saatavuudella ja luotettavuudella koska nämä tekijät vaikuttavat omalta osaltaan yhden asiakaskohtaamisen keston. Mikäli asiakaskohtaamisissa tarvittava tieto on saatavil-

la luotettavasti ja nopeasti juuri kyseiseen asiakaskohtaamiseen tarvittavalla tavalla niin oletusarvoisesti asiakaskohtaamisen kesto on lyhyempi kuin jos edellä mainitut edellytykset eivät täyty.

Oman haasteensa tiedon johtamiseen ja hallintaan yhteyskeskuksissa tuo lisääntyvä monikanavaisuus, joka edellyttää sitä, että sama tieto pitää olla erilaisiin yhteydenottokanaviin tulevien asiakaskohtaamisten aikana saatavilla juuri kyseiseen kanavaan muokatussa muodossa. Tiedon muuntaminen eri yhteydenottokanaviin muokattuun muotoon on haaste kanavien lisääntyessä ja asiakkaiden tietotarpeitten muuttuessa yhä spesifisemmiksi.

Suurimmat Itellan yritysasiakaspalvelun tiedon johtamisen haasteet liittyvät tällä hetkellä käytössä oleviin tietojärjestelmiin sekä käytettävissä olevien resurssien niukkuuden tuomaan haasteeseen. Tietojärjestelmien osalta haaste kulminoituu järjestelmien hitauteen, niiden soveltumattomuuteen yhteyskeskustyyppiseen työhön ja järjestelmien erilaisiin käyttölogiikoihin. Tehokkuusvaatimusten kasvaessa koko ajan yhä suurempi osa työajasta pitäisi pystyä käyttämään ns. ”tuottavaan” työhön eli olemaan asiakkaiden käytettävissä. Tämä niukkuus haastaa johdon ja esimiehet tekemään valintoja esimerkiksi sen suhteen, mitä kanavia on kulloinkin järkevää käyttää tiedon jakamiseen ja pohtimaan miten tiedon jakamista voitaisiin tehostaa edelleen. Usein ratkaisuna on tiedon jakaminen tietojärjestelmien ja sähköpostin välityksellä, jolloin vastuu tiedon omaksumisesta ja soveltamisesta jää yksilön vastuulle.

Myös kahdella paikkakunnalla toimiminen tuo oman haasteensa tiedon johtamiseen. Osa olemassa olevasta tiedosta on sellaista, että se liittyy tavalla tai toisella kaikkiin niihin työtehtäviin, joita Itellan yritysasiakaspalvelussa tehdään. Tiedon jakaminen siten, että jokaisella on mahdollisuus saada tieto oikea-aikaisesti ja samansisältöisenä vaatii lähivalmentajilta ja päälliköiltä jatkuvaa vuoropuhelua tiedon jakamisen tavoista ja sen pohtimista, mikä kanava on kulloinkin tarkoituksenmukaisin tiedon jakamiseen. Usein tiedon jakaminen tapahtuu juuri tästä syystä tietojärjestelmien tai sähköpostin välityksellä, jolloin tiedon omaksuminen ja ymmärtäminen sekä soveltaminen jää jokaisen tiedon vastaanottajan vastuulle.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä ja – aineisto

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Kvantitatiivisen survey-tutkimukseen kuuluu olennaisena osana tiedon kerääminen tietyltä joukolta ihmisiä strukturoidun kyselylomakkeen tai haastattelun avulla (Hirsjärvi ym. 2008). Tutkimuksessa käytettiin strukturoitua kyselylomaketta, jossa annettiin myös mahdollisuus vapaamuotoisiin kehitysehdotuksiin ja kommentteihin usealla avoimella kysymyksellä. Avoimien kysymysten tavoitteena oli saada lisätietoa väittämien jakaumien pohjaksi.

Kyselytutkimuksen etuina pidetään sen kohdentamismahdollisuutta useille henkilöille ja mahdollisuutta kysyä useita eri asioita samassa kyselyssä. Lisäksi etuina pidetään aineiston nopeaa käsiteltävyyttä tallennettuun muotoon ja kustannusten sekä aikataulun tarkkaa arviointia. Kyselytutkimuksen heikkouksina taas pidetään mm. sitä, etteivät vastaajat välttämättä suhtaudu vakavasti tutkimukseen, vastausvaihtoehtojen väärinymmärryksiä on mahdotonta kontrolloida, vastaajat eivät välttämättä tunne tutkimuksen kohteena olevaa aihetta ja kato eli vastaamatta jättäminen voi nousta suureksi. (Hirsjärvi ym. 2008, 190.)

Kyselytutkimuksen vaihtoehtona oli tutkimushaastattelu, jossa otannan perusteella olisi haastateltu riittävä määrä kohdeorganisaation eri tehtävissä toimivia henkilöitä. Tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisemmaksi tutkimusmenetelmäksi todettiin kuitenkin kyselytutkimus koska tutkimuksen kohteena oli organisaatio, jossa tämän tutkimuksen tekijä työskentelee operatiivisena esimiehenä. Mikäli tutkimushaastattelua olisi päädytty käyttämään, niin tutkijan työrooli kohdeorganisaatiossa olisi voinut vaikuttaa haastateltavien antamiin vastauksiin. Kyselytutkimuksen käyttö oli näin ollen perusteltua myös siksi, että vastaajien mielipiteitä ei voi kyselytutkimuksen tuloksista yksilöidä tai tunnistaa.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin kyselytutkimukseen myös siksi, että haluttiin tutkia koko tutkimuksen kohderyhmä ja saada kattavasti tietoa erilaisista tie-

don johtamisen osa-alueista. Tutkimuksen katoa pyrittiin välttämään motivoimalla vastaajia sähköpostiviesteillä vastaamaan kyselyyn ja muistuttamalla kyselyyn vastaamisesta kahdella muistutussähköpostilla tutkimusajankohtana. Avoimia kysymyksiä käytettiin lisäämään tutkijan ymmärrystä siitä, miksi määrälliset tulokset ovat sellaisia kuin ovat ja hahmottamaan myös sitä, mitä vastaajat toivoisivat erilaisille tiedon johtamiseen ja hallintaan liittyville asioille tehtävän tulevaisuudessa, jotta tutkimuksessa esiin nousevat tiedon johtamisen haasteet voitaisiin voittaa.

Tutkimus oli kokonaistutkimus, jonka kohderyhmänä oli Itellan yritysasiakaspalvelun koko henkilöstö. Tutkimuksen kohderyhmän valintaan vaikutti kaksi asiaa. Ensinnäkin tutkimuksen toimeksiantajana on tutkimuksen kohdeorganisaatio Itellan yritysasiakaspalvelu. Toiseksi tämän tutkimuksen tekijä toimii Itellan yritysasiakaspalvelun Kuopion yksikössä operatiivisena esimiehenä ja tutkijan mielenkiinto oman organisaation tutkimiseen on ollut merkittävässä roolissa tämän tutkimuksen toteutumisen kannalta.

Tutkimuksen johtoajatukseksi muodostui oletus siitä, että onnistunut tiedon johtaminen on edellytys strategisten tavoitteiden saavuttamiseen yhteyskeskuksissa. Tutkimukselle asetettiin kaksi tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää millaisia erityisiä haasteita tiedon johtamiseen liittyy Itellan yritysasiakaspalvelussa. Toisena tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten Itellan yritysasiakaspalvelun henkilöstö oli kokenut kolmen vuosina 2009-2010 tehdyn tiedon johtamisen kehityshankkeen (Asiakaspalvelun Wiki, uusi Point ja perehdyttäminen) onnistumisen.

Tutkimuskyselyn rakentamiseen käytettiin ajallisesti kaksi viikkoa. Tutkimuskysymykset ohjasivat kyselylomakkeen laadintaa. Kyselylomakkeen rakentamisessa hyödynnettiin muita aihepiiristä tehtyjä tutkimuksia (Kivinen 2008; Rasooli 2005) koska tavoitteena oli saada mahdollisimman kattavasti tietoa tutkimuskysymyksiin liittyvistä aihealueista. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään kyselylomakkeen huolellisella rakentamisella, muotoilemalla kyselyn väittämät kohderyhmän kannalta mahdollisimman selkeiksi ja yksinkertaisiksi sekä jakamalla kyselylomakkeen kysymykset vastaajan kannalta ymmärrettäviin kokonaisuuksiin.

Tutkimuksen aihepiiri – tiedon johtaminen – on kokonaisuudessaan laaja. Sydänmaanlakan (2007) tiedon johtamisen viitekehys rajasi ja selkeytti tutkimusta sekä helpotti käsitteiden operationalisointia. Kyselylomakkeen loogisuuden ja ymmärrettävyyden vuoksi lomakkeen otsikoinnissa käytettiin tiedon johtamisen osaprosesseja koska muutoin lomakkeesta olisi tullut vastaajan kannalta vaikeasti ymmärrettävä.

Kyselylomake rakentui tutkimuskysymysten pohjalta siten, että taustatietojen jälkeen esitetyt väittämät liittyivät ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli niillä pyrittiin selvittämään millaisia haasteita tiedon johtamiseen liittyy Itellan yritysasiakaspalvelussa. Kyselylomakkeen lopussa esitetyillä väittämillä haettiin vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, miten Itellan yritysasiakaspalvelun henkilöstö oli kokenut tiedon johtamisen kehityshankkeiden (Asiakaspalvelun wiki, perehdyttäminen ja uusi Point) onnistumisen.

Strukturoidun kyselylomakkeen väittämien vastausvaihtoehdot toteutettiin pääosin Likertin asteikolla, jossa ”Täysin samaa mieltä” sai arvon 5, ”Jokseenkin samaa mieltä” arvon 4, ”En samaa enkä eri mieltä” arvon 3, ”Jokseenkin eri mieltä” arvon 2 ja ”Täysin eri mieltä” arvon 1. Tällä asteikolla mitattuna arvo 5 on positiivisin ja 1 negatiivisin. Yhdessä kysymyskokonaisuudessa (ks. liite 1, kysymys 16.) vastaajia pyydettiin arvioimaan ensin tiedon saataavuutta edellä mainitulla Likertin asteikolla ja sen jälkeen arvioimaan tiedon tärkeyttä asteikolla, jossa ”Erittäin tärkeä” sai arvon 5, ”Tärkeä” arvon 4, ”En osaa sanoa” arvon 3, ”Vain vähän tärkeä” arvon 2 ja ”Ei lainkaan tärkeä” arvon 1. Tässä yhteydessä arvo 3 tulkittiin vastausten analysoinnin yhteydessä neutraalina mielipiteenä.

Vastaajille selvennettiin muutamien kysymyssarjojen alussa erilaisia käsitteitä; yrityksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Itella Oyj:tä, organisaatiolla Itellan yritysasiakaspalvelua ja tiimillä, sitä tiimiä, johon vastaaja organisatorisesti kuuluu eli esimerkiksi yleistä yritysasiakaspalvelua, strategisia asiakkuuksia, kuljetustilausta jne. Tavoitteena oli auttaa vastaajia ymmärtämään mitä organisaatiotasoa kussakin väittämässä tarkoitetaan ja siten arvioimaan väittämistä samaa asiaa.

Ennen kyselyn lähettämistä kyselylomakkeen testasi kolme henkilöä; yksi palvelupäällikkö, yksi lähivalmentaja ja yksi asiakasneuvoja. Testauksen perusteella kyselyyn tehtiin muutamia muutoksia. Näitä muutoksia olivat esimerkiksi joidenkin kyselyn väittämien kohdentaminen vain asiakasneuvojen vastattavaksi koska päälliköiden ja lähivalmentajien olisi ollut hankala vastata kyseisiin väittämiin ja joidenkin väittämien sanamuotojen muuttaminen ymmärrettävämpään muotoon. Muutosten tekemisen jälkeen kysely muunnettiin sähköiseen muotoon Digium Enterprise-ohjelmistolla. Tämän jälkeen lomaketta testattiin tutkijan toimesta useita kertoja käyttämällä vastaamisessa erilaisia taustamuuttujia ja vastausvariaatioita. Tämän testauksen pohjalta kyselylomakkeen rakenteeseen tehtiin vielä muutamia muutoksia.

Ennen kyselyn lähettämistä kaikille kyselyn kohderyhmään kuuluville henkilöille lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin tulevasta kyselytutkimuksesta ja sen tavoitteista. Sähköpostiviestissä korostettiin vastaamisen tärkeyden lisäksi sitä, että vastaamiseen saa käyttää työaika ja ettei yksittäisiä vastaajia voida vastausten perusteella tunnistaa. Sähköpostiviestin lisäksi nämä asiat käytiin tutkijan toimesta läpi Kuopion yksikön palaverissa, jotta henkilöstö motivoituisi vastaamaan kyselyyn. Vastaavien palaverien pitäminen Helsingin yksikössä ei ollut mahdollista koska matkustaminen toiselle paikkakunnalle olisi lisännyt tutkimuksen kustannuksia merkittävästi.

Tutkimuskyselyn lähetettiin 10.11.2010 jokaisen kohderyhmään kuuluvan henkilön henkilökohtaiseen sähköpostiin. Kohderyhmäksi muodostuivat ne Itellan yritysasiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt, jotka olivat työssä kyselyn toteuttamisajankohtana 10.11.2010-23.11.2010. Kohderyhmän koko oli näin ollen 93 henkilöä. Tutkimusjoukosta rajattiin pois 9 henkilöä koska nämä henkilöt olivat kyselyn toteuttamisajankohtana pitkällä poissaololla mm. äitiysloman, hoitovapaan tai pitkän sairauspoissaolon vuoksi.

Kyselyn ensimmäisen muistutusviestin lähetti Itellan yritysasiakaspalvelun asiakaspalvelupäällikkö 15.11.2010 koska tuohon ajankohtaan mennessä vastauksia oli tullut vain 22 kpl. Hän korosti omassa viestissään vastaamisen tärkeyttä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Toinen muistutusviesti lähetettiin

Digium Enterprise-ohjelmasta 17.11.2010. Tuolloin vastauksia oli tullut 28 kpl. Lopullinen vastaajien määrä oli 62 kpl ja kyselyn vastausprosentti oli 65 %.

Tästä tutkimuksesta syntyneitä aineistoa voidaan käsitellä vain näytteenä koska kyselyyn vastasivat vain ne henkilöt kohderyhmästä, jotka halusivat vastata kyselyyn. Näytteen ollessa kysymyksessä voidaan myös todeta, että aineisto on valikoitunut. Näytteestä ei voida tehdä koko perusjoukkoa koskevia tilastollisia johtopäätöksiä vaan tuloksia on pidettävä suuntaa-antavina. (Holopainen ym. 2004, 160.)

Aineiston pienen koon ($n=62$) vuoksi tuloksia esittävässä taulukoissa käytetään numeraalisia jakaumia prosenttilukujen sijaan. Tällä pyritään tulosten esittämisen selkeyteen. Tuloksia käsitellään pääsääntöisesti kokonaisuutena koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tiedon johtamisen haasteita koko Itellan yritysasiakaspalvelun näkökulmasta. Riippuvuuksien selvittämisessä käytettiin ristiintaulukointia ja riippuvuuksien tilastollista merkitsevyyttä testattiin Khiin neliö-riippumattomuustestillä. Niissä taulukoissa, joissa tehtiin tilastollista päättelyä taustamuuttujien ja väittämien välisistä yhteyksistä, yhdistettiin tulosten tulkinnassa arvot ”Täysin samaa mieltä” ja ”Jokseenkin samaa mieltä” kuvaamaan positiivista suhtautumista kysymyksen aiheeseen ja arvot ”Jokseenkin eri mieltä” ja ”Täysin eri mieltä” kuvaamaan negatiivista suhtautumista väittämään.

Khiin neliö-riippumattomuustestillä testattiin taustamuuttujien (iän, sukupuolen, ammatillisen koulutuksen, paikkakunnan, työtehtävän, työvuosien Itellan yritysasiakaspalvelussa ja työvuosien tiimissä) riippuvuutta väittämien tuloksiin. Khiin neliö-riippumattomuustestin tulosten perusteella näyttää sille, että vain paikkakunnan ja muutamien väittämien välillä on olemassa tilastollinen riippuvuus. Ne väittämät, joiden osalta tilastollinen riippuvuus voitiin todeta, on esitelty tutkimustuloksissa. Khiin neliö-riippumattomuustestissä nollahypoteesina on, ettei kahden muuttujan välillä ole tilastollista riippuvuutta. Khiin neliö-riippumattomuustesti edellyttää, että korkeintaan 20 % odotusfrekvensseistä on pienempiä kuin 5 ja jokaisen odotetun frekvenssin arvo on suurempi kuin 1. Nollahypoteesi voidaan hylätä, jos edellä mainitut edellytykset toteutuvat ja Khiin neliö-testin tuloksen p -arvo on pienempi kuin 0,05. (Taanila 2010.) Tut-

kimustuloksissa esitettyjen riippuvuuksien osalta nämä Khiin neliöriippumattomuustestin edellytykset täyttyivät ja voitiin todeta, että tilastollinen riippuvuus on olemassa.

Tiedon johtamisen osaprosesseihin liittyvistä väittämistä rakennettiin summamuuttujia. Summamuuttujien rakentamista edelsi kyselylomakkeen väittämien testaaminen Cronbachin alfa-kertoimella. Cronbachin alfa mittaa sitä korreloivatko eri väittämät keskenään eli mittaavatko ne samaa asiaa. Cronbachin alfan merkitsevyyden alarajana pidetään arvoa 0,6. (Holopainen ym. 2004.) Tässä tutkimuksessa kaikkien muodostettujen summamuuttujien Cronbachin alfa-kertoimeksi tuli vähintään tuo alarajana pidetty 0,6. Summamuuttujat muodostettiin valitsemalla kyselystä samaa aihetta koskevat samansuuntaiset väittämät ja testaamalla niiden Cronbachin alfa-kertoimet SPSS-ohjelmalla. Summamuuttujien väittämät summamuuttujittain on kuvattu liitteessä 3.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimustulosten arviointiin liittyvät olennaisesti käsitteet luotettavuus eli reliabiliteetti ja pätevyys eli validiteetti (Hirsjärvi ym. 2008).

Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnilla pyritään näyttämään tutkimustulosten toistettavuus eli kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavuuden toteutamiseen on olemassa erilaisia tapoja, kuten tutkimuksen toistaminen täysin samanlaisena, jolloin tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava, mikäli molemmat tutkijat ovat päätyneet samanlaisiin tuloksiin. Toinen tapa on käyttää kvantitatiivisissa tutkimuksissa erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joiden kautta voidaan arvioida tutkimustulosten luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2008.)

Tämä tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista survey-tutkimusta. Survey-kysely lähetettiin sähköisessä muodossa jokaiselle kohderyhmään kuuluvalla henkilölle. Sähköinen kyselylomake rakennettiin niin, että kaikkiin väittämiin vastaaminen oli pakollista, jotta lomakkeessa pääsi etenemään. Tällä pyrittiin välttämään kyselylo-

makkeiden puutteellinen täyttäminen. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Tulosten havaintomatriisi saatiin valmiina suoraan Digium Enterprise-ohjelmasta, joka voitiin siirtää suoraan SPSS-ohjelmaan. Tästä syystä mahdolliset tulosten syöttövirheet jäivät pois.

Kokonaistutkimuksella haettiin tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen vastausprosentti oli 65 %. Vastausprosenttia voidaan pitää riittävänä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Toisaalta tutkimus oli poikkileikkaustutkimus eli tutkimus kohdistui tiettyyn ajankohtaan, joten uudesta vastaavasta tutkimuksesta ei välttämättä tulisi samanlaisia tuloksia kuin nyt toteutetusta tutkimuksesta koska tutkimustulokset kertovat vastaajien mielipiteen tiettyinä tutkimusajankohtana. Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa tapahtuvat jatkuvat muutokset vaikuttavat myös siihen, ettei uudesta samanlaisesta tutkimuksesta välttämättä saataisi samoja tuloksia kuin tästä tutkimuksesta. Tuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa-antavina tutkitussa perusjoukossa. Tuloksia ei voida yleistää koskemaan muita alan organisaatioita. Heikkilä (2004, 30) toteaaakin, ettei tutkimusten tuloksia pitäisi yleistää koskemaan toista aikaa tai paikkaa.

Pätevyys

Tutkimuksen pätevyden arvioinnissa olennaista on arvioida sitä, mittaavatko tutkimuksessa käytetyt mittarit juuri sitä mitä niiden oli tarkoitus mitata. Tutkimuksen pätevyden taustalla on onnistunut käsitteiden operationalisointi, joka tarkoittaa tutkimuksen käsitteiden määrittelemistä sellaisiksi, että niitä voidaan mitata. (KvantiMOTV 2008). Operationalisoinnin apuna käytettiin Sydänmaanalakan (2007) tiedon johtamisen viitekehystä. Lomakkeen otsikoinnissa käytettiin tiedon johtamisen osaprosesseja, jotta vastaajien olisi helpompi ymmärtää kyselylomakkeen kokonaisuus. Lisäksi kyselylomake testattiin kolmella kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä ennen kyselyn lähettämistä. Näiden toimenpiteiden tavoitteena oli varmistaa, että tutkittavat asiat ja käsitteet olisivat ymmärrettävissä mahdollisimman samalla tavoin niin tutkijan kuin kyselyyn vastaajienkin näkökulmasta.

Tutkimustuloksista saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, joten siltä osin tutkimusta voidaan pitää pätevänä. Tulosten analysoinnissa pidättydyttiin

pääsääntöisesti koko Itellan yritysasiakaspalvelun tasoissa tuloksissa koska taustamuuttujista vain paikkakunnan ja muutamien väittämien väliltä löytyi tilastollinen riippuvuus ja toisaalta tutkimuksessa haluttiin selvittää tiedon johtamisen haasteita koko kohdeorganisaation näkökulmasta. Niiltä osin kun riippuvuutta esiintyi paikkakunnan ja joidenkin väittämien välillä, tulokset on esitetty tässä tutkimuksessa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Vastaajien perustiedot

Itellan yritysasiakaspalvelun henkilöstön kokonaisvahvuus oli tutkimusajankohtana 102 henkilöä (11/2010). Kysely lähetettiin 93 tutkimushetkellä työssä olevalle henkilölle, joista 62 vastasi kyselyyn. Kohderyhmästä poistettiin 9 henkilöä, jotka olivat tutkimusajankohtana pitkällä poissaoloilla ja joilla ei sen vuoksi olisi ollut mahdollisuutta vastata kyselyyn. Katoa selittävät sairauspoissaolot ja vuosilomat tutkimusajankohtana sekä kyselyyn vastaamisen vapaaehtoisuus. Kyselyn kokonaisvastausprosentti oli 65 %.

Kyselyn taustatietoina selvitettiin vastaajan ikä, sukupuoli, ammatillinen koulutus, tehtävä organisaatiossa, työskentelypaikkakunta, kuinka kauan henkilö on työskennellyt organisaatiossa ja kuinka kauan henkilö on työskennellyt nykyisessä tiimissään.

Suurin osa vastaajista oli iältään 50–69 vuotiaita. Vähiten vastaajissa oli alle 30 vuotiaita. Henkilöstön keski-ikä Itellan yritysasiakaspalvelussa on varsin korkea 46 vuotta (11/2010), joka voidaan myös taulukosta 1 havaita.

Taulukko 1. *Henkilöstön ikäjakauma Itellan yritysasiakaspalvelussa.*

Ikä	lukumäärä
alle 30 v.	8
30–39 v.	12
40–49 v.	17
50–69 v.	25
Yhteensä	62

Kyselyyn vastasi 52 naista ja 10 miestä. Kyselyyn vastanneiden miesten vähäinen lukumäärä selittyy sillä, että Itellan yritysasiakaspalvelussa työskenteli tutkimusajankohtana 15 miestä. Sukupuolijakauma on varsin tyypillinen yhteyskeskustyössä.

Vastaajista suurin osa oli suorittanut korkeimpana ammatillisena koulutukseen alemman tai ylemmän keskiasteen ammattitutkinnon (ks. taulukko 2). Vähiten oli ammattikurssin ja ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita.

Taulukko 2. *Vastaajien korkein ammatillinen koulutus Itellan yritysasiakaspalvelussa.*

Koulutus	lukumäärä
ei ammattikoulutusta	12
ammattikurssi tai vastaava (alle 6 kk - 2 vuotta)	7
alempi keskiasteen ammattitutkinto (esim. ammatti- tai kauppakoulu)	16
ylempi keskiasteen ammattitutkinto (esim. sairaanhoito- tai kauppaopisto, teknillinen opisto)	18
ammattikorkeakoulu (esim. tradenomi, insinööri)	9
Yhteensä	62

Vastaajien tehtävän mukaan jaoteltuna kyselyyn vastasi 48 asiakasneuvojaa, 11 lähivalmentajaa ja 3 asiakaspalvelu-, palvelu- tai yhteyspäällikköä. Kysely lähetettiin 74 asiakasneuvojalle, 14 lähivalmentajalle ja 5 päällikkötehtävissä toimivalle henkilölle. Vastausprosentiksi tehtävittäin tuli näin ollen asiakasneuvojien osalta 65 %, lähivalmentajien 78,5 % ja päällikköjen 60 %.

Kyselyyn vastanneista henkilöistä 40 henkilöä työskenteli Helsingin ja 22 henkilöä Kuopion yksikössä. Paikkakuntaakohtaiset vastausprosentit olivat Helsingissä 62 % ja Kuopiossa 73 %.

Vastaajista suurin osa oli työskennellyt Itellan yritysasiakaspalvelussa 1-5 vuotta. Vähiten vastaajissa oli yksikössä 6-10 vuotta työskennelleitä (ks. taulukko 3). Vastaajien määrä ryhmissä alle 1 vuotta ja 1-5 vuotta selittyy sillä, että yritysasiakaspalveluun on lähivuosina sulautettu useita eri asiakaspalveluyksiköitä muualta Itella-konsernista ja lisäksi uusia osaajia on palkattu niin sisäisen kuin ulkoisen rekrytoinninkin kautta.

Taulukko 3. *Vastaajien työvuodet Itellan yritysasiakaspalvelussa.*

Työvuodet organisaatiossa	lukumäärä
alle 1 v.	9
1-5 v.	28
6-10 v.	7
yli 10 v.	18
Yhteensä	62

Taulukosta 4 käy ilmi, että enemmistö vastaajista oli työskennellyt nykyisessä tiimissään 1-5 vuotta. Vähiten vastaajissa oli alle 1 vuotta tiimissä työskennelleitä. Tähän jakaumaan vaikuttaa kohdassa Itella-konsernin eri asiakaspalveluysiköiden sulauttaminen Itellan yritysasiakaspalveluun ja se, että yksilöiden osaamista on pyritty kehittämään siirtämällä henkilöitä tiimistä toiseen.

Taulukko 4. *Vastaajien työvuodet nykyisessä tiimissä Itellan yritysasiakaspalvelussa.*

Työvuodet tiimissä	lukumäärä
alle 1 v.	16
1-5 v.	26
yli 5 v.	20
Yhteensä	62

Taulukossa 5 on kuvattu kohderyhmän koko, vastaajien määrä ja vastausprosentit tiimeittäin. Suurin osa kyselyyn vastanneista työskenteli Yleisessä yritysasiakaspalvelussa (n=22). Vähiten vastaajia oli Postimerkkikeskuksesta (n=3). Korkein tiimikohtainen vastausprosentti (82 %) oli Kuljetustilaus-tiimissä ja heikoin Laskuneuvonta-tiimissä (47 %).

Taulukko 5. Kohderyhmän koko, kyselyyn vastanneitten määrä ja vastausprosentit tiimeittäin Itellan yritysasiakaspalvelussa

Tiimi	Kohderyhmä (N)	Vastanneet (N)	Vastaus %
Strategiset asiakkaat	15	11	73
Sopimuslogistiikka	8	5	63
Kuljetustilaus	11	9	82
Postimerkkikeskus	6	3	50
Laskuneuvonta	19	9	47
Yleinen yritysasiakaspalvelu	29	22	76
Päälliköt	5	3	60
Yhteensä	93	62	65

Kyselyyn vastanneiden määrää tiimeittäin selittää osittain tiimien koko. Yleinen yritysasiakaspalvelu on henkilöstömäärältään suurin yksittäinen tiimi ja Postimerkkikeskus pienin. Huomattavaa on myös se, että oheisen taulukon 5 mukaan kolme vastaajaa ei ole vastannut kuuluvansa mihinkään valittavana olleista tiimeistä. Tämä johtuu siitä, että kolme vastaajaa toimi päällikkötehtävissä, jossa yhden päällikön vastuulla voi olla useampia yksittäisiä tiimejä. Tästä syystä tiimin valinta jätettiin kyselylomakkeella pois päällikkötehtävissä toimivilta henkilöiltä.

6.2 Tiedon johtaminen ja hallinta organisaatiossa

Tiedon johtaminen ja hallinta organisaatiossa pitää sisällään tiedon johtamisen osaprosessit eli tiedon luomisen, hankkimisen, varastoimisen, jakamisen ja soveltamisen organisaation strategian ja tavoitteiden, oppimisen tukijärjestelmien, henkilöstöjohtamisen ja tietojärjestelmien näkökulmasta.

Vastaajilta haluttiin selvittää, saavatko he oman työnsä kannalta riittävästi tietoa erilaisista työhön liittyvistä suunnitelmista, tavoitteista ja tuloksista sekä kuinka tärkeänä he pitävät näitä tietoja. Vastaajille esitettiin väittämiä heidän työnsä kannalta olennaisen tiedon saatavuudesta ja tärkeydestä (ks. taulukko 6).

Taulukko 6. *Tiedon tärkeys ja saadun tiedon riittävyys keskiarvojen eron mukaan luokiteltuna Itellan yritysasiakaspalvelussa.*

	Tärkeys	Riittävyys	Ero
	\bar{x}	\bar{x}	
Asiakkaiden palvelukokemukset	4,37	3,21	1,16
Organisaation tulevaisuuden suunnitelmat	4,21	3,13	1,08
Organisaation taloudellinen tilanne	3,95	2,97	0,98
Yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat	3,97	3,23	0,74
Organisaation tulokset	4,10	3,42	0,68
Tiimin tulokset	4,35	3,74	0,61
Organisaation tavoitteet	4,18	3,61	0,57
Yrityksen strategiset tavoitteet	3,89	3,35	0,54
Tiimin tavoitteet	4,44	3,94	0,50
Yrityksen taloudellinen tilanne	3,85	3,35	0,50
Henkilökohtaiset tulokset	4,34	3,89	0,45
Henkilökohtaiset tavoitteet	4,50	4,08	0,42
Henkilöstökyselyn tulokset	4,16	4,02	0,14

Itellan yritysasiakaspalvelu henkilöstön mielestä tärkeimpiä työssä tarvittavia tietoja ovat henkilökohtaiset ja tiimin tavoitteet sekä asiakkaiden palvelukokemukset. Erittäin tärkeänä koettiin myös tieto tiimin tuloksista ja henkilökohtaisista tuloksista sekä organisaation tulevaisuuden suunnitelmista ja tavoitteista. Vähiten tärkeinä vastaajat pitivät tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta, yrityksen strategisista tavoitteista ja organisaation taloudellisesta tilanteesta.

Tiedon riittävyttä arvioitaessa vastaajat saivat mielestään parhaiten tietoa henkilökohtaisista ja tiimin tavoitteista sekä henkilökohtaisista tuloksista. Riittämättömimmin vastaajat saivat tietoa organisaation taloudellisesta tilanteesta sekä organisaation ja yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista.

Verrattaessa henkilöstön kokemusta tiedon tärkeydestä ja tiedon riittävydestä voidaan todeta, että henkilöstö koki saavansa parhaiten tietoa henkilöstökyselyn tuloksista, henkilökohtaisista tavoitteista ja henkilökohtaisista tuloksista verrattuna tiedon tärkeyteen. Asiakkaiden palvelukokemuksista, organisaation tulevaisuuden suunnitelmista ja organisaation taloudellisesta tilanteesta vastaajat saivat vähiten tietoa verrattuna näiden tietojen tärkeyteen.

Taulukosta 7 ilmenevät vastaajien mielipiteet tiedon hankinnasta, jakamisesta ja varastoinnista organisaatiossa sekä arviot organisaation käytössä olevan tiedon luotettavuudesta ja ajantasaisuudesta.

Taulukko 7. *Organisaation käytössä olevan tiedon saatavuus ja laatu Itellan yritysasiakaspalvelussa. Väittämien jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat.*

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	\bar{x}	s
Työni kannalta soveltamiskelpoista tietoa on saatavilla riittävästi	4	46	6	6	0	62	3,8	0,7
Minulla on pääsy kaikkeen tietoon, jota työssäni tarvitsen	13	30	11	8	0	62	3,8	0,9
Organisaatiomme (yritysasiakaspalvelu) käytössä oleva tieto on luotettavaa	5	40	11	6	0	62	3,7	0,8
Organisaatiossamme (yritysasiakaspalvelu) oleva tieto on ajantasaista	3	38	13	8	0	62	3,6	0,8
Työni kannalta olennaisen tiedon hankkiminen on helppoa	1	34	10	16	1	62	3,3	0,9
Saan työtäni koskevaa tietoa parhaiten palavereista	4	25	15	15	3	62	3,2	1,0
Tietoa saa riittävästi ilman että sitä tarvitsee itse hakea	0	18	14	25	5	62	2,7	1,0

Tuloksista ilmenee, että työn kannalta soveltamiskelpoista tietoa on saatavilla riittävästi ja henkilöstöllä on pääsy lähes kaikkeen sellaiseen tietoon, jota he työssään tarvitsevat. Organisaation käytössä oleva tieto on vastaajien mielestä melko luotettavaa ja ajantasaista. Selkeästi eniten kehitettävää on tiedon saatavuudessa ilman, että sitä tarvitsee erikseen hakea, palaverien tietosisällössä ja työn kannalta olennaisen tiedon hakemisen helppoudessa.

Khiin neliö-riippumattomuustestillä testattiin väittämien ja taustamuuttujien välistä riippuvuutta. Paikkakunnan ja muutamien väittämien väliltä löytyi tilastollinen riippuvuus. Testauksen perusteella selvisi, että Kuopion vastaajat ovat tyytyväisempiä tiedon saantiin ilman omatoimista tiedon hakemista kuin Helsingin vastaajat. Taulukosta 8 käy ilmi, että väittämän *Tietoa saa riittävästi ilman että sitä tarvitsee itse hakea* ja paikkakunnan välillä on merkittävä tilastollinen riippuvuus ($p=0,003$).

Taulukko 8. *Tyytyväisyys tiedon saantiin ilman että sitä tarvitsee itse hakea. Vastausprosentit paikkakunnittain.*

Tietoa saa riittävästi ilman että sitä tarvitsee itse hakea	Paikkakunta			Vastaajat kpl
	Helsinki (n=40)	Kuopio (n=22)	Yht. %	
Samaa mieltä	15 %	55 %	29 %	18
Ei samaa eikä eri mieltä	30 %	9 %	23 %	14
Eri mieltä	55 %	36 %	48 %	30
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	62

$\chi^2 = 11,412$ $df = 2$ $p = 0,003$

Vastaajille annettiin avoimella kysymyksellä mahdollisuus kertoa mielipiteensä siitä, miten tiedon hallintaa tulisi kehittää Itellan yritysasiakaspalvelussa. Vapaamuotoisia vastauksia tuli kaiken kaikkiaan 24 henkilöltä. Vastaajat toivoivat aktiivisempaa tiedottamista yrityksen ja organisaation tulevaisuuden suunnitelmista ja taloudellisesta tilanteesta.

”Itse kaipaen sitä että meille käytäisiin kertomassa enempi mitä tapahtuu ja mitkä ovat suunnitelmat yleensäkin, että tuntisin itseni enempi osaksi Itellaa.”

”Menneestä saamme viiveellä tietoa, mutta tulevaisuuden suunnitelmat kovin avoimia.”

”Voisi enemmän tiedottaa, mihin suuntaan meidän yritysasiakaspalvelu on menossa ja miten sitä aiotaan tulevaisuudessa kehittää. Myöntää reilusti kehitettävät kohteet ja se mitä niille aiotaan tehdä ja millä aikataululla. Usein kuulee vaan sanottavan, että jokin asia on tekeillä ja työnalla, mutta muutos tapahtuu liian hitaasti ja liian myöhään. Myös taloudellisesta tilanteesta olisi mukava tietää liittyen siihen, ollaanko rekrytoimassa lisää asiakasneuvoja ja siitä tarvitaanko niitä ja vaikuttaako siihen esim. taloudelliset syyt vai mitkä.”

Vastaajia pyydettiin arvioimaan miten paljon he käyttävät aikaa työhön liittyvän tiedon hankintaan työajan ulkopuolella kuukausittain (ks. taulukko 9). Suurin osa vastaajista käytti alle tunnin työhön liittyvän tiedon hankintaan työajan ulkopuolella kuukaudessa. Kymmenen henkilöä käytti 1-5 tuntia ja 2 henkilöä 6-10 tuntia.

Taulukko 9. Työhön liittyvän tiedon hankintaan työajan ulkopuolella käytetty aika Itellan yritysasiakaspalvelussa. Vastausten jakaumat.

Kuinka paljon aikaa käytät työhösi liittyvän tiedon hankintaan kuukaudessa työajan ulkopuolella	lukumäärä
Alle tunnin	50
1-5 tuntia	10
6-10 tuntia	2
Yhteensä	62

Vähintään 1-5 tuntia tiedon hankintaan käytäviä vastaajia pyydettiin lisäksi kertomaan, mistä asioista he hankkivat tietoa työajan ulkopuolella. Vastauksista kävi ilmi, että vastaajat hankkivat tietoa yrityksen tuote- ja palveluvalikoimasta sekä tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksista.

Perehdyttäminen

Perehdyttämistä voidaan pitää yhtenä yrityksen oppimisjärjestelmänä. Perehdyttämisen kehittäminen on ollut yksi tiedon johtamisen kehityshankkeista Itellan yritysasiakaspalvelussa vuonna 2010. Tästä syystä tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten henkilöstö koki perehdyttämisen onnistumisen tutkimusajankohtana.

Taulukosta 10 käy ilmi, että parhaiten Itellan yritysasiakaspalvelussa on onnistuttu perehdyttämisessä uusiin tehtäväkokonaisuuksiin ja asioihin. Eniten kehitettävää on perehdyttämiseen käytetyn ajan riittävydessä.

Taulukko 10. *Perehdyttäminen Itellan yritysasiakaspalvelussa. Väittämien jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat.*

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	\bar{x}	s
Perehdyttäminen uusiin tehtäväkokonaisuuksiin (esim. kuljetustilaus, SA, laskuneuvonta, yleinen) on riittävää	7	30	8	13	4	62	3,4	1,1
Perehdyttäminen uusiin asioihin (esim. tuote- ja palvelumuutokset, työohjeet) on riittävää	3	28	11	16	4	62	3,2	1,1
Perehdyttäminen uusien järjestelmien (esim. Wiki) käyttöön on riittävää	3	25	11	17	6	62	3,0	1,1
Perehdyttämiseen on varattu riittävästi aikaa	1	17	12	24	8	62	2,7	1,1

Perehdyttämiseen liittyvistä väittämistä (ks. liite 3) rakennettiin summamuuttuja, joka testattiin Cronbachin alfa-kertoimella. Perehdyttämisen summamuuttujasta (ks. taulukko 11) käy ilmi, että perehdyttämiseen liittyvien väittämien keskiarvo on lähellä kolmea eli siinä on edelleen kehitettävää.

Taulukko 11. *Perehdyttämisen summamuuttuja, Cronbachin alfa-kerroin, keskiarvo ja keskihajonta.*

	Cronbachin alfa	Kysymykset kpl	\bar{x}	s
Perehdyttäminen kokonaisuutena	0,902	4	3,1	1,0

Muutamien perehdyttämiseen liittyvien väittämien ja vastaajien paikkakunnan väliltä löytyi tilastollinen riippuvuus Khiin neliö-testissä. Kuopion vastaajat ovat Helsingin vastaajia tyytyväisempiä perehdyttämiseen uusiin tehtäväkokonaisuuksiin (ks. taulukko 12) Väittämän *Perehdyttäminen uusiin tehtäväkokonaisuuksiin (esim. kuljetustilaus, SA, laskuneuvonta, yleinen) on riittävää* ja vastaajan paikkakunnan välillä on merkittävä tilastollinen riippuvuus ($p=0,006$).

Taulukko 12. *Uusiin tehtäväkokonaisuuksiin perehdyttämisen riittävyys paikkakunnittain (%)*.

<i>n</i> = 62	Paikkakunta			
	Helsinki (<i>n</i> =40)	Kuopio (<i>n</i> =22)	Yht. %	Vastaajat kpl
Perehdyttäminen uusiin tehtäväkokonaisuuksiin on riittävää				
Samaa mieltä	45 %	86 %	60 %	37
Ei samaa eikä eri mieltä	18 %	5 %	13 %	8
Eri mieltä	38 %	9 %	27 %	17
Yhteensä	101 %	100 %	100 %	62

$$\chi^2 = 10,093 \text{ df} = 2 \text{ p} = 0,006$$

Kuopion vastaajat ovat Helsingin vastaajia tyytyväisempiä myös uusien asioiden perehdyttämisen riittävyyteen (ks. taulukko 13). Väittämän *Perehdyttäminen uusiin asioihin (esim. tuote- ja palvelumuutokset, työohjeet) on riittävää ja vastaajan paikkakunnan välillä on selkeä tilastollinen riippuvuus ($p=0,029$)*.

Taulukko 13. *Uusiin asioihin perehdyttämisen riittävyys paikkakunnittain (%)*.

<i>n</i> =62	Paikkakunta			
	Helsinki (<i>n</i> =40)	Kuopio (<i>n</i> =22)	Yht. %	Vastaajat kpl
Perehdyttäminen uusiin asioihin (esim. tuote- ja palvelumuutokset, työohjeet) on riittävää				
Samaa mieltä	38 %	73 %	50 %	31
Ei samaa eikä eri mieltä	23 %	9 %	18 %	11
Eri mieltä	40 %	18 %	32 %	20
Yhteensä	101 %	100 %	100 %	62

$$\chi^2 = 7,056 \text{ df} = 2 \text{ p} = 0,003$$

Kuopion vastaajat ovat myös tyytyväisempiä järjestelmien perehdyttämisen riittävyyteen kuin Helsingin vastaajat (ks. taulukko 14). Väittämän *Perehdyttäminen uusien järjestelmien käyttöön on riittävää ja vastaajan paikkakunnan välillä on tilastollisen testauksen perusteella voimakas tilastollinen riippuvuus ($p=0,000$)*.

Taulukko 14. *Uusien järjestelmien käytön perehdyttämisen riittävyys paikkakunnittain (%)*.

<i>n</i> =62	Paikkakunta			
	Helsinki (<i>n</i> =40)	Kuopio (<i>n</i> =22)	Yht. %	Vastaajat kpl
Perehdyttäminen uusien järjestelmien käyttöön on riittävää				
Samaa mieltä	25 %	82 %	45 %	28
Ei samaa eikä eri mieltä	22 %	9 %	18 %	11
Eri mieltä	53 %	9 %	37 %	23
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	62

$$\chi^2 = 18,794 \text{ df} = 2 \text{ p} = 0,000$$

Taulukon 15 mukaisesti voidaan todeta, että Kuopion vastaajat kokivat että perehdyttämiseen on varattu riittävämminkin aikaan kuin Helsingin vastaajat. Perehdyttämiseen käytetyn ajan ja paikkakunnan välillä on myös tilastollinen riippuvuus ($p=0,010$).

Taulukko 15. *Perehdyttämiseen käytetyn ajan riittävyys paikkakunnittain (%)*.

n=62 Perehdyttämiseen on varattu riittävästi aikaa	Paikkakunta			Vastaajat kpl
	Helsinki (n=40)	Kuopio (n=22)	Yht. %	
Samaa mieltä	18 %	50 %	29 %	18
Ei samaa eikä eri mieltä	17 %	23 %	19 %	12
Eri mieltä	65 %	27 %	52 %	32
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	62

$$\chi^2 = 9,278 \text{ df} = 2 \text{ p} = 0,010$$

Perehdyttämistä koskevien väittämien yhteydessä kysyttiin myös perehdyttämisessä opitun tiedon hyödyntämiskelpoisuutta työssä sekä innostuneisuutta uuden oppimiseen (ks. taulukko 16). Vastaajat kokivat olevansa innostuneita uuden oppimisesta ja voivansa hyödyntää oppimaansa tietoa työssä.

Taulukko 16. *Perehdyttämisessä hankitun tiedon hyödyntäminen ja innokkuus uuden oppimiseen Itellan yritysasiakaspalvelussa. Vastausten jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat.*

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa eikä eri mieltä		Täysin eri mieltä	Yhteensä	\bar{x}	s
			Jokseenkin eri mieltä					
Olen innostunut uuden oppimisesta	34	25	2	1	0	62	4,5	0,6
Voin hyödyntää oppimaani työssäni	19	34	5	4	0	62	4,1	0,8

Vastaajilta pyydettiin avoimella kysymyksellä kehittämissuhteita uusien asioiden ja tehtävien perehdyttämiseen. Vastauksia antoi 27 henkilöä. Suurin osa vastaajista lisäisi uusien asioiden perehdyttämiseen ja kertaamiseen käytettyä aikaa.

”Uuden työntekijän perehdyttäminen on nykyään hyvä ja tarpeeksi pitkä aika, mutta uusien muutosten tai palveluiden oppimiseen ei käytetä paljon aikaa, joten joskus jää olo, että joutuu oppimaan työn ohessa asiakkaita palvellessa.”

”Riittävästi kertausta ja aikaa, kaikki eivät opi samassa ajassa.”

”Perehdyttämistä suunnitellaan ja tarkoitus on hoitaa se kunnolla, mutta siihen ei ole tarpeeksi aikaa.”

”Enemmän aikaa lähivalmentajien kanssa käydä asioita lävitse.”

”Omaa opiskeluaikaa enemmän.”

Perehdyttämiseen käytetyn ajan lisäksi vastaajat kehittäisivät perehdyttämisen sisältöä uuden henkilön perehdyttämisen osalta ja tapaa, jolla perehdyttäminen tapahtuu. Avoimista kommentteista nousee esille myös tarve, että organisaatiossa olisi olemassa henkilö, jonka toimenkuvaan kuuluisi ainoastaan perehdyttäminen.

”Perehdyttämiseen pitäisi olla varattuna henkilö, joka tekee sitä työtä pelkäänsään, kun on tarve.”

”Jonkun toimenkuvaan voisi liittää nimenomaan perehdyttämisen. Tämä perehdyttäjä saisi sitten rauhassa perehdyttää henkilön uusiin asioihin ilman että se on pois tiimin vahvuudesta.”

”Perehdytettävälle osoitetaan tukihenkilö joka opastaa ja auttaa uuden asian oppimisessa kunnes asia on opittu ja sisäistetty. Näin ei oppijan tarvitse keskeyttää toisten töitä kysyäkseen neuvoa (milloin keltäkin), vaan olisi yksi henkilö jolta saa tarvitun tiedon.”

”Henkilökohtainen ohjaaminen on tärkeää yleisen ohjeistuksen ohella, jokaisen tulee tuntee, että on ymmärtänyt uuden tehtävän sisällön ja pystyy tekemään töitä opettajien asioiden pohjalta.”

”Aloittaisin uuden työntekijän perehdyttämisen perusasioista, esim. tuotteet ja palvelut, eri yksiköt, joiden kanssa teemme yhteistyötä ja niiden tehtävät, järjestelmien läpikäyminen perusteellisemmin eikä tapauskohtaisesti. Vasta sitten alkaisin perehdyttää itse työn tekemiseen ja järjestelmien käyttöön.”

”Lisäisin perehdyttämissiin enemmän kakkos-luureissa olemista, varsinkin palattua pitkältä lomalta tai kokonaan uudelle työntekijälle puheluiden kuunteleminen on tärkeää.”

Tietojärjestelmät

Vastajaat arvioivat Itellan yritysasiakaspalvelussa käytössä olevien tietojärjestelmien käytettävyyttä antamalla jokaiselle tietojärjestelmälle arvosanan asteikolla 1-5, jossa 1 ”Erittäin huono” ja 5 ”Erittäin hyvä”. Vastajille annettiin myös mahdollisuus jättää tietojärjestelmä arvioimatta siinä tapauksessa, että he eivät käytä kyseistä tietojärjestelmää. Osa arvioituista tietojärjestelmistä ei tarvita kaikissa Itellan yritysasiakaspalvelun tiimeissä tai tehtävissä. Keskiarvoihin laskettiin mukaan kaikkien arvosanan antaneiden henkilöiden vastaukset.

Uusi Point on Itella-konsernin uusi intranet, joka otettiin käyttöön lokakuussa 2010. Asiakaspalvelun wiki on Itellan yritysasiakaspalvelun oma tietojärjestelmä, johon on koottu tärkeimmät asiakaspalvelussa tarvittavat tiedot. Asiakaspalvelun wiki otettiin käyttöön toukokuussa 2010. SAP CRM on Itella-konsernin asiakkuudenhallintajärjestelmä, SAP CRM IC asiakaspalautejärjestelmä ja SAP ECC toiminnanohjausjärjestelmä. SAP-järjestelmät ovat olleet käytössä useita vuosia. Kulsu on kuljetussuunnitteluohjelmisto, jota käytetään mm. kuljetustilausten välittämiseen kuljetuspalveluille.

Taulukosta 17 käy ilmi, että tyytyväisimpiä vastajaat olivat Itellan kotisivujen ja Kulsun käytettävyyteen. Tyytymättömmimpiä käyttäjät olivat SAP CRM IC:n ja SAP CRM:n käytettävyyteen. Tietojärjestelmien käytettävyys näyttäisi kokonaisuutta arvioitaessa olevan melko huonolla tasolla koska keskiarvot ovat pääsääntöisesti lähellä kolmea.

Taulukko 17. *Tietojärjestelmien käytettävyyks Itellan yritysasiakaspalvelussa. Vastausten jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat.*

	Erittäin hyvä	Melko hyvä	Ei hyvä eikä huono	Melko huono	Erittäin huono	En käytä työssäni	Yhteensä	\bar{x}	s
Itellan kotisivut	4	43	11	2	1	1	62	3,8	0,7
Kulsu	7	27	13	10	2	3	62	3,5	1,0
Wiki	3	30	12	13	4	0	62	3,2	1,1
Uusi Point	0	27	16	17	2	0	62	3,1	0,9
SAP ECC	2	15	14	15	3	13	62	3,0	1,0
SAP CRM	0	10	18	15	5	14	62	2,7	0,9
SAP CRM IC	0	13	14	23	4	8	62	2,7	0,9

Vastaajilta pyydettiin avoimella kysymyksellä kehittämissuhteita arvioinnin kohteina oleviin tietojärjestelmiin. Vahvimmin kehittämissuhteista nousi esille järjestelmien hitaus ja järjestelmien käytön hankaluus. Nämä selittänevät omalta osaltaan käytettävyydestä annettuja alhaisia keskiarvoja.

”Järjestelmät ovat liian hitaita, jotta tietoa saisi näppärästi ja nopeasti puhelun aikana.”

”On hankala toimia asiakaspalvelutyössä, kun järjestelmät ovat hitaita.”

”Yleinen ongelma on järjestelmien hitaus ja useissa järjestelmissä on välilehtiä liikaa joko tiedon hakemiseen tai tallentamiseen.”

”Kunpa ei tarvittaisi näin montaa erillistä (hidasta) järjestelmää.”

Vastaajilta haluttiin selvittää vielä tarkemmin Asiakaspalvelun wikiä ja uutta Pointia koskevia mielipiteitä koska kyseiset järjestelmät on otettu käyttöön vuoden 2010 aikana ja ovat osa Itellan yritysasiakaspalvelun vuosina 2009-2010 toteutettuja tiedon johtamisen kehityshankkeita.

Taulukosta 18 nousee esille se, että lähes kaikki vastaajat käyttävät päivittäin Asiakaspalvelun wikiä asiakaskohtaamisten tukena. Huomattavaa on, että

tähän väittämään jätti vastaamatta 3 pääällikkötehtävissä toimivaa henkilöä koska heidän toimenkuvaansa ei kuulu asiakaskohtaamisten hoitaminen. Lisäksi tuloksista voidaan todeta, että vastaajien mielestä Asiakaspalvelun wikissä oleva tieto on ajantasaista ja vastaajat osaavat käyttää Asiakaspalvelun wikin hakutoimintoa. Tiedon saatavuuden helppoudessa ja olemassa olevan tiedon hyödynnettävyydessä asiakaskohtaamisten yhteydessä on jonkin verran parannettavaa. Vähän yli puolet vastaajista koki, että wiki on hyvä työväline oman osaamisen jakamiseen.

Taulukko 18. *Asiakaspalvelun wikin ominaisuuksien arvioinnit väittämittäin Itellan yritysasiakaspalvelussa. Väittämien jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat.*

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	\bar{x}	s
Käytän Wikiä päivittäin asiakaskohtaamisten tukena	35	12	5	4	3	59	4,2	1,2
Wikissä oleva tieto on ajantasaista	13	36	7	5	1	62	3,9	0,9
Osaan käyttää Wikin hakutoiminnallisuutta	20	26	6	9	1	62	3,9	1,1
Wiki on hyvä työväline oman osaamiseni jakamiseen	7	27	20	5	3	62	3,5	1,0
Wikissä oleva tiedot ovat sellaisessa muodossa että voin helposti hyödyntää niitä asiakaskohtaamisissa	4	24	16	15	3	62	3,2	1,0
Wikissä oleva tieto on saatavilla helposti	5	25	10	20	2	62	3,2	1,1
Löydän tarvitsemani tiedon Wikistä nopeasti	4	21	9	21	7	62	2,9	1,2

Taulukossa 19 on esitetty Asiakaspalvelun wikiin liittyvistä väittämistä rakennettu summamuuttuja. Asiakaspalvelun wikin summamuuttujan väittämät on kuvattu liitteessä 3. Summamuuttujan keskiarvosta käy ilmi, että Asiakaspalvelun wikin keskiarvo on lähellä kolmea eli siinä on edelleen kehitettävää.

Taulukko 19. *Asiakaspalvelun wikin summamuuttuja, Cronbachin alfa-kerroin, keskiarvo ja keskihajonta.*

	Cronbachin alfa	Kysymykset kpl	– x	s
Asiakaspalvelun wiki kokonaisuutena	0,851	5	3,3	0,8

Vastaajilta pyydettiin avoimella kysymyksellä kehitysehdotuksia Asiakaspalvelun wikiin. Kehittämisehdotuksia tuli 21 kpl. Suurin osa kehittämisehdotuksista koski Asiakaspalvelun wikin ominaisuuksia. Vastaajat toivoivat erityisesti toimivampaa hakukonetta ja järjestelmässä olevan tiedon karsimista.

”Kaikki tieto pitäisi olla haettavissa hakusanalla.”

”Hakukoneen toimivuus paremmaksi.”

”Linkkiviidakkoa pitäisi siistiä.”

”Esim. etusivun ajankohtaiset-osioon on tupattu liikaa tietoa -> olennainen ei enää erotu. Sama pätee Wikissä muissakin kohdissa. Linkkejä on valtavasti, joten olennaisen etsiminen haastavaa. Tietenkin on hakulaatikko, mutta...”

Vastaajat arvioivat uutta Pointia vastaavilla väittämillä kuin Asiakaspalvelun wikiä. Taulukosta 20 käy ilmi, että vastaajat kokivat uuden Pointin parhaimmaksi ominaisuudeksi tiedon ajantasaisuuden. Eniten kehitettävää näyttäisi olevan tiedon löytymisen nopeudessa. Vajaa puolet vastaajista käyttää uutta Pointia päivittäin asiakaskohtaamisten tukena.

Taulukko 20. Uuden Pointin ominaisuuksien arvioinnit väittämittäin Itellan yri-
tysasiakaspalvelussa. Väittämien jakaumat, keskihajonnat ja keskiarvot.

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	\bar{x}	s
Uudessa Pointissa oleva tieto on ajantasaista	8	27	25	2	0	62	3,7	0,7
Osaan käyttää Pointin hakutoiminnallisuutta	12	22	13	13	2	62	3,5	1,1
Käytän uutta Pointia päivittäin asiakaskohtaamisten tukena	13	15	7	19	15	62	3,2	1,3
Uudessa Pointissa olevat tiedot ovat sellaisessa muodossa että voin hyödyntää niitä asiakaskohtaamisissa	3	17	26	14	2	62	3,1	0,9
Uudessa Pointissa oleva tieto on saatavilla helposti	1	17	20	23	1	62	2,9	0,9
Löydän tarvitsemani tiedon uudesta Pointista nopeasti	2	10	22	23	5	62	2,7	1,0

Huomattavaa on, että useissa väittämissä noin kolmannes vastaajista on valinnut vastausvaihtoehdon ”En samaa enkä eri mieltä”. Syynä tähän on todennäköisesti avoimissa kommenteissa selkeästi esille tullut vähäinen käyttökokemus uudesta Pointista, jonka vuoksi vastaajat eivät tutkimusajankohtana osanneet antaa kehitysehdotuksia uuteen Pointiin liittyen.

”En ikävä kyllä ole ehtinyt vielä siihen niin paljon perehtymään, että voisoin nimetä jotain yksittäisiä asioita.”

”Ei tällä hetkellä mitään valittamista. Uusi Point on nyt vasta niin vähän ollut käytössä, että ei ole ilmennyt mitään valittamista.”

”En ole ehtinyt niin paljon tutustua, että olisi mielipiteitä muuttamisesta.”

Uuden Pointin kehittämiseen tuli muutamia kehitysehdotuksia avoimen kysymyksen kautta. Erityisesti vastauksissa nousi esille uuden Pointin ”facebook-
maisuus” eli vastaajat toivoivat uudelta Pointilta vähemmän sosiaalisen median ominaisuuksia koska he kokivat esimerkiksi blogit ja keskustelupalstat ajanpuutteen vuoksi turhiksi.

”Vähemmän facebookia, enemmän asiaa!”

”Turhat gallupit ja keskustelupalstat pois; ei meillä ole aikaa käyttää niitä.”

”En ole tutustunut uuteen pointtiin juuri ollenkaan, koska ei ole ollut aikaa. Yksi asia mitä hain (aikakauslehden tuotepäällikkö) uudesta pointista, ei löytynyt, vaan piti hakea vanhasta pointista. Asiaa katsottiin lähivalmentajan voimin, eli ei etsijän vika vaan uusi point ei ole niin kovin hyvä. Myös uuden pointin blogit, keskustelut ja mielipide kysymysosiot ärsyttävät! Kenellä on aikaa niihin. Suotta sotkevat sivuja. Ei pointin tarkoitus ole olla ”facebook”.”

Uutta Pointia koskevista väittämistä rakennettiin myös summamuuttuja, joka kuvaa kaikkien summamuuttujan väittämien saamien arvojen keskiarvoa (ks. taulukko 21). Summamuuttujan keskiarvon perusteella voidaan todeta, että uudessa Pointissa on edelleen kehitettävää koska keskiarvo jäi lähelle kolmea. Uutta Pointia koskevan summamuuttujan väittämät on kuvattu liitteessä 3.

Taulukko 21. Uuden Pointin summamuuttuja, Cronbachin alfa-kerroin, keskiarvo ja keskihajonta.

	Cronbachin alfa	Kysymykset kpl	– x	s
Uusi Point kokonaisuutena	0,798	4	3,1	0,7

6.3 Organisaatiokulttuuri tiedon johtamisen mahdollistajana

Tutkimustuloksista käy ilmi, ettei tiedonvaihtoa ja jakamista rajoiteta ja henkilöstöä kannustetaan tiedon jakamiseen Itellan yritysasiakaspalvelussa (ks. taulukko 22). Eniten kehitettävää on tiedon jakamisessa yksiköiden välillä, muutosten toteuttamiseen ja muutosten sisäistämiseen käytetyn ajan riittävydessä.

Taulukko 22. Tiedon jakaminen Itellan yritysasiakaspalvelussa. Väittämien jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat.

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	\bar{x}	s
Tiedonvaihtoa ja jakamista ei rajoiteta organisaatiossamme	17	31	10	4	0	62	4,0	0,8
Organisaatiossamme kannustetaan työhön liittyvän tiedon jakamiseen	18	28	10	6	0	62	3,9	0,9
Tiedon jakaminen organisaatiossani tapahtuu johdon ja esimiesten kautta	2	25	18	15	2	62	3,2	0,9
Minulla on riittävästi aikaa sisäistää ja omaksua työhöni liittyvät muutokset	3	20	18	19	2	62	3,1	1,0
Muutosten toteuttamiseen käytetään riittävästi aikaa työyksikössäni	1	21	15	23	2	62	2,9	1,0
Eri yksiköiden välinen tiedon jakaminen on riittävää	0	16	17	24	5	62	2,7	0,9

Vajaa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tiedon jakaminen organisaatiossa tapahtuu johdon ja esimiesten kautta. Johdon rooli tiedon jakamisessa Itellan yritysasiakaspalvelussa painottuu strategian, vision, tavoitteiden ja toimintasuunnitelman maastouttamiseen organisaatiossa. Esimiesten rooli taas painottuu operatiivisen johtamisen näkökulmasta sellaisten tietojen jakamiseen, jotka ovat yksikön toiminnan kannalta tärkeitä. Lähivalmentajat toimivat päivittäisen tekemisen tukena. Tästä näkökulmasta katsottuna esimiehet ja johto ovat onnistuneet varsin hyvin tiedon jakamisessa.

Lähivalmentajien onnistumista tiedon jakamisessa kysyttiin kahdella väittämällä. Väittämiin vastasivat vain asiakasneuvojat koska lähivalmentajien tehtävänkuvaa kuuluu nimenomaan asiakasneuvojien päivittäisen työn tukeminen. Vastausten mukaan (ks. taulukko 23) lähivalmentajat ovat onnistuneet erittäin hyvin päivittäisen työn tukemisessa ja asiakasneuvojien työhön liittyvän tiedon aktiivisessa jakamisessa.

Taulukko 23. *Lähivalmentajien onnistuminen tiedon jakamisessa ja päivittäisen työn tekemisen tuessa Itellan yritysasiakaspalvelussa. Väittämien jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat.*

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	\bar{x}	s
Saan lähivalmentajilta riittävästi tukea päivittäisen työn tekemiseen liittyvissä asioissa	17	19	5	6	1	48	3,9	1,1
Lähivalmentajat jakavat aktiivisesti tietoa työhöni liittyvistä asioista	15	17	9	7	0	48	3,8	1,0

Väittämien lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa miten he kehittäisivät lähivalmentajien roolia tiedon jakamisen suhteen. Kehitysehdotuksia antoi 24 vastaajaa. Kehitysehdotuksista nousi esille lähivalmentajien liian suuri työ määrä ja se, ettei lähivalmentajilla ole riittävästi aikaa tiedon jakamiseen.

”Lähivalmentajilla on varmasti tahtoa jakaa tietoa, mutta AIKAA EI OLE RIITÄVÄSTI. Koska henkilökuntaa asiakastyöhön ei ole tarpeeksi, lähivalmentajien aika menee liian paljon asiakastyöhön (vaikka se onkin tärkeää).”

”Lähivalmentajille enemmän aikaa lähivalmentajan tehtävien hoitamiseen. Nyt liian kiireisiä.”

”Lähivalmentaja tarvitsisi enemmän aikaa nimenomaan lähivalmentajan työhön pystyäkseen paremmin jakamaan tietoa työtovereille.”

Lisäksi lähivalmentajille toivottiin lisää koulutusta ja tarkempaa tehtävänkuvan määrittelyä, jotta kaikilla lähivalmentajilla olisi samanlainen osaaminen ja tiedon jakaminen olisi sen myötä samantasoista lähivalmentajasta riippumatta.

”Lähivalmentajat niin eritasoisia, että joidenkin kohdalla enempi koulutusta. Pari hallitsee tehtävän ja osaavat jakaa tietoa selkeästi työtovereille.”

”Lähivalmentajan työnkuva tarvitsee selkeämpää määrittämistä. Nyt lähivalmentaja toimii paljolti oman aiemmin työssä opitun ammattiosaamisen ja henkilökohtaisten taitojensa varassa. Joten tiedon jakaminenkin on liian suoraan sidoksissa henkilön ”historiaan”.”

Lähivalmentajilta toivottiin myös aktiivisempaa tiedon jakamista esimerkiksi erilaisten tietoisuuksien ja sähköpostin kautta.

”Lähivalmentajat voisivat tehdä ajankohtaisista asioista ”tietoisuuksia” esim. sähköpostiin - lisää kertaustuokioita sellaisista aiheista, joissa huomattu osaamisessa vajetta.”

”Sähköpostilla voisi vielä muistuttaa, jos on tehty muutoksia tietoihin tai on kirjattu järjestelmiin ihan uutta tietoa. Tuntuu usein siltä, että tietoa pidetään salassa. ”ota itse selvää”.”

”Tiimeittäin voisi pitää ns. tietoisuuksia.”

Vastaajia pyydettiin arvioimaan palavereita ja niiden hyödyllisyyttä kahdessa väittämässä (ks. taulukko 24). Vastaajista lähes puolet oli sitä mieltä, ettei palavereissa ole riittävästi aikaa jakaa tietoja ja kokemuksia muiden työntekijöiden kanssa. Lisäksi vajaa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että palavereissa kerrataan riittävästi tuotteisiin, palveluihin ja työhjeisiin liittyviä asioita. Merkittävää on kuitenkin, että kolmasosa vastaajista pitää tuotteiden, palveluiden ja työhjeisiin liittyvien asioiden kertaamista riittämättömänä.

Taulukko 24. *Palaverien hyödyllisyys Itellan yritysasiakaspalvelussa. Väittämien jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat.*

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	\bar{x}	s
Palavereissa kerrataan riittävästi tuotteisiin, palveluihin ja työhjeisiin liittyviä asioita	5	23	13	17	4	62	3,1	1,1
Palavereissa on riittävästi aikaa jakaa tietoa ja kokemuksia muiden työntekijöiden kanssa	4	12	15	25	6	62	2,7	1,1

Palavereita koskevista väittämistä yhden väittämän ja paikkakunnan väliltä löytyi tilastollinen riippuvuus Khiin neliö-riippumattomuustestissä. Kuopion vastaajat ovat tyytyväisempiä palavereissa kerratun tuotteisiin, palveluihin ja työohjeisiin liittyvän tiedon määrään kuin Helsingin vastaajat (ks. taulukko 25). Tilastollinen testaus osoitti, että väittämän *Palavereissa kerrataan riittävästi tuotteisiin, palveluihin ja työohjeisiin liittyviä asioita* ja vastaajan paikkakunnan välillä on voimakas tilastollinen riippuvuus ($p=0,001$).

Taulukko 25. *Vastaajien kokemus palavereissa kerrattavan tiedon riittävydestä paikkakunnittain (%)*.

n=62	Paikkakunta			
	Helsinki (n=40)	Kuopio (n=22)	Yht. %	Vastaajat kpl
Palavereissa kerrataan riittävästi tuotteisiin, palveluihin ja työohjeisiin liittyviä asioita				
Samaa mieltä	30 %	73 %	45 %	28
Ei samaa eikä eri mieltä	33 %	0 %	21 %	13
Eri mieltä	38 %	27 %	34 %	21
Yhteensä	101 %	100 %	100 %	62

$$\chi^2 = 13,326 \text{ df} = 2 \text{ p} = 0,001$$

Vastaajilta pyydettiin avoimella kysymyksellä kehitysehdotuksia palavereihin liittyen. Kehitysehdotuksia antoi 30 vastaajaa. Eniten kehitysehdotuksia tuli palaverin sisältöön ja useuteen liittyen. Vastaajien mielestä palavereissa on nykyisellään liian paljon asiaa ja palavereja pidetään liian harvoin. Lisäksi avoimista vastauksista kävi ilmi, että palavereissa käsiteltäviä asioita on kerralla liikaa ja aikaa palavereissa käytyjen asioiden omaksumiseen ja sisäistämiseen ei ole. Tästä syystä toivottiin, että palavereja pidettäisiin useammin ajallisesti lyhyempikestoisinä. Lisäksi toivottiin myös sellaisia palavereja, joissa olisi mahdollisuus jakaa tietoa ja kokemuksia muiden työntekijöiden kanssa koska nykyisellään palaverit ovat niin täynnä asiaa, ettei kokemusten jakamiseen jää aikaa.

"Nykyisellään koen että suurin osa palavereista on täyteen tikattu informaatiota. Tieto on tietenkin tarpeen, mutta joskus olisi sellaiset "vapaammat" palaverit toivottavia, eli kaipaen sellaista asiakasneuvojien kokemusten vaihtopalavereja, missä pystyttäisiin juttelemaan itse työstä ja vaihtamaan käytännön vinkkejä työntekoon jne."

”Nyt palavereissa on niin paljon asiaa, että koskaan ei ole mahdollisuutta kysyä tarkentavia kysymyksiä, sillä vedotaan siihen, että ei ole aikaa vastata. Ja koskaan ei ole aikaa kerrata vanhoja asioita. Kaikki on vain luettavissa Wikissä, mutta sieltä ei koskaan kerkeä lukemaan, sillä kaikki työaika menee asiakkaiden kanssa.”

”Asiaa on joka kerta paljon, suorastaan tietoähky. Lisäksi sisältö voi olla jo aikansa elänyt ja uudet akuutit asiat painavat eikä niihin välttämättä ole vastasmalleja vielä olemassa. Palaverit tarkasti suunniteltuja eikä niissä ole muuntautumismahdollisuutta, eikä paljon mahdollisuuksia keskusteluun tai kommentointiin. kun aika rajattu. Palaverista voisi olla joka kerta esim. 10 minuuttia muuta akuuttia asiaa, tai keskustelua kriittisistä tilanteista. Jokaisella asiakasneuvojalla vuorotellen oman asiakastapauksen kertominen. ”

”Palaveri voisi olla 2x viikossa ja kesto aika silloin voisi on 30 min. Jos ei ole akuutteja asioita, niin silloin riittäisi kerran viikossa ja aika voisi olla 30–60 min.”

”Palavereissa yleensä liikaa asiaa kerralla, asiakasneuvojen vaikea omaksua kaikkea tietoa. Lyhyempiä palavereja ja useammin.”

”Palaverit ovat riittävän usein, mutta saisivat olla pidempiä. aika tahtoo loppua kesken varsinkin uusien asioiden kohdalla.”

6.4 Yksilön ja tiimin toiminta

Vastaajat jakavat mielellään omaa osaamistaan muille ja tekevät työhönsä liittyvät päätökset yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin ja työohjeisiin perustuen (ks. taulukko 26).

Taulukko 26. Yksilön tiedot ja taidot sekä asenne tiedon johtamiseen Itellan yritysasiakaspalvelussa. Vastausten jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat.

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	\bar{x}	s
Jaan mielelläni omaa osaamistani muille	48	14	0	0	0	62	4,8	0,4
Työssäni tekemäni päätökset perustuvat yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin ja työohjeisiin	31	24	5	1	1	62	4,3	0,8
Osaamistani hyödynnetään työyhteisössäni	14	23	14	7	4	62	3,6	1,2
Saan riittävästi tietoa työhöni vaikuttavista muutoksista	4	29	16	12	1	62	3,4	0,9
Tarvitsen lisää ohjausta tietotekniikan hyödyntämiseen työssäni	8	20	8	21	5	62	3,1	1,2
Työssäni tarvitsemani tieto säilyy parhaiten omassa muistissani	0	16	16	20	10	62	2,6	1,0

Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että heidän osaamistaan hyödynnetään työyhteisössä. Noin puolet vastaajista kokee, että he saavat riittävästi tietoa työhön liittyvistä muutoksista. Vastaajista vajaa puolet tarvitsee lisää ohjausta tietotekniikan hyödyntämiseen omassa työssään.

Vastaajilta kysyttiin myös kokevatko he, että heidän työssä tarvitsemansa tiedot säilyvät parhaiten omassa muistissa. Oletuksena tässä väittämässä on, ettei työssä tarvittava tieto voi sen suuren määrän vuoksi pysyä yksilön muistissa. Tästä syystä tulosta on tulkittava käänteisesti eli mitä pienempi keskiarvo, sen paremmin oletus toteutuu. Noin puolet vastaajista kokee, ettei työssä tarvittava tieto pysy parhaiten heidän omassa muistissaan. Huomattavaa on että 16 vastaajaa on valinnut vastausvaihtoehdon ”melko samaa mieltä” tässä väittämässä.

Vastaajilta haluttiin selvittää miten hyvin työyhteisön toiminta tukee heidän omaa tiedon hallintaa. Taulukon 27 mukaisesti työtoverit auttavat toisiaan onnistumaan työssään ja pitävät toisensa myös ajan tasalla työhön liittyvissä asioissa. Tietoa myös jaetaan henkilöiden kesken riittävästi, joten jokaisella on edellytykset toteuttaa omaa työtään.

Taulukko 27. *Työyhteisön toiminta tiedon johtamisen tukena Itellan yritysasiakaspalvelussa. Vastauksien jakaumat, keskiarvot ja keskihajonnat.*

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Yhteensä	\bar{x}	s
Työtoverini auttavat minua onnistumaan työssäni	29	29	4	0	0	62	4,4	0,6
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	20	28	8	6	0	62	4,0	0,9
Saan riittävästi tietoa muilta työntekijöiltä työni toteuttamiseen	11	34	10	7	0	62	3,8	0,9

6.5 Osaprosessien summamuuttajat

Väittämistä muodostettiin summamuuttujia tiedon johtamisen osaprosesseihin kohdistuneista väittämistä. Summamuuttujiin valittujen väittämien yhdensuuntaisuus eli se, että ne mittaavat samaa asiaa testattiin ennen summamuuttujien muodostamista Cronbachin alfa-kertoimen avulla. Mikäli Cronbachin alfa-kertoimen saa vähintään arvon 0,6 voidaan summamuuttujan muodostaa summamuuttujaan valituista väittämistä. Tätä ennen on tarkistettava, että kaikki summamuuttujan muuttajat mittaavat yhtä ominaisuutta. (Holopainen ym. 2004.) Kaikki Cronbachin alfa-kertoimet saivat vähintään arvon 0,6, joten summamuuttajat voitiin muodostaa.

Taulukosta 28 käy ilmi, että tiedon johtamisen alaprosesseista tiedon luomisen, hankkimisen ja soveltamisen osalta on Itellan yritysasiakaspalvelussa onnistuttu parhaiten. Eniten kehitettävää on tiedon varastoinnissa.

Taulukko 28. *Tiedon johtamisen osaprosessien summamuuttajat, niiden Cronbachin alfa-kertoimet, keskiarvot ja keskihajonnat.*

	Cronbachin alfa	Kysymykset kpl	\bar{x}	s
Tiedon luominen	0,804	5	3,9	0,6
Tiedon soveltaminen	0,607	5	3,6	0,6
Tiedon hankkiminen	0,619	3	3,6	0,7
Tiedon jakaminen	0,903	16	3,5	0,7
Tiedon varastointi	0,864	11	3,3	0,6

6.6 Tulosten yhteenveto

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että Itellan yritysasiakaspalvelun tiedon johtamisessa on nähtävissä niin onnistumisia kuin haasteitakin. Taulukossa 29 on esitelty tutkimuskyselyn muihin kuin tietojärjestelmiin liittyvien väittämien parhaat ja heikoimmat tulokset keskiarvon mukaisessa järjestyksessä.

Taulukko 29. *Kyselyn suurimmat ja pienimmät keskiarvot saaneet väittämät keskiarvon mukaisessa järjestyksessä.*

SUURIMMAT KESKIARVOT VÄITTÄMITÄIN	-	
	x	s
Jaan mielelläni omaa osaamistani muille	4,8	0,4
Työtoverini auttavat minua onnistumaan työssäni	4,4	0,6
Työssäni tekemäni päätökset perustuvat yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin ja työohjeisiin	4,3	0,8
Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	4,0	0,9
Tiedonvaihtoa ja jakamista ei rajoiteta organisaatiossamme	4,0	0,8
Organisaatiossamme kannustetaan työhön liittyvän tiedon jakamiseen	3,9	0,9
Saan lähivalmentajilta riittävästi tukea päivittäisen työn tekemiseen liittyvissä asioissa	3,9	1,1
Lähivalmentajat jakavat aktiivisesti tietoa työhöni liittyvistä asioista	3,8	1,0
Saan riittävästi tietoa muilta työntekijöiltä työni toteuttamiseen	3,8	0,9
Työni kannalta soveltamiskelpoista tietoa on saatavilla riittävästi	3,8	0,7
Minulla on pääsy kaikkeen tietoon, jota työssäni tarvitsen	3,8	0,9
PIENIMMÄT KESKIARVOT VÄITTÄMITÄIN	-	
	x	s
Perehdyttämisen on varattu riittävästi aikaa	2,7	1,1
Eri yksiköiden välinen tiedon jakaminen on riittävää	2,7	0,9
Palavereissa on riittävästi aikaa jakaa tietoa ja kokemuksia muiden työntekijöiden kanssa	2,7	1,1
Tietoa saa riittävästi ilman että sitä tarvitsee itse hakea	2,7	1,0
Muutosten toteuttamiseen käytetään riittävästi aikaa työyksikössäni	2,9	1,0
Perehdyttäminen uusien järjestelmien (esim. Wiki) käyttöön on riittävää	3,0	1,1
Minulla on riittävästi aikaa sisäistää ja omaksua työhöni liittyvät muutokset	3,1	1,0
Tarvitsen lisää ohjausta tietotekniikan hyödyntämiseen työssäni	3,1	1,2
Palavereissa kerrataan riittävästi tuotteisiin, palveluihin ja työohjeisiin liittyviä asioita	3,1	1,1
Perehdyttäminen uusiin asioihin (esim. tuote- ja palvelumuutokset, työohjeet) on riittävää	3,2	1,0

Tiedon johtamisen erityisiksi haasteiksi nousevat tulosten perusteella organisaation käytössä olevien tietojärjestelmien käytettävyys, perehdyttämiseen ja palavereihin ja muutosten toteuttamiseen käytetyn ajan riittävyys sekä perehdyttämisen tietosisältö. Keskeiset tiedon johtamisen onnistumiset Itellan yri-

tysasiakaspalvelussa liittyvät yksilön ja tiimin toimintaan sekä avoimen tiedon jakamista tukevan ilmapiirin ja organisaation rakentamiseen.

Koska tietojärjestelmien käytettävyys nousi merkittäväksi tiedon johtamisen haasteeksi, käsitellään taulukoissa 30 ja 31 Itellan yritysasiakaspalvelun tietojärjestelmähankkeisiin Asiakaspalvelun wikiin ja uuteen Pointiin liittyviä tuloksia vielä tarkemmin.

Asiakaspalvelun wikin tavoitteena on ollut rakentaa asiakaspalvelun käyttöön sellainen tietojärjestelmä, joka tukee yhteyskeskuksessa tehtävää työtä ja jossa tiedot ovat helposti saatavilla ja luotettavia. Asiakaspalvelun wikin osalta on onnistuttu parhaiten siinä, että järjestelmää käytetään päivittäisessä työssä asiakaskohtaamisten tukena, siellä oleva tieto on ajantasaista ja henkilöstö osaa käyttää wikin hakutoiminnallisuutta. Suurimpana haasteena on järjestelmän käytettävyys, jossa esille nousee erityisesti se, etteivät tiedot ole asiakastyön näkökulmasta riittävän nopeasti löydettävissä ja hyödynnettävissä.

Taulukko 30. *Asiakaspalvelun wikin suurimmat ja pienimmät keskiarvot saaneet väittämät keskiarvon mukaisessa järjestyksessä.*

SUURIMMAT KESKIARVOT VÄITTÄMITTÄIN	\bar{x}	s
Käytän Wikiä päivittäin asiakaskohtaamisten tukena	4,2	1,2
Wikissä oleva tieto on ajantasaista	3,9	0,9
Osaan käyttää Wikin hakutoiminnallisuutta	3,9	1,1
PIENIMMÄT KESKIARVOT VÄITTÄMITTÄIN	\bar{x}	s
Löydän tarvitsemani tiedot Wikistä nopeasti	2,9	1,2
Wikissä olevat tiedot ovat sellaisessa muodossa että voin helposti hyödyntää niitä asiakaskohtaamisissa	3,2	1,0
Wikissä oleva tieto on saatavilla helposti	3,2	1,1

Uuden Pointin osalta on parhaiten onnistuttu tiedon ajantasaisuuden ja hakutoiminnallisuuden käytettävyydessä. Suurin haaste myös tässä tietojärjestelmässä on se, etteivät tiedot ole nopeasti löydettävissä ja hyödynnettävissä.

Taulukko 31. Uuden Pointin suurimmat ja pienimmät keskiarvot saaneet väittämät keskiarvon mukaisessa järjestyksessä.

SUURIMMAT KESKIARVOT VÄITTÄMITTÄIN	\bar{x}	s
Uudessa Pointissa oleva tieto on ajantasaista	3,7	0,7
Osaan käyttää Pointin hakutoiminnallisuutta	3,5	1,1
PIENIMMÄT KESKIARVOT VÄITTÄMITTÄIN	\bar{x}	s
Löydän tarvitsemani tiedot uudesta Pointista nopeasti	2,7	1,0
Uudessa Pointissa oleva tieto on saatavilla helposti	2,9	0,9
Uudessa Pointissa olevat tiedot ovat sellaisessa muodossa että voin hyödyntää niitä asiakaskohtaamisissa	3,1	0,9

7 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia erityisiä haasteita tiedon johtamiseen liittyy Itellan yritysasiakaspalvelussa ja miten henkilöstö on kokenut kolmen vuosina 2009-2010 toteutetun tiedon johtamisen kehityshankkeen onnistumisen. Tässä luvussa pohdin tutkimustavoitteen toteutumista tutkimuskysymysten näkökulmasta sekä esitän kehitysehdotuksen siitä, miten tiedon johtamista kannattaisi kohdeorganisaatiossa kehittää, jotta tutkimuksessa esille tulleet haasteet voitaisiin tulevaisuudessa voittaa.

Tutkimus osoitti, että keskeiset tiedon johtamisen haasteet Itellan yritysasiakaspalvelussa liittyvät tietojärjestelmien käytettävyyteen, perehdyttämiseen, palavereihin ja muutosten toteuttamiseen käytetyn ajan riittävyyteen sekä perehdyttämisen tietosisältöön. Tutkimustulosten mukaan tutkimuksen kohdeorganisaation henkilöstö koki käytössä olevat tietojärjestelmät hitaiksi ja hankaliksi käyttää. Vastaaajien kokemukseen tietojärjestelmien käytön hankaluudesta vaikutti eniten se, että tietojärjestelmissä olevan olennaisen tiedon löytäminen koettiin haasteelliseksi. Toisaalta käytössä olevien tietojärjestelmien hitaus, suuri määrä ja erilaiset käyttölogiikat vaikuttavat myös käyttäjien mielikuvaan järjestelmien käytettävyydestä. Tutkimustulosten perusteella voidaan siis todeta, etteivät käytössä olevat tietojärjestelmät tue kovin hyvin tiedon johtamisen onnistumista kohdeorganisaatiossa.

Stenbergin (2006) mukaan tietojärjestelmillä on keskeinen rooli tiedon johtamisessa. Parhaimmillaan tietojärjestelmien kautta voidaan jakaa ja hyödyntää tietoa tehokkaasti. Tietojärjestelmien käytettävyyteen liittyvään haasteeseen voidaan ratkaisevasti vaikuttaa lisäämällä asiakasneuvojen ja lähivalmentajien työpanosta tietojärjestelmien kehittämisessä ja rakentamalla systemaattisesti sellaisia tietojärjestelmäratkaisuja, jotka toimivat yhteyskeskustyyppisessä työssä aidosti työntekemisen tukena. Myös käytössä olevien tietojärjestelmien määrän vähentämisellä voidaan vaikuttaa käytettävyyteen koska useiden järjestelmien erilaiset käyttölogiikat vaikuttavat heikentävästi mielikuvaan käytettävyydestä. Tietojärjestelmien nopeuteen tämä tutkimus ei tuo ratkaisua koska kysymys on ennemminkin tietoverkkoon ja tietotekniseen arkkitehtuuriin kuin tiedon johtamiseen liittyvästä haasteesta.

Toinen tiedon johtamisen haaste liittyy perehdyttämiseen, palavereihin ja muutosten toteuttamiseen käytetyn ajan riittävyyteen. Vastaajat kokivat, ettei perehdyttämiseen, palavereihin ja muutosten toteuttamiseen käytetä riittävästi aikaa. Vastaajien tunteeseen palaverihin käytetyn ajan riittämättömyydestä ovat erityisesti vaikuttaneet tunne siitä, ettei palaverissa ole aikaa vaihtaa tietoa ja kokemuksia kollegoiden kanssa ja että palaverit ovat niin täynnä asiaa, ettei niissä käsiteltyjä asioita pysty omaksumaan.

Sydänmaanlakan (2007) mukaan tiedon johtamisen onnistumisen yksi edellytys on, että tiedon jakaminen tapahtuu tietojärjestelmien lisäksi myös henkilökohtaisten kontaktien kautta. Tiedon määrän kasvaessa on tärkeää, että joku osaa kertoa, mikä tieto on merkityksellistä. Toisaalta myös tiedon jakamisen mahdollistava yrityskulttuuri luo edellytykset tiedon johtamisen onnistumiselle. Tähän haasteeseen voidaan tutkijan ymmärryksen mukaan vaikuttaa pitämällä palaveria säännöllisesti, määrittelemällä millainen tietosisältö kussakin palaverissa on ja varaamalla riittävästi aikaa tiedon ja kokemusten vaihtamiseen. Näillä toimenpiteillä voidaan vaikuttaa myös vastaajien kokemukseen muutosten toteuttamiseen käytetyn ajan riittävyydestä.

Kolmas tiedon johtamisen haaste kohdeorganisaatiossa on perehdyttämisen tietosisältö. Perehdyttämisen tietosisällön osalta kehitettävää on erityisesti uusien tietojärjestelmien käyttöön ja uusiin asioihin perehdyttämisessä. Perehdyttäminen on yksi organisaation oppimisen tukijärjestelmä. Oppimisen tukijärjestelmien tehtävänä on mahdollistaa tiedon luominen, hankkiminen, varastointi ja soveltaminen organisaatiossa (Sydänmaanlakka 2007, 176-178). Tiedon johtamisen näkökulmasta perehdyttämisen kehittäminen mahdollistaa tehokkaamman tiedon jakamisen ja soveltamisen. Perehdyttämisen kehittämisen tarve nousi esille myös tutkittaessa tiedon johtamisen kehityshankkeiden onnistumista. Perehdyttämisen kehittäminen edellyttää edelleen panostusta yhteisten käytäntöjen luomiseen kahden paikkakunnan välille. Aiemmin rakennettu perehdyttämistaulukko on hyvä pohja tälle työlle. Yhteisten käytäntöjen luominen edellyttää tulevaisuudessa yhä enemmän vuorovaikutusta kaikkien niiden henkilöiden kesken, jotka ovat avainroolissa perehdyttämisessä. Toisaalta perehdyttämisen kehittämiseen tarvitaan myös perehdyttämisen tie-

toisältöjen yhä tarkempaa dokumentointia, jotta asiat käydään läpi kaikkien perehdytettävien kanssa samanlaisessa muodossa.

Tiedon johtamisen kehityshankkeista oli henkilöstön mielestä parhaiten onnistunut Asiakaspalvelun wiki. Asiakaspalvelun wikistä on onnistuttu rakentamaan päivittäisten asiakaskohtaamisten tukena toimiva tietojärjestelmä, jossa tieto on ajantasaista. Haasteiksi nousevat järjestelmän käytettävyys ja olennaisen tiedon löytäminen helposti. Asiakaspalvelun wikiä voidaan kehittää edelleen selkeyttämällä sen rakennetta sekä kehittämällä hakukonetta tehokkaammaksi.

Uuden Pointin parhaaksi ominaisuudeksi koettiin tiedon ajantasaisuus. Eniten kehitettävää näyttäisi olevan myös tämän järjestelmän käytettävyydessä. Tutkimustulosten perusteella uutta Pointia voidaan kehittää selkeyttämällä rakennetta ja erityisesti vähentämällä sen sosiaalisen median ominaisuuksia. Vastajat kokivat sosiaalisen median ominaisuudet turhina koska heillä ei ole aikaa käyttää niitä.

Tutkimuksen tulokset tukevat aiemmin tässä tutkimusraportissa todettujen Itellan yritysasiakaspalvelun tiedon johtamisen haasteiden paikkansapitävyyttä tietojärjestelmien käytettävyyden ja kasvokkain tapahtuvaan tiedon jakamiseen käytettävän ajan niukkuuden osalta. Tältä osin tutkimus vahvistaa tutkijan luvussa 4.2 esittämää käsitystä kohdeorganisaation tiedon johtamisen nykytilaan liittyvistä haasteista.

Tiedon johtamisen onnistumisen lähtökohtana on organisaatiotasaisen tiedon johtamisen strategian luominen (Sydänmaanlakka 2007). Tiedon johtamisen strategiassa tulisi määritellä mitä tietoa yrityksessä tarvitaan strategian ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 161). Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, ettei kohdeorganisaatioon ole luotu varsinaista tiedon johtamisen strategiaa vaan tietoa johdetaan sirpaleisesti, joka on tyypillistä tämän päivän organisaatioille. Tutkimuksesta voidaan kuitenkin havaita, että vaikkei tiedon johtamisen strategiaa ole varsinaisesti luotu, niin siihen tarvittavat elementit ovat olemassa.

Kohdeorganisaation strategiseksi tavoitteeksi on asetettu ylivertainen asiakaspalvelu vuoteen 2015 mennessä. Tavoitteen toteutumista mitataan asiakastyytyvyyden, asiakaspalvelun saavutettavuuden, laadun ja kustannustehokkuuden kautta. Systemaattisella tiedon johtamisella voidaan vaikuttaa näiden tavoitteiden toteutumiseen. Marchand (ks. Kirjavainen ja Laakso-Manninen 2000, 161-162) toteaa, että tiedon johtamisen strategian sisällön määrittelyssä pitäisi myös huomioida se, millaista liiketaloudellista arvoa tiedon johtamisella tavoitellaan. Liiketaloudellista arvoa voidaan tuottaa riskienhallinnan, kustannusten vähentämisen, lisäarvon tuottamisen asiakkaille sekä innovoinnin ja uuden tiedon luomisen kautta. Tutkimuksen kohdeorganisaation strategisen tavoitteen ja sen keskeisten mittareiden pohjalta tiedon johtamisen liiketaloudellisen lisäarvon tuottamisen kohteina ovat siis kustannusten vähentäminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle.

Tiedon johtamisen strategia perustuu aina joko kodifiointi- tai personointistrategiaan tai molempiin. Tyypillisimmin käytetään molempia joko suhteessa 80/20 tai 20/80. Suhde voi olla myös esimerkiksi 50/50, mikäli organisaation toiminta sitä edellyttää. Kodifiointistrategian lähtökohtaisena ajatuksena on tietojärjestelmien toimiminen tiedon kokoajina koska ihmisten välisen tiedon jakamisen nähdään olevan liian hidasta. Personointistrategiassa taas tietojen ja taitojen muuttuminen on avainasemassa ja siksi ihmisillä oleva tiedon prosessointikyky on siinä merkittävässä asemassa. Personoinnissa tavoitellaan erityisesti hiljaisen tiedon muuntamista havaittavaksi tiedoksi ihmisten vuorovaikutuksen kautta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000.) Itellan yritysasiakaspalvelun strategisen tavoitteen ja toimintaympäristön näkökulmasta kodifioinnin ja personoinnin tasapuolinen hyödyntäminen tiedon johtamisen strategiassa on tarkoituksenmukaista kokonaisvaltaisen tiedon johtamisen onnistumisen varmistamiseksi. Kodifioinnin osalta keskittyminen tietojärjestelmien kehittämiseen siten, että jo käytössä olevia tietojärjestelmiä kehitetään käyttäjien kokemuksen pohjalta entistä paremmin nopeaa tiedon hakemista, jakamista ja varastointia tukeviksi, on ensisijaisen tärkeää. Myös uusien yhteyskeskustyyppiseen työhön soveltuvien tietojärjestelmien rakentaminen on tärkeää, mikäli nykyisten tietojärjestelmien käytettävyyttä ei voida parantaa. Näillä toimenpiteillä voidaan varmistaa yksilöiden ja organisaation hallussa olevan tiedon levittäminen yksikön hyödynnettäväksi reaaliaikaisesti. Personoinnin

avulla taas voidaan edesauttaa tiedon soveltamista, uuden tiedon ja innovaatioiden syntyä sekä hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi. Toisaalta personointistrategiaa hyödyntämällä voidaan myös luoda vuorovaikutteista kultuuria, jossa jokaisella yksilöllä on tärkeä rooli organisaatiotasoisien tiedon luomisessa ja jakamisessa. Personoinnin näkökulmasta keskittyminen yhteisten käytäntöjen luomiseen niin perehdyttämisen, palaverikäytäntöjen kuin johtamisenkin osalta on avainasemassa tiedon johtamisen onnistumisen näkökulmasta.

Tutkimustulokset vahvistavat kohdeorganisaation nykytilan kuvauksen mukaisten tiedon johtamisen toimintatapojen olemassaoloa kohdeorganisaatiossa. Tiedon johtamisen onnistumista tukee tämän tutkimuksen perusteella parhaiten organisaation kulttuuri ja yksilöiden sekä tiimien kyky ja halu jakaa omaa osaamistaan ja soveltaa sitä päivittäisessä työssään tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä on positiivinen lähtökohta tiedon johtamisen kehittämiseksi edelleen. Kuten Sydänmaanlakka (2007, 176-178) toteaa, tiedon johtamisen tärkein edellytys on yksilön ja tiimin halu oppia uutta, muuttua, jakaa, vastaanottaa sekä soveltaa olemassa olevaa ja uutta syntyvää tietoa.

Tämän tutkimuksen pohjalta jatkotutkimusaiheeksi nousee perehdyttämisen onnistumisen tutkiminen. Tutkimustuloksista käy ilmi, että perehdyttämisessä on edelleen kehitettävää vaikka se on ollut kohdeorganisaatiossa tiedon johtamisen kehityshankkeena. Tutkimustuloksista käy ilmi, että Kuopion ja Helsingin yksiköissä perehdyttäminen on toteutettu ainakin osittain eri tavoin ja yhtenäisen perehdyttämisen varmistamiseksi olisi tarpeellista selvittää, miten henkilöstö kokee perehdyttämisen onnistumisen perehdyttämisjakson aikana ja perehdyttämisjakson jälkeen sekä miten he kehittäisivät perehdyttämistä edelleen.

Tämä tutkimus onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Vastaukset tutkimuskysymyksiin löytyivät tehdyn kyselytutkimuksen kautta. Tutkimustulosten pohjalta voidaan selvästi osoittaa tiedon johtamisen keskeiset haasteet kohdeorganisaatiossa ja kehittää tiedon johtamista edelleen vastaamaan paremmin kohdeorganisaation tarpeita. Tutkimuksen tulokset perustuvat tutkimuksen koh-

deorganisaation henkilöstön mielipiteisiin, joten tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan muita vastaavia organisaatioita.

Tutkimuksen tekemisen kannalta haasteellisinta oli löytää yhteyskeskuksen tiedon johtamista koskevia tutkimuksia, joihin tämän tutkimuksen tuloksia olisi voinut verrata. Vastaavia tutkimuksia löytyi vain yksi - Rasoolin (2005) tekemä tutkimus, jossa tutkittiin tiedon johtamista kahdessa iranilaisessa yhteyskeskuksessa. Kyseinen tutkimus oli toteutettu laadullisena tutkimuksena erilaisessa kulttuurissa, joten tämän tutkimuksen vertailupohjana kyseistä tutkimusta ei voitu hyödyntää. Haasteellista oli myös muiden alojen vastaavien tutkimusten löytäminen koska tiedon ja osaamisen johtamista tutkitaan vielä tänä päivänä yhtenä kokonaisuutena. Tämä vaikutti siihen, ettei tässä tutkimuksessa esitetä muiden tutkimusten tuloksia vertailupohjana.

LÄHTEET

Choo, C.W. & Bontis, N. 2002

The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge. Oxford University Press. New York.

Opetushallitus 2011

Verkkodokumentti. Luettu 13.1.2011.

http://www.edu.fi/viestinvalitys_ja_logistiikkapalvelut

Grönroos, M. 2003

Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota. Transatlanta. Tampere.

Heikkilä, T. 2004

Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Edita Oyj. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008

Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004

Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Yrityssanoma Oy. Järvenpää.

Hovi, A., Koistinen, H. & Ylinen, J. 2001

Tietovarastot liiketoiminnan tukena. Talentum Media Oy. Helsinki.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005

Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisöissä. WSOY. Porvoo.

Häkkinen, M. & Uski, A. 2006

Ratkaiseva yhteys. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Itella Oyj 2005

Verkkodokumentti. Luettu 13.1.2011.

<http://www.itella.fi/group/tiedotteet/2005/itellauusimarkkinointinimi240105.html>

Itella Oyj 2010a

Verkkodokumentti. Luettu 25.12.2010.

Itella > Liiketoiminta-alueet > Viestinvälitys > Itella uudistuu > Itella Posti Oy.

<http://www.itella.fi>

Itella Oyj 2010b

9.11.2010 Promenade Research.

Säilytteillä opinnäytetyön tekijällä.

Itella Oyj 2011

Verkkodokumentti. Luettu 13.1.2011.

<http://www.itella.fi/group/>

Kaario, K. & Peltola, T. 2008

Tiedonhallinta – avain tietotyön tuottavuuteen. WS Bookwell. Porvoo.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000

Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Edita Oyj. Helsinki.

Kivinen, T. 2008

Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Luettu 15.10.2010.

<http://www.uku.fi/vaitokset/2008/isbn978-951-27-1068-3.pdf>

KvantiMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto.

Verkkodokumentti. Luettu 25.12.2010. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Mårtensson, M. 2000

A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management* 2000 (4), 204-216.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995

The Knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. Oxford.

Nummenmaa, L. 2009

Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Pyöriä, P. 2005

Työelämän muutos tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Antti Kasvio, Tommi Inkinen & Hanna Liikala (toim.), Tietoyhteiskunta myytit ja todellisuus. Tampere University Press. Tampere, 155–172.

Rasooli, P. 2005

Knowledge Management in Call Centers. Master's thesis. Luleå University of Technology. Luettu 13.1.2011.

<http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/41/LTU-PB-EX-0641-SE.pdf>

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006

Aineeton pääoma. Johdon käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Saarinen, M. & Kokkonen, M. 2003

Tunneäly – kohti kokonaista elämää. WS Bookwell Oy. Juva.

Stenberg, M. 2006

Tieto – tietojohdamisen arkkitehtuurit. Kustannusosakeyhtiö Ota-
va. Helsinki.

Stewart, T.A. 1999

Intellectual capital: The New Wealth of Organizations. Doubleday.
New York.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 2000

Dynamic intellectual capital. Knowledge Management in Theory
and Practice. WSOY. Vantaa.

Sydänmaanlakka, P. 2004

Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2007

Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy. Helsinki.

Taanila, A. 2010

Tilastollisen päättelyn alkeet. Verkkodokumentti.

Luettu 31.1.2011.

<http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/p/paattelyalkeet.pdf>

Tieto- ja tekniikka-alojen työnantajaliitto TIKLI ry 2010

Verkkodokumentti. Luettu 11.1.2011.

<http://www.tikli.fi/viestinvalitusjalogistiikka.php>

Viitala, R. 2005

Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön.

Inforviestintä. Helsinki.

LIITE 1 Kyselylomakkeen saate

Tutkimus tiedon johtamisen haasteista Itellan yritysasiakaspalvelussa

Tämän kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia haasteita tiedon johtamiseen liittyy Itellan yritysasiakaspalvelussa sekä tutkia sitä, miten henkilöstö on kokenut Itellan yritysasiakaspalvelussa vuosina 2009–2010 toteutettujen tiedon johtamisen kehityshankkeiden onnistuneen. Tämä kysely on osa Niina Voutilaisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyötä.

Tässä kyselyssä kartoitan koko Itellan yritysasiakaspalvelun henkilöstön näkemyksiä tiedon hallinnasta, hankinnasta ja käytöstä yhteyskeskusympäristössä sekä tiedon hallinnan kehityshankkeiden onnistumisesta. Tavoitteena on havainnoida tiedon johtamisen näkökulmasta niin onnistuneita kuin kehitettävääkin asioita. Kyselyn tulosten perusteella teen ehdotuksen siitä, miten tiedon johtamista voitaisiin kehittää niin, että se edesauttaisi organisaatiotamme saavuttamaan sille asetetut strategiset tavoitteet.

*Kyselyyn vastaaminen tapahtuu valitsemalla jokaiseen väittämään mielipidetäsi vastaavan vaihtoehdon numero tai kirjoittamalla vastauksesi sille varattuun tilaan. Jokaisen vastaajan mielipiteet ovat kyselyn onnistumisen kannalta tärkeitä. **Vastaukset käsitellään luottamuksellisina** ja yksittäistä vastaajaa tai hänen mielipiteitään ei voi tunnistaa vastausten perusteella. Kyselyn vastauksia tarkastelee Niina Voutilainen tutkijan roolissa. Kyselyyn vastaaminen vie noin xx minuuttia. **Kyselyyn voit vastata työajalla.***

Lisätietoja tutkimuksesta antaa Niina Voutilainen p. 040 849 6317 ja opinnäytetyön ohjaaja Antti Iire Savonia ammattikorkeakoulusta p. 044 785 6925.

Vastausaika on 23.11.2010 saakka.

Kiitos osallistumisestasi,

Niina Voutilainen

p. 040 849 6317

LIITE 2 Tutkimuksen kyselylomake

VASTAAJAN PERUSTIEDOT1. *Ikä*

1. *alle 20 v.*
2. *20–29 v.*
3. *30–39 v.*
4. *40–49 v.*
5. *50–59 v.*
6. *60–69 v.*

2. *Sukupuoli*

1. *nainen*
2. *mies*

3. *Ammatillinen koulutus (korkein suorittamasi koulutusaste)*

1. *ei ammattikoulutusta*
2. *ammattikurssi tai vastaava (alle 6 kk)*
3. *ammattikurssi tai vastaava (6 kk – 2 vuotta)*
4. *alempi keskiasteen ammattitutkinto (esim. ammatti- tai kauppakoulu)*
5. *ylempi keskiasteen ammattitutkinto (esim. sairaanhoito- tai kauppaopisto, teknillinen opisto)*
6. *ammattikorkeakoulu (esim. tradenomi, insinööri)*
7. *alempi korkea-aste (esim. hum. kand., 120 opintoviikkoa)*
8. *ylempi korkea-aste (esim. maisteri, ekonomi, diplomi-insinööri, 160 opintoviikkoa)*
9. *tutkijakoulutus (lisanssiaatti, tohtori)*

4. *Tehtävä yritysasiakaspalvelussa*

1. *asiakasneuvoja*
2. *lähivalmentaja*
3. *asiakaspalvelu-, palvelu- tai yhteyspäällikkö*

5. *Paikkakunta, jolla työskentelet*

1. *Helsinki*
2. *Kuopio*

6. *Kuinka kauan olet työskennellyt Itellan yritysasiakaspalvelussa?*

1. *alle 1 v.*
2. *1-5 v.*
3. *6-10 v.*
4. *yli 10 v.*

7. *Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tiimissäsi?*

1. *alle 1 v.*
2. *1-5 v.*
3. *yli 5 v.*

8. *Mihin tiimiin kuulut? (asiakasneuvojat ja lähivalmentajat)*

1. *Yleinen yritysasiakaspalvelu*
2. *Strategiset asiakkaat*
3. *Sopimuslogistiikka*
4. *Postimerkkikeskus*
5. *Kuljetustilaus*
6. *Laskuneuvonta*

TIEDON HANKINTA, HALLINTA, JAKAMINEN JA KÄYTTÖ: Arvioi seuraavia tiedon hankintaan, hallintaan, jakamiseen ja käyttöön liittyviä väittämiä valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

9. TIEDON HANKINTA JA HALLINTA

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
<i>a) Työni kannalta soveltamiskelpoista tietoa on saatavilla riittävästi</i>	5	4	3	2	1
<i>b) Työni kannalta olennaisen tiedon hankkiminen on helppoa</i>	5	4	3	2	1
<i>c) Tietoa saa riittävästi ilman että sitä tarvitsee itse hakea</i>	5	4	3	2	1
<i>d) Saan riittävästi tietoa muilta työntekijöiltä työni toteuttamiseen</i>	5	4	3	2	1
<i>e) Saan työtäni koskevaa tietoa parhaiten palaverista</i>	5	4	3	2	1
<i>f) Minulla on pääsy kaikkien tietoon, jota työssäni tarvitsen</i>	5	4	3	2	1
<i>g) Tarvitsen lisää ohjausta tietotekniikan hyödyntämiseen omassa työssäni</i>	5	4	3	2	1
<i>h) Työssäni tarvitsemani tieto säilyy parhaiten omassa muistissani</i>	5	4	3	2	1
<i>i) Organisaatiossamme (yrityksasiakaspalvelu) oleva tieto on ajantasaisinta</i>	5	4	3	2	1
<i>j) Organisaatiomme (yrityksasiakaspalvelu) käytössä oleva tieto on luotettavaa</i>	5	4	3	2	1

10. TIEDON JAKAMINEN JA KÄYTTÖ

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
a) Tiedon jakaminen organisaatiossani (yritysassiakaspalvelu) tapahtuu johdon ja esimiesten kautta	5	4	3	2	1
b) Organisaatiossamme (yritysassiakaspalvelu) kannustetaan työhön liittyvän tiedon jakamiseen	5	4	3	2	1
c) Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa	5	4	3	2	1
d) Tiedonvaihtoa ja jakamista ei rajoiteta organisaatiossamme (yritysassiakaspalvelu)	5	4	3	2	1
e) Työtoverini auttavat minua onnistumaan työssäni	5	4	3	2	1
f) Jaan mielelläni omaa osaamistani muille	5	4	3	2	1
g) Eri yksiköiden välinen tiedon jakaminen on riittävää	5	4	3	2	1
h) Työssäni tekemäni päätökset perustuvat yhteisesti sovittuihin toimintatapoihin ja työohjeisiin	5	4	3	2	1
i) Saan riittävästi tietoa työhöni vaikuttavista muutoksista	5	4	3	2	1
j) Muutosten toteuttamiseen käytetään riittävästi aikaa työyksikössäni	5	4	3	2	1
k) Minulla on riittävästi aikaa sisäistää ja omaksumaa työhöni liittyvät muutokset	5	4	3	2	1
l) Osaamistani hyödynnetään työyhteisössäni	5	4	3	2	1
m) Palavereissa on riittävästi aikaa jakaa tietoa ja kokemuksia muiden työntekijöiden kanssa	5	4	3	2	1

<i>n) Palavereissa kerrataan riittävästi tuotteisiin, palveluihin ja työhöjeisiin liittyviä asioita</i>	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

11. TIEDON JAKAMINEN JA KÄYTTÖ / ASIAKASNEUVOJAT

	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>En samaa enkä eri mieltä</i>	<i>Jokseenkin eri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>
<i>a) Saan lähivalmentajilta riittävästi tukea päivittäisen työn tekemiseen liittyvissä asioissa</i>	5	4	3	2	1
<i>b) Lähivalmentajat jakavat aktiivisesti tieto työhöni liittyvistä asioista</i>	5	4	3	2	1

12. Miten kehittäisit lähivalmentajien roolia tiedon jakamisen suhteen?

13. Miten kehittäisit yksikössäsi pidettäviä palavereja (esimerkiksi palaverien sisällön, ajallisen keston, useuden osalta)?

14. Kuinka paljon aikaa käytät työhösi liittyvän tiedon hankintaan keskimäärin kuukaudessa työajan ulkopuolella?

- 1) alle tunnin
- 2) 1-5 tuntia
- 3) 6-10 tuntia
- 4) 11–15 tuntia
- 5) yli 15 tuntia

15. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen, että käytät työhösi liittyvän tiedon hankintaan vähintään 1-5 tuntia työajan ulkopuolella, kerro mistä asioista hankit tietoa työajan ulkopuolella?

1. yrityksemme tuote- ja palveluvalikoimasta
2. yrityksemme tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksista
3. yrityksemme tuotteiden ja palveluiden toimitusehdoista
4. työhösi liittyvistä työhohjeista
5. muusta, mistä? _____

16. Arvioi tiedon saantia ja riittävyyttä sekä tärkeyttä oman työsi kannalta valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Yrityksellä tarkoitetaan tässä Itella Oyj:tä, organisaatiolla Yritysassiakaspalvelua ja tiimillä sitä tiimiä, jossa työskentelet (esim. yleinen yritysasiakaspalvelu, strategiset asiakkaat jne.).

	Saan riittävästi tietoa					Tiedon tärkeys				
	Täysin sama mieltä	Melko sama mieltä	En sama enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	Erittäin tärkeä	Tärkeä	En osaa sanoa	Vain vähän tärkeä	Ei lainkaan tärkeä
a) Yrityksemme tulevaisuuden suunnitelmista	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
b) Yrityksemme strategisista tavoitteista	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
c) Yrityksemme taloudellisesta tilanteesta	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
d) Organisaatiomme tulevaisuuden suunnitelmista	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
e) Organisaatiomme tavoitteista	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
f) Organisaatiomme taloudellisesta tilanteesta	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
g) Organisaatiomme tuloksista	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
h) Tiimisi tavoitteista	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
i) Tiimisi tuloksista	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
j) Henkilökohtaisista tavoitteistasi	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
k) Henkilökohtaisista tuloksistasi	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
l) Henkilöstökyselyn tuloksista	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
m) Asiakkaiden palvelukokemuksista	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

17. Miten kehittäisit tiedon hallintaa? Voit käyttää pohdinnassasi apuna edellä olevia väittämiä.

18. Arvioi perehdyttämistä valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
a) Perehdyttäminen uusiin tehtäväkokonaisuuksiin (esim. kuljetustilaus, SA, laskuneuvonta, yleinen) on riittävää	5	4	3	2	1
b) Perehdyttäminen uusiin asioihin (esim. tuote- ja palvelumuutokset, työohjeet) on riittävää	5	4	3	2	1
c) Perehdyttäminen uusien järjestelmien (esim. Wiki) käyttöön on riittävää	5	4	3	2	1
d) Perehdyttämiseen on varattu riittävästi aikaa	5	4	3	2	1
e) Voin hyödyntää oppimaani työssäni	5	4	3	2	1
f) Olen innostunut uuden oppimisesta	5	4	3	2	1

19. Miten kehittäisit perehdyttämistä uusiin tehtäviin ja asioihin?

20. Arvioi asiakaskohtaamisissa käytettäviä tietojärjestelmien käytettävyyttä asiakaskohtaamisissa antamalla kullekin tietojärjestelmälle arvosana asteikolla 1-5.

	<i>Erittäin hyvä</i>	<i>Melko hyvä</i>	<i>Ei hyvä eikä huono</i>	<i>Melko huono</i>	<i>Erittäin huono</i>	<i>En käytä työssäni</i>
<i>Uusi Point</i>	5	4	3	2	1	0
<i>Wiki</i>	5	4	3	2	1	0
<i>SAP CRM</i>	5	4	3	2	1	0
<i>SAP CRM IC</i>	5	4	3	2	1	0
<i>SAP ECC</i>	5	4	3	2	1	0
<i>Kulsu</i>	5	4	3	2	1	0
<i>Itellan kotisivut</i>	5	4	3	2	1	0

21. Miten kehittäisit näitä tietojärjestelmiä?

22. Arvioi Asiakaspalvelun Wikiä ja uutta Pointia valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	<i>Täysin samaa mieltä</i>	<i>Melko samaa mieltä</i>	<i>En samaa eikä eri mieltä</i>	<i>Jokseenkin eri mieltä</i>	<i>Täysin eri mieltä</i>
<i>a) Käytän Wikiä päivittäin asiakaskohtaamisten tukena</i>	5	4	3	2	1
<i>b) Wikissä oleva tieto on ajantasaista</i>	5	4	3	2	1
<i>c) Wikissä oleva tieto on saatavilla helposti</i>	5	4	3	2	1
<i>d) Löydän tarvitsemani tiedon Wikistä nopeasti</i>	5	4	3	2	1
<i>e) Wikissä olevat tiedot ovat sellaisessa muodossa että voin helposti hyödyntää niitä asiakaskohtaamisissa</i>	5	4	3	2	1
<i>f) Osaan käyttää Wikin hakutoiminnallisuutta</i>	5	4	3	2	1

<i>g) Wiki on hyvä työväline oman osaamiseni jakamiseen</i>	5	4	3	2	1
<i>h) Käytän uutta Pointia päivittäin asiakas kohtaamisten tukena</i>	5	4	3	2	1
<i>i) Uudessa Pointissa oleva tieto on ajantasaista</i>	5	4	3	2	1
<i>j) Uudessa Pointissa oleva tieto on saatavilla helposti</i>	5	4	3	2	1
<i>k) Löydän tarvitsemani tiedon uudesta Pointista nopeasti</i>	5	4	3	2	1
<i>l) Uudessa Pointissa olevat tiedot ovat sellaisessa muodossa, että voin hyödyntää niitä asiakas kohtaamisissa</i>	5	4	3	2	1
<i>m) Osaan käyttää uuden Pointin hakutoiminnallisuutta</i>	5	4	3	2	1

24. Miten kehittäisit Asiakaspalvelun Wikiä?

25. Miten kehittäisit uutta Pointia?

Kiitos vastauksistasi!

LIITE 3 Summamuuttujien väittämät

Osaprosessien summamuuttujat

Tiedon luominen	10b, 10c, 10d, 10e, 10l
Tiedon hankkiminen	9a, 9b, 9f
Tiedon jakaminen	9c, 9d, 9e, 10a, 10b, 10c, 10d, 10e, 10f, 10g, 10i, 10j, 10l, 10n, 11a, 11b
Tiedon varastointi	22a, 22b, 22c, 22d, 22e, 22f, 22g, 22h, 22i, 22j
Tiedon soveltaminen	10h, 10k, 10m, 23a, 23b

Tiedon johtamisen kehityshankkeiden summamuuttujat

Asiakaspalvelun wiki	22b, 22c, 22d, 22e, 22g
Uusi Point	22i, 22j, 22k, 22l
Perehdyttäminen	18a, 18b, 18c, 18d