

TIEDONHALLINNAN JA SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN TIETO- JA TIIMITYÖSSÄ

Case Murrelektronik Power Oy myyntitiimi

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK, Liiketalous, Digitaaliset ratkaisut

2021

Sirpa Salenius

Tiivistelmä

Tekijä(t) Salenius, Sirpa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 71+1 liite	
Työn nimi Tiedonhallinnan ja sisäisen viestinnän kehittäminen tieto- ja tiimityössä Case Murrelektronik Power Oy myyntitiimi		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Kim Koskinen, Myynti- ja markkinointijohtaja, Murrelektronik Power Oy		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tiedonhallinnan ja sisäisen viestinnän kehittäminen tieto- ja tiimityössä. Työn tarkoituksena oli tutkia ja kehittää Murrelektronik Power Oy:n myyntitiimin tiedonhallintaa ja sisäistä viestintää ja löytää niille parhaat kanavat. Tarkoituksena oli myös luoda uusi toimintamalli tiedonhallintaan ja sisäiseen viestintään käyttäen tällä hetkellä organisaation jo käytettävissä olevia ohjelmia ja sovelluksia.</p> <p>Kehittämistutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena laadullisin menetelmin. Empiirinen tutkimus toteutettiin käyttäen teemahaastatteluja, havainnointia sekä aivoriihityöskentelyä. Teemahaastatteluiden perusteella saatiin selville, että tiedonhallinnassa ja sisäisessä viestinnässä on kehittämistarvetta ja toimintatapoja tulisi yhdenmukaistaa. Etätyöt ja erilaiset työnkuvat ja monet käytössä olevat ohjelmat ja sovellukset luovat haasteita tiedonhallinnalle ja sisäiselle viestinnälle. Aivoriihessä pyrittiin vielä täsmentämään, millaisia muutoksia tarvitaan ja siinä keskusteltiin erilaisista vaihtoehdoista. Tutkimuksessa saatujen tietojen perusteella voitiin myös havaita, että käytössä olevien ohjelmien ja sovellusten käytön osaaminen on suurin este niiden käyttöönottoon.</p> <p>Saatujen tulosten perusteella luotiin uusi toimintamalli. Mallissa mm. lisätään Microsoft Teamsin käyttöä ja pyritään vähentämään sähköposteja. Toimintamalli tehtiin yksinkertaiseksi, jotta sen omaksuminen ja toteuttaminen olisi helpompaa. Mallia testataan kuukauden ajan, jonka jälkeen se tarkastetaan ja tehdään tarvittavia muutoksia, jos puutteita on löytynyt. Malliin ehdotettiin myöhemmässä vaiheessa lisättäväksi uusia Teamsin elementtejä kuten yhteinen kalenteri.</p>		
Asiasanat tiedonhallinta, sisäinen viestintä, tietotyö, tiimityö		

Abstract

Author(s) Salenius, Sirpa	Type of Publication Master's thesis	Published 2021
	Number of Pages 71+1 appedix	
Title of Publication The development of knowledge management and internal communication in information and teamwork Case Murrelektronik Power Oy's sales team		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Kim Koskinen, Sales- and Marketing director, Murrelektronik Power Oy		
<p>Abstract</p> <p>The topic of this thesis was the development of knowledge management and internal communication in information and teamwork. The purpose of the thesis was to study and develop the knowledge management and internal communication of Murrelektronik Power Oy's sales team and to find out the best channels for them. The aim of this study was also to create a new operating model for knowledge management and internal communication using programs and applications already available to the organization.</p> <p>The development research was carried out as action research using qualitative methods. The empirical research implemented using thematic interviews, observation, and brainstorming. The thematic interviews showed that there is a need for development in knowledge management and internal communication. Additionally, the methods of operation should be harmonized. Remote work and different job descriptions and several programs and applications create challenges for knowledge management and internal communication. The brainstorming session also sought to clarify what changes were needed and there were discussions about different options. The study showed that also the ability to use existing programs and applications is the biggest obstacle to their implementation.</p> <p>Based on the results obtained, a new operating model was created. In the model e.g. will be increased the use of Microsoft Teams and reduce emails. The operating model was made simple to make it easier to adopt and implement. The model will be tested for a month, after which it is inspected, and the necessary changes are made if deficiencies are found. At a later stage, it was proposed to add new Teams elements to the model, such as a common calendar.</p>		
Keywords knowledge management, internal communication, information work, teamwork		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämistutkimuksen taustoja, tarkoitus ja tavoite	1
1.2	Teoreettinen viitekehys.....	4
2	Tiedonhallinta ja sisäinen viestintä ja niiden kehittäminen tieto- ja tiimityössä.....	5
2.1	Tieto ja tiedonhallinta.....	5
2.1.1	Hiljainen tieto.....	11
2.1.2	Tietoturvallisuus.....	13
2.2	Tiedonhallinnan kehittäminen	16
2.3	Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen	18
2.4	Tieto- ja tiimityö	22
2.5	Tiedonhallinnan palvelut	26
3	Kehittämishankkeen toteuttaminen	27
3.1	Murrelektronik Power Oy	27
3.2	Taustat ja tavoitteet	28
3.3	Tutkimuskysymykset.....	30
3.4	Tutkimushankkeen kuvaus	30
3.5	Kehittämistyössä käytettävät menetelmät	31
3.5.1	Haastattelu	34
3.5.2	Aivorihi.....	37
3.5.3	Havainnointi.....	39
3.6	Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta	40
4	Tutkimustulokset.....	42
4.1	Laitteet ja ohjelmat.....	42
4.2	Tiedonhallinnan nykytilanne ja kehittämistarpeet	43
4.3	Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen	48
4.4	Tietoturvallisuus.....	49
4.5	Aivoriihen tulosten purku.....	50
4.6	Uusi toimintamalli.....	53
5	Johtopäätökset ja pohdinta	61
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	61
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	63
5.3	Jatkotutkimus- ja kehittämisaiheet	64
	Lähteet	66

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelu: Tiedonhallinnan ja sisäisen viestinnän kehittäminen myyntitiimissä

1 Johdanto

1.1 Kehittämistutkimuksen taustoja, tarkoitus ja tavoite

Olemme käytännössä siirtyneet tietotyön aikaan, jossa digitaalisen tiedon ja tietotekniikan sovellusten ja ohjelmien määrä kasvaa ja tiedonhallinnan tehokkuus määrittelee myös organisaatioiden tehokkuutta. Työtä tehdään tiimeissä ja etätöiden suosio ja työntekijöiden liikkuvuus lisääntyvät. Etätöiden tarpeellisuutta on lisännyt tällä hetkellä maailmalla ja Suomessa liikkuva Covid-19 virus, jonka myötä etätöihin on ohjattu myös viranomaisten taholta. Kokouksia järjestetään verkossa ja tätä puoltaa myös ympäristönäkökulmat sekä kustannussäästöt vähentyneen matkustamisen myötä. Henkilöstöltä vaaditaan yhä enemmän tietotekniikan sovellusten osaamista kuten myös itseohjautuvuutta monissa työtehtävissä, lisäksi myös tietoturva mietityttää. Sydänmaanlakan (2014, 19) mukaan tulevaisuus on muuttunut yhä yllätyksellisemmäksi ja elämme murrosten ja yllättävien epäjatkuvuuksien aika, joka on sekä uhka että mahdollisuus. Tämä yllätyksellisyys aiheuttaa haasteita yksilöille, tiimeille ja organisaatioille.

Uusia sovelluksia ja ohjelmia otetaan yrityksissä käyttöön ja henkilöstön opastaminen saattaa jäädä liian vähälle kiireen ja myös organisaation kehittämisprosessien puutteiden vuoksi kuten myös henkilöstön itsensä takia. Työtavat vaihtelevat henkilön mukaan ja toimitaan vanhojen toimintamallien mukaan ja uusia ei oteta käyttöön. Ajantasaista tietoa ei aina ole kaikille saatavilla helposti ja nopeasti ja pyydetään toisia etsimään puuttuvaa tietoa tai kertomaan sen sijainnin. Oman työn hallinnan puute saattaa aiheuttaa stressiä ja työkuormitusta ja vaikuttaa tehokkuuteen ja työhyvinvointiin. Muutoksilta ei voida välttyä, mutta yhteisillä toimintatavoilla ja yhteistyöllä tilannetta voidaan helpottaa. Liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa tarvitaan uusia työvälineitä (Ojala & Pöysti 2012, 36). Muutos koskee kaikkia yrityksiä ja vakiintuneet liiketoimintamallit ja prosessit ovat menettäneet tehoaan arvo- ketjusta ja näkökulmasta riippumatta (Markkula & Syväniemi 2015, 13).

Kehittämistyössä halutaan saada käytäntöön uusia ratkaisuja tai parannuksia vanhoihin käytäntöihin eli kehittämistyö saa alkunsa kehittämistarpeista organisaatioissa tai halusta saada aikaan muutoksia. (Ojasalo ym. 2014, 18-19.) Kehittämistoimintaa ja tarvetta voidaan perustella sekä sisäisillä että ulkoisilla tekijöillä ja usein kehittämisen tarve perustuu muutuneeseen toimintaympäristöön (Toikko & Rantanen 2009, 18). *”Organisaation on muutettava nopeammin kuin sen ympäristö ja kilpailijat”* (Sydänmaanlakka 2012, 23).

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio ja toimeksiantaja on Murrelektronik Power Oy, jossa toimii myyntitiimi sekä tuotekehitysyksikkö. Yritys on osa Murrelektronik GmbH:ta, joka on globaali yritys. Konserni kehittää, valmistaa ja myy tuotteita automaatioteollisuuden koneiden

ja laitosten elektroniikka-asennuksiin. Tämän kehittämistyön kohteena on Murrelektronik Power Oy:n myyntitiimin tiedonhallinnan ja sisäisen viestinnän kehittäminen. Myyntitiimissä osa henkilöistä tekee töitä toimistolla, osa kotikonttorilla tai kummassakin sekä tekniset myyntipäälliköt käyvät asiakkaiden luona. Osa henkilöstöstä on ollut pitkään yrityksessä ja osalla työsuhde on vielä hyvin alussa. Nämä kaikki asettavat vaatimuksia ja haasteita tiedon saatavuuteen ja hallittavuuteen, sisäiseen viestintään sekä tietoturvaan.

Uusia tiedonhallinnan ja viestinnän ohjelmia kuten Microsoft 365:n Office-paketti sekä Salesforcen CRM-ohjelma on otettu käyttöön emoyhtiön toimesta parin vuoden sisällä. Osa käytetyistä ohjelmista on pilvipohjaisia ja osassa tallennus tapahtuu konsernin palvelimille, jotka vaativat toimiakseen suojatun VPN-yhteyden tehtäessä töitä toimiston ulkopuolella. Näiden ohjelmien käyttöä ei ole koulutettu kuin lähinnä Outlookin, Excelin ja Skypen osalta sekä Salesforcen osalta pääsääntöisesti teknisiä myyntipäälliköitä. Skypen käyttö kuitenkin vähenee koko ajan ja käyttöön otetaan muita kommunikaation välineitä. Microsoft 365:n ohjelmissa olisi paljon mahdollisuuksia, joista hyvänä esimerkkinä Teams, joka tutkijan toimesta otettiin tiimin käyttöön keväällä 2020 koronaviruksen saapuessa Suomeen ja etätyösuositusten laajennuttua. Teamsia on nyt käytetty lähinnä kokouksissa ja satunnaisissa tiedostojen jaoissa ja Teamsin chattiä on käytetty jossain määrin varsinkin asiakaspalvelun kesken. Teamsissä ja muissa Microsoft 365:n sovelluksissa olisi hyvät mahdollisuudet henkilöiden jakaa tiedostoja ja käsitellä niitä yhtä aikaa niin, että kaikilla olisi viimeisin versio tiedostosta aina käytössä.

Käyttämättömien sovellusten ja ohjelmien lisäksi myyntitiimissä pitkään palvelleilla on paljon hiljaista tietoa, joka on kertynyt vuosien varrella ja myös osa toimintatavoista on kymmenen vuoden takaa, jolloin myyntitiimi aloitti toiminnan. Myös palvelimilla on tallennettuna paljon vanhaa tietoa jo tältä ajalta. Toisaalta tiimissä on aivan uusia työntekijöitä, joilla on tarve saada tietoa, jota vanhemmilta työntekijöiltä löytyy. Jokaisella tiimin henkilöllä on omat asiakkaat, joiden asiakkuuksista heillä on valtaosa tiedoista. Organisaatio on pieni ja varsinkin poissaolojen aikana osa oleellisesta tiedosta saattaa jäädä löytymättä ja asiat pitkityvät tai tehdään päätöksiä puutteellisen tiedon perusteella. Kiire aiheuttaa lisää paineita tiedon löydettävyydelle, jotta asiakkaita saataisiin palveltua parhaalla mahdollisella tavalla.

Tämä kehittämistutkimus liittyy tutkijan liiketalouden YAMK-tutkintoon, jossa suuntautumislinjana on digitaaliset ratkaisut. Kehittämistyön aihe nousi tutkijan omasta tarpeesta kehittää omaa työtään ja osaamistaan kuten myös halusta kehittää koko tiimin yhteisiä toimintatapoja käyttäen uutta teknologiaa ja käytössä olevia ohjelmia kuten Microsoft 365 Officen eri sovelluksia. Tarvittavien tietojen saatavuus ja löydettävyyys tulisi olla mahdollisimman helppoa ja nopeaa riippumatta työntekijästä, sijaintipaikasta tai käytetystä työvälineestä.

Opinnäytetyön **tarkoituksena** on tutkia ja kehittää organisaation tiedonhallintaa ja sisäistä viestintää ensisijaisesti löytämällä niille parhaat kanavat. Tarkoituksena on luoda toimintamalli käyttäen tällä hetkellä organisaation eli Murrelektronik Power Oy:n myyntitiimin jo käytävissä olevia tiedonhallinnan ja viestinnän ohjelmia ja sovelluksia. Sovelluksista tutkija on valinnut sellaisia, joista osa on jo käytössä sekä sellaisia, jotka pienessä tiimissä olisivat käyttökelpoisia eri tehtävienhallinnassa. Sosiaalinen media on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Kehittämisellä tähdätään muutokseen ja sillä tavoitellaan jotain tehokkaampaa toimintatapaa tai toimintarakennetta kuin on ollut aikaisemmin. Kehittäminen voi suuntautua yhden henkilön työskentelyn kehittämiseen, mutta sillä voidaan selkeyttää myös koko organisaation toimintatapaa. (Toikko & Rantanen 2009, 14-16.) Tässä kehittämishankkeessa tutkitaan Murrelektronik Power Oy:n myyntitiimissä tällä hetkellä olevia kanavia ja käytänteitä tiedon ja dokumenttien hallintaan sekä viestintään. Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella **tavoitteena** on luoda yhteiset toimintamallit ja kanavat tiedon hallintaan eli tietojen ja dokumenttien saavutettavuuteen ja jakamiseen sekä sisäiseen viestintään myyntitiimille, käyttäen tällä hetkellä organisaation käytössä olevia ohjelmia ja sovelluksia.

Kehittämistutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena laadullisin menetelmin. Tavoitteeseen pyritään pääsemään tekemällä riittävän laaja kirjallisuustutkimus. Tämän jälkeen tehdään empiirinen tutkimus kvalitatiivisin menetelmin käyttäen teemahaastatteluja ja havainnointia. Näillä tutkimusmenetelmillä pyritään selvittämään tiedonhallinnan nykytilaa sekä henkilöstön toimintatapoja tiedonhallinnassa ja sisäisessä viestinnässä. Nykytilan selvittämisen ja analysoinnin jälkeen pidetään aivoriihiyppinen ryhmäkeskustelu osan tiimin henkilöiden kanssa, jossa käydään vielä läpi mahdollisia toimintatapoja ja kanavia. Tämän jälkeen tavoitteena on luoda malli ja käytänteet tiedonhallintaan ja sisäiseen viestintään myyntitiimissä. Kehittämishankkeen prosessi on kuvattu kuviossa 1.

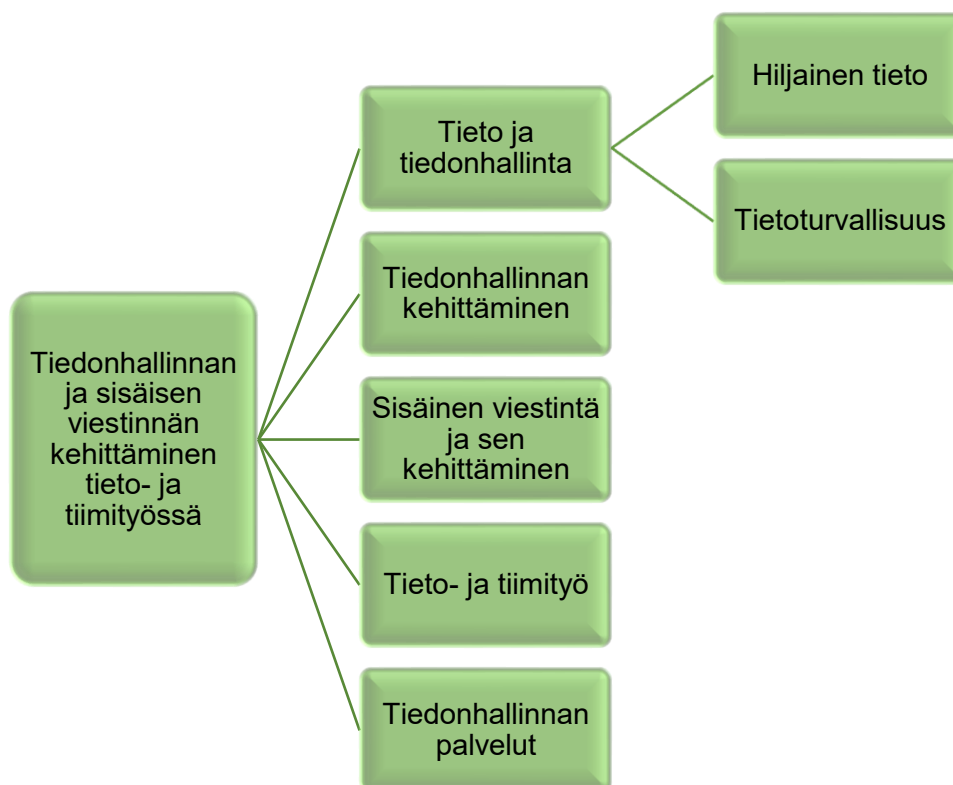


Kuvio 1. Kehittämishankkeen prosessi.

Jos tutkimus onnistuu, se voi tuoda uusia toimintatapoja helpottamaan organisaation tiedonhallintaa ja sisäistä viestintää mm. tuomalla organisaatiolle yhteneviä toimintatapoja. Uuden teknologian käyttöönotolla voidaan myös tehostaa toimintaa ja sillä voidaan luoda myös modernia organisaatioimagoa. Opinnäytetyön tuloksia on ehkä mahdollista siirtää myös vastaavan tyyppisten organisaatioiden käyttöön, jolloin tutkimuksen käytettävyys on laajempi.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Kehittämistutkimus käsittelee tiedonhallinnon ja sisäisen viestinnän kehittämistä tieto- ja tiimityössä. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään tietoa, tiedonhallintaa ja sisäistä viestintää ja niiden kehittämistä, tieto- ja tiimityötä sekä tiedonhallinnon palveluita. Tiedon ja tiedonhallinnon alakäsitteenä ovat hiljainen tieto sekä tietoturvallisuus. Teoreettisen viitekehysten aiheet on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys.

Vaikka kehittämistutkimuksessa ei ollut tavoitteena tutkia tai kehittää tietoturvallisuutta on se oleellinen osa tiedonhallintaa, joten tähän on haettu myös tietoperustaa. Tietoperustassa on käytetty lähteinä sekä kirjallisuutta että tieteellisiä artikkeleita, mutta myös ohjelmanvalmistajilta löytyvää tietoa ohjelmien ja sovellusten mahdollisuuksista.

2 Tiedonhallinta ja sisäinen viestintä ja niiden kehittäminen tieto- ja tiimityössä

2.1 Tieto ja tiedonhallinta

Virtainlahden (2009, 31) mukaan Platon on määritellyt tiedon hyvin perustelluksi toden uskomukseksi. Tieto-sanalla viitataan osaamisen lisäksi älyn avulla tapahtuvaan tietämiseen. Jotta tietoja voidaan soveltaa, tulee ihmisen ensin ymmärtää mistä on kysymys. Tieto sekoitetaan usein dataan ja informaatioon ja sillä on suhde kumpaankin, mutta se ei ole synonyymi kummallekaan sanalle. Rajat eivät ole selkeitä ja termien välillä on vaikea tehdä eroa. Datalla tarkoitetaan irrallisia faktoja, joita ei ole liitetty mihinkään yhteyteen. Datasta tulee informaatiota, kun se luokitellaan ja analysoidaan eli data, jolla on merkitys ja tarkoitus on informaatiota. Informaation tehtävänä on informoida vastaanottajaa ja siitä tulee tietoa esimerkiksi silloin, kun sillä tehdään vertailuja, luodaan yhteyksiä ja arvioidaan seurauksia. Haasion (2009, 13) mukaan tietoa tarvitaan päätöksenteon tueksi, jotta pystymme toimimaan yhteisössä ja selviytymään yhteiskunnassa.

Virtainlahden (2009, 54-55) mukaan tieto jaetaan yleensä eksplisiittiseen eli näkyvään tietoon ja hiljaiseen tietoon. Näkyvää tietoa voidaan kuvata mm. sanojen, numeroiden ja kovan datan muodossa sekä tieteellisten mallien ja universaalien periaatteiden mukaan. Hiljainen tieto on erittäin henkilökohtaista ja sitä on vaikeaa muotoilla abstraktiin muotoon. Stevens (1986) jakaa tiedon Salmelan (2014, 25) mukaan neljään eri luokkaan:

1. hiljaiseen tietoon,
2. puhuttuun tai muulla sovitulla syntaksilla välitettyyn tietoon,
3. dokumentoituun tietoon sekä
4. tietokoneohjelmiin ja niiden käsittelemään dataan.

Tietoa, joka on liiketoiminnan kannalta oleellista, pitkäaikaista ja hitaasti muuttuvaa kutsutaan Master Dataksi, joita ovat mm. asiakas-, tuote- ja henkilöstötiedot. Näitä tietoja kutsutaan myös rekistereiksi ja niiden tietoja käyttävät useat yksiköt organisaatioissa kuten esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin lisäksi laskutus. (Markkula & Syväniemi 2015, 39-43.) Organisaation näkökulmasta asiakirjojen merkitys perustuu kolmeen seikkaan eli ne todistavat onko jotain tehty tai ei ole tehty, ne palvelevat työprosesseja sekä sisäistä ja ulkoista viestintää ja kolmanneksi niiden tiedoilla voidaan saavuttaa kilpailuetua (Myburg 2009, Henttosen 2015, 162 mukaan). Tieto liittyy yhä useammin kiinteästi joko tuotteeseen ja palveluun ja on liiketoiminnan ydin. Se itsessään on usein suurin kustannus sekä kilpailutekijä. Tiedon tehokkaalla ja laajalla hyödyntämisellä saadaan avaimia kilpailukykyyn. (Ojala &

Pöysti 2012, 17.) Tietotekniikan kehitys on nostanut tiedonhallinnan strategiat myös tärkeämmiksi. Tiedon muoto on nykyaikaisissa organisaatioissa tärkeä voimavara, jolla voidaan saavuttaa kilpailuetua, pitkän aikavälin kannattavuutta ja asiakassuhteiden kestävyyttä. (Farzin 2014, 598-599.)

Finto (2018) mukaan tiedonhallinta on: *"Tietoprosessien järjestäminen siten, että tietojen saatavuus, löydettävyys ja hyödynnettävyys eri tarkoituksiin pyritään varmistamaan tiedon elinkaaren ajan."* THL (2021) määrittelee sen: *"Tiedonhallinta on tiedon keräämistä, organisoimista ja tallentamista niin, että tieto saadaan käyttöön tarkoituksenmukaisesti ja hallitusti"*.

Kaario ja Peltolan (2008, 3) mukaan tiedonhallinta voidaan määrittellä tietokantojen hallinnaksi (Database Management), tietämyksen hallinnaksi (Knowledge Management) tai liiketoimintatiedon hallinnaksi (Business Intelligence). Lisäksi voidaan tiedonhallinta nähdä kaiken organisaatioon liittyvän tiedon hallintana (Enterprise Content Management, ECM), jossa otetaan huomioon tiedon monimuotoisuus ja tiedon eri tasot. Sydänmaanlakka (2012, 182) määrittelee knowledge managementin myös tiedon johtamiseksi tietämyksen hallinnan lisäksi ja pitää käsitettä vielä epämääräisenä. Väre (2019, 13) mukaan suomen kielessä tiedonhallinta sanana viittaa myös datan hallintaan (data management).

Tietoa tallennetaan ja käsitellään eri perusteilla, jotka määrittävät tiedon arvon ja kannattaako sitä säilyttää tai arkistoida. Tiedon arvo voi olla mm. taloudellista, tutkimuksellista, historiallista, tilastollista, oikeudellista tai tunnearvoa. Taloudellista arvoa sisältäviä tietokantoja voivat olla erilaiset rekisterit ja tiedot, joita voidaan käyttää ja hyödyntää liiketoiminnassa ja joiden kokoamiseen on käytetty taloudellisia resursseja. Arvon määrittäminen ei ole helppoa ja usein tietoja kerätessä ei sitä määritellä eikä säilyttämistarvetta arvioida. Henkilötietojen säilyttämiselle ja käsittelylle on asetettu rajoituksia ja vaatimuksia Euroopan Unionin yleisessä tietosuojasäädöksessä. (Latva-Koivisto ym. 2018, 17-19.)

Kaikella tiedolla on identiteetti. Tieto kuvataan asiasanoilla, joita kutsutaan metatiedoiksi. (Lindén 2012, 13.) Metatiedot ovat välttämättömiä, jotta tieto voidaan löytää suurestakin tietomäärästä. Näitä ovat mm. asiakirjan tallentamis- tai muutospäivä, laatimispäivä, asiakirjan tyyppi kuten sopimus, voimassaoloaika sekä sopimusnumero. Metatiedot kannattaa tehdä heti huolellisesti ja suunnitelmallisesti tiedon luonti- ja vastaanottamishetkellä, koska arkiston käytettävyys kärsii, jos metatiedot ovat puutteelliset. (Latva-Koivisto ym. 2018, 42-44.)

Kun kerätään tietoa asiakkaista, on tiedettävä mihin tietoa tullaan käyttämään, koska turhaa tietoa ei pidä kerätä. Asiakasrekistereissä on aina huomioitava maakohtaiset tietosuojasäädökset ja digiaikakaudella on yleistynyt malli, jossa ensi vaiheen rekisteröitymiseen riittää sähköpostiosoite. Suomessa yritysten yksilöivänä tunnisteena käytetään Y-tunnusta ja

EU:n sisällä ALV-tunnusta. Maailmanlaajuisesti tunnetuin käytössä oleva tunnus on DUN & Bradstreetin D-U-N-S-numero. Kun yksilöivä tunniste on olemassa, voidaan yrityksiä koskevaa dataa päivittää. Päivityksellä saadaan mm. osoitetiedot ja luottoluokitukset pidettyä ajan tasalla. Master Datan keräys- varastointi- ja päivitysprosessit ja vastuukysymykset tulee ratkaista ja tehdä päätökset prosessien omistajista, jotta voidaan siirtyä tiedon rikastamiseen. (Markkula & Syväniemi 2015, 43-46.)

Tietojen käytön ja ylläpidon kannalta optimaalisinta on, että tiedot tallennetaan vain kertaalleen. Usein samoja tietoja kuitenkin on useissa järjestelmissä eikä niiden ylläpitoa koordinoita. Jotta tietoja voidaan hyödyntää, on kriittisenä tekijänä Master Datan oikeellisuus. Yleensä laskutuksen tiedot ja prosessit toimivat, mutta muu asiakkuuksiin liittyvä tieto ei ole kohdallaan jolloin mm. CRM-tietojen hyödyntäminen tai automaattisten markkinointijärjestelmien käyttöönotto takkuu. (Markkula & Syväniemi 2015, 39-43.) Myös Väre (2019, 49) toteaa tiedonhallinnan myös tuovan tehokkuutta, kun samaa tietoa ei syötetä tai päivitetä useampaan kertaan eri järjestelmiin. Tehokkuus sisältyy parempaan asiakaspalveluun, koska se tarkoittaa nopeampaa operatiivista toimintaa, asioiden käsittelyn helppoutta ja nopeutta sekä työajan käyttämistä oikeisiin asioihin.

Asiakaspalvelutilanteissa voidaan varmistaa asiakkaan tietojen oikeellisuus. Kun asiakas soittaa tai ottaa yhteyttä, voidaan varmistaa, onko järjestelmässä olevat tiedot oikein. Järjestelmään jää jälki ja seuraava varmistus voidaan tehdä puolen vuoden tai vuoden päästä. (Väre 2019, 208.) Tiedon sisältöön, laatuun, hallinnointiin ja turvallisuuteen liittyy paljon kysymyksiä ja riskejä. Näihin ei yleensä löydy helppoja vastauksia. Siirryttäessä tietopohjaiseen johtamiseen on päätettävä kuka hallinnoi ja vastaa tiedon sisällöstä ja laadusta ja kuinka tietoturva järjestetään. (Markkula & Syväniemi 2015, 39-41.)

Tieto on markkinahyödyke, jota voidaan käyttää erilaisten innovaatioiden ja tuottavuutta lisäävien toimenpiteiden toteutuksessa lainsäädännön asettamissa rajoissa. Tieto tuo kilpailuetua markkinoilla, koska siitä on tullut liiketaloudellisesti merkityksellinen väline. Tieto on hyödyke, jota pitää hallinnoida ja käsitellä niin että se on laadukasta, ajantasaista ja luotettavaa. Jotta tietojenkeruu saadaan minimoitua, on tiedon oltava monikäyttöistä. Tietojenkäsittelyn kustannusten tulee olla pienemmät kuin siitä saatavat hyödyt, joten yritysten toiminnassa tiedon kerääminen ja hyödyntäminen tulee olla kustannustehokasta. (Voutilainen 2019, 21-22.)

Organisaatiot luottavat kykyynsä organisoida, tallentaa, käyttää ja jakaa tietoa tietotyössä. Selkeä käsitys tiedonhallinnan hyödyistä helpottaa tiedon jakamista organisaatioissa. Tässä johtajilla on tärkeä rooli tehokkaan tiedonhallinnan käytön kannustamisessa ja helpottamisessa. Johtajilla on myös suuri vastuu organisaation tiedonkäytön ja

jakamiskulttuurin luomisessa. Edistämällä sitä voidaan edistää käyttäjien tyytyväisyyttä, luovuutta, osallistamista ja innovaatioita ja tuoda etua kansainvälisen kaupan markkinoilla. (Merlo 2016, 33.)

Tiedolla on elinkaari, joka riippuu tiedon sisältötyypistä. Elinkaaren hallinnan tulisi olla katkeamatonta ja siinä ei saisi olla hallitsemattomia kohtia, koska tiedonhallinnan pitää tukea organisaation toimintoja ja arvoketjuja. Parhaassa tapauksessa tiedonhallinta on yhdistelmä toimintatapoja ja tekniikoita, jotka tukevat kaikkien vaiheiden hallintaa saumattomasti. Tiedon elinkaaren aikana on pystyttävä myös varmistamaan, että tiedonhallinnan järjestelmät ja tietosisällöt ovat luotettavia, ajantasaisia ja muutokset, jotka liittyvät niihin ovat suunniteltuja. On pystyttävä varmistamaan, että tietosisältö pysyy alkuperäisessä laajuudessaan ja sisältöjen muutokset ovat jäljitettävissä. Kuviossa 3 on nähtävillä tiedon elinkaaresta tunnistettavissa olevat neljä päävaihetta: tiedon taltiointi, tiedon ylläpito ja hallinta, tiedon säilytys ja arkistointi sekä tiedon esittäminen, jakelu ja julkaisu. (Kaario & Peltola 2008, 9.)

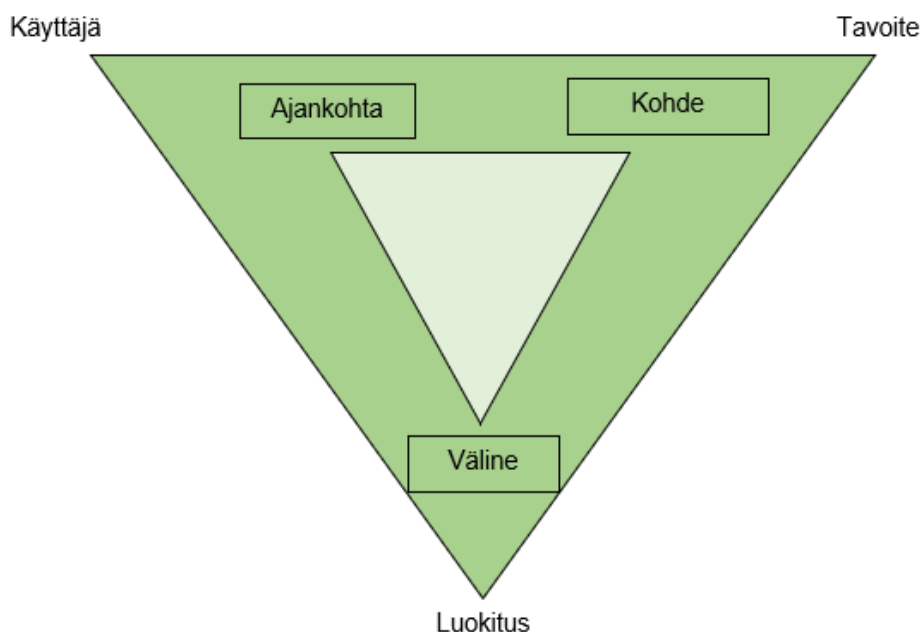


Kuvio 3. Tiedon elinkaaren päävaiheet. (Kaario & Peltola, 2008, 10).

Tiedonhallinta on liiketoiminnan jokapäiväinen kilpailutekijä. Tiedon tallentaminen satunnaisiin sijainteihin ja niiden etsiminen korvaantuvat uusilla ja tehokkaammilla tiedonhallinnan tekijöillä, jolloin uudet ratkaisut eivät pakota opettelemaan ulkoa eri tiedon sijaintipaikoista ja kyselemään tietoa eri organisaation henkilöiltä. Tiedon määrä on räjähtänyt käsiin ja sen sijaintipohjainen tallentaminen on tullut tiensä päähän. (Lindén 2015, 4-5.) Yrityksen tiedot ovat useissa eri järjestelmissä, ja tieto on pirstaloitunut eri paikkoihin (Latva-Koivisto ym. 2018, 15). Onnistuneen tiedonhallinnan tavoitteena on ratkaista sisällölliset ja tavoitteelliset asiat, jotka liittyvät työn tekemiseen. Eri henkilöt käsittelevät yhteistä tietoa päivittäin ja useissa fyysisissä sijainneissa. Viiveet tiedon saamisessa, sisällön virheellisyys ja tiedon ajantasaisuuden puutteet tulee hoitaa kuntoon. (Lindén 2015, 16.) Digitaalinen vallankumous tuplaa datan määrää vuosittain ja tiedon tehokas hyödyntäminen nousevat liiketoiminnan kriittisiksi menestystekijöiksi (Markkula & Syväniemi 2015, 8).

Toimintaympäristö ja käyttäjäryhmät vaikuttavat myös asiakirjojen organisointiin. Julkishallinnossa lainsäädäntö määrää esimerkiksi monien asiakirjojen käyttörajoituksista ja säilytysajoista kuten sosiaalihuollon puolelle, mutta yrityksissä asiakirjahallinnon luokituksen on sovittava yhteen organisaation työskentelytavan kanssa. Asiakirjoja voidaan hallita mm. organisaatorakenteen, asiakirjatyypin, aiheen tai tehtävien mukaan. (Henttonen 2015, 211, 219.)

Myös Henttonen (2015, 210) mukaan asiakirjatietojen hyvä organisointi on keskeisessä osassa sekä aineiston hallinnassa että käytössä. Organisoinnilla tarkoitetaan asiakirjojen ryhmittelyä jonkin luokituksen mukaan niin, että tiedot ovat löydettävissä ja käytettävissä sopivina kokonaisuuksina antamalla asiakirjoille sähköisissä järjestelmissä metatietoja, jotka liittävät ne johonkin luokkaan. Organisointi on monitahoista kuten kuviossa 4 on nähtävillä. Käyttäjät luokittelevat tietoa, jotta pääsevät tavoitteeseensa. Tällä toiminnalla on aineiston elinkaarella ajankohta ja kohde ja käytettävät välineet ja asiakirjojen muoto vaikuttavat siihen mikä on mahdollista ja samalla helppoa ja tehokasta.



Kuvio 4. Asiakirjahallinnon organisoinnin monitahoisuus (mukaillen Henttonen 2015, 210).

Organisaatiopohjaisissa luokituksissa on hyvää yksinkertaisuus ja käyttäjät osaavat sitä soveltaa, mutta organisaatorakenteiden muuttuessa nopeasti on niitä vaikea ylläpitää. Asiakirjatyypin mukaan luokittelu on helppo toteuttaa ja se sopii monenlaisiin organisaatioihin. Se ei kuitenkaan kerro tehtävistä ja se myös erottaa asiakirjat, jotka kuuluisivat yhteen. Aiheenumukaisissa luokituksissa termit ovat usein yleisesti käytettyjä ja asiakirjojen suhde toisiinsa on helppo ymmärtää. Tätä voidaan käyttää useissa eri tietojärjestelmissä, mutta se vaatii hakemiston, jos on laaja. Lisäksi asiakirjojen omistajuus saattaa olla epäselvä kuten

toiminnan todennettavuus. Myös termien ja luokkien nimet voivat olla hämmentäviä tai vieraita ja tarvitaan myös ristiviittauksia. Tehtäväpohjaisessa luokituksessa hyvää on, että tehtävät yleensä muuttuvat hitaasti ja niitä on myös helppo lisätä. Asiakirjoissa on helppo selvittää niiden omistajuus ja tieto on löydettävissä organisaation läpi. Tehtäväpohjaisen luokituksen laatiminen voi kehittää toimintaa yleisesti, mutta se sopii parhaiten, kun tehtävät ovat yksinkertaisia, säännönmukaisia ja selkeitä. Tiedonhaku ei kuitenkaan yleensä parane ja käyttäjät eivät usein hahmota tehtävää, johon työ liittyy. (Henttonen 2015, 211, 219.) Nykyisin suositellaan tiedon organisoinnin perustaksi tehtäväpohjaista luokitusta ja muita vaihtoehtoja ei välttämättä edes mainita (Myburg 2009, Henttonen 2015, 223 mukaan).

Lindénin (2015, 33) sanoo meidän työskentelevän sekavassa tietotoympäristössä ja työskentely-ympäristömme muistuttavat enemmän taiteilijan ateljeeta kuin hyvin organisoitua ja viihtyisää työpaikkaa. Olemme tottuneet selviytymään tiedon kanssa emme hallinnan tunteeseen. Hänen mukaansa seuraavien kysymysten avulla voidaan arvioida, millainen tiedonhallinnan työskentely-ympäristö on:

- Mihin sijainteihin tietoa tallennetaan?
- Onko tiedon tallentamista ohjeistettu?
- Onko tiedon etsimistä ohjeistettu?
- Onko tieto saatavilla oikeille henkilöille?
- Tuotetaanko tieto saataville oikeaan aikaan?
- Onko tieto ajan tasalla ja uusien versio käytössä?
- Onko tietoa helppo jakaa oikeille henkilöille?
- Käytämmekö valmiiksi muotoiltuja dokumenttipohjia?
- Tuotetaanko samaa tietoa useaan kertaan?
- Tiedämmekö mitä tietoja prosessin aikana syntyy?
- Kenen vastuulla tiedonhallinnan kehitys on?
- Mikä on yhteinen tiedonhallinnan järjestelmämme?
- Saadaanko tekemisestä ajankohtaista raportointitietoa?

Riege (2005, 23-24) kirjoittaa artikkelissaan yksittäisten ihmisten toiminnasta johtuvien tiedonjakamisen esteistä tiedonhallinnassa. Hän näkee näitä olevan mm.:

- yleisen ajanpuutteen ja sen ettei tunnisteta, kuka tarvitsee tietoa
- heikko tietoisuus ja ymmärrys toisten hallussa olevasta tiedosta ja sen ja arvosta
- hiljaisen tiedon kuten tietotaidon ja kokemuksen jakaminen
- asemaan tai muodolliseen valtaan perustuvan vallan käyttäminen
- erot kokemustasoissa
- ikä- ja sukupuolierot sekä erot koulutustasoissa
- heikot ihmissuhdetaidot ja luottamuspula.

2.1.1 Hiljainen tieto

Hiljaisesta tiedosta käytetään erilaisia käsitteitä kuten hiljainen tietämys, hiljainen osaaminen, piilevä tieto, piiloinen tieto, sanatonta tieto, tacit-tieto, kokemusperäinen tieto, kokemuksellinen tieto, tai kokemuksellinen osaaminen. Hiljaisen tiedon käsite on vaikea määritellä, koska sillä kuvataan hiljaista, sanatonta ja periaatteessa määrittelemätöntä tietoa. Usein hiljainen tieto ymmärretään synonyyminä osaamiselle ja ammattitaidolle. Hiljainen tieto voidaan jakaa myös tekniseen ja kognitiiviseen ulottuvuuteen, joissa tekninen ulottuvuus on sitä tietotaitoa, joka on ammattitaitoisen henkilön sormenpäissä ja kognitiivinen ulottuvuus on mentaalisia malleja uskomuksia ja odotuksia. (Virtainlahti 2009, 31, 46-47, 54-55.)

Hiljaiseen tietoon kuuluu kaikki se informaatio, joka on aivoissamme. Se on kokonaisvaltaista ja kokemukseen perustuvaa tietoa, jonka vain pienestä osasta olemme tietoisia. Hiljaista tietoa saadaan siirrettyä näkyväksi sekä toiminnan että viestinnän kautta ja voidaan siirtää toiselle henkilölle puhumisen, kirjoittamisen tai mallioppimisen kautta. Ainoa varastointiväline hiljaiselle tiedolle on inhimillinen muisti. Päätöksenteko, joka perustuu hiljaiseen tietoon, tapahtuu aavistusten, tuntemuksien ja kokemusten perusteella. (Salmela 2014, 26.) Hiljainen tieto on tieto, joka on hankittu tekemällä, aistimalla, ja harjaannuttamalla käytännöllistä tietoa ja taitoa. Se muodostuu henkilökohtaisen kokemusten avulla ja tekemisessä noudatetaan sääntöjä tai ohjeita, joita opitaan seuraamalla toisten tekemistä. Tämän toiminnan tunnistaminen sisältää erehtymisen ja epävarmuuden. Hiljaista tietoa saadaan siirrettyä yhteisen tekemisen kautta yhdeltä ammatilliselta sukupolvelta toiselle. (Vilkkä 2015, 144.) Lisäksi Kaario & Peltolan (2008, 7) mukaan hiljainen tieto sitoutuu aina ihmisen arvo maailmaan, ihanteisiin ja tottumuksiin, joka värittää tämän tietotyypin luonteen.

Hiljainen tietämys varmistaa organisaation toimintakyvyn tuomalla toiminnalle varmuutta ja jatkuvuutta (Virtainlahti 2009, 107). Se sisältää usein vuosikymmenten kokemuksen ja yrityksen kulttuuriperinteen, jonka hyödyntäminen on kehittämistyössä tärkeää (Lecklin 2006,

256). Hiljainen tieto välittyy jossain määrin itsekseen työyhteisön sisällä, mutta sen käyttöä voi myös edistää tietoisesti. Hiljainen tieto voi sisältää piintyneitä asenteita ja pyrkimyksiä pitäytyä vanhoissa tavoissa myös silloin, kun toinen lähestymistapa voisi olla parempi. Tämä voi olla este muiden näkemyksille ja työmenetelmien tehostamiselle. Jos hiljaista tietoa voidaan arvioida kriittisesti ja soveltaa muuttuvissa toimintaolosuhteissa, saadaan siitä arvaamatonta hyötyä. (Koskela ym. 2007, 83.)

Organisaatiokulttuuri luo puitteet sille kuinka hiljaista tietämystä arvostetaan. Jos organisaatiossa on kilpailuhenki, saatetaan vähätellä toisten osaamista ja tietämystä, jotta saadaan korostettua omaa asemaa. Tällöin omaa tietämystä pantataan, jotta toiset eivät saisi kopioitua omia parhaita työtapoja. Organisaatioissa on tärkeää luoda ilmapiiri, jossa jokaisen osaaminen ja tietämys tuodaan esiin ja yhteistyöllä hyödyntämällä kaikkien tietämystä syntyvät tuotteet, palvelut sekä liiketoiminta. Kaikista työyhteisöistä löytyy uransa eri vaiheissa olevia ihmisiä, jotka ovat eri taustoista ja jotka omaavat erilaista tietämystä. Eri-ikäiset työntekijät tuovat työyhteisöön tasapanoa. Aloittelija voi tuoda uusinta teoriatietoa ja vanhempi työntekijä omaa kokemustaan keskusteluun. (Virtainlahti 2009, 83-84.)

Kaarion & Peltolan (2008, 8) mukaan haasteellisinta on siirtää hiljaista tietoa automatisoidusti ihmiseltä toiselle niin että tietokoneesta saataisiin edes jonkinlaista apua. Ihmisen aivoille ja sinne tallentuneille kokemuksille ei ole pystytty keksimään tekniikkaa, joka korvaisi ihmisen, vaikka ero ihmisen ja tietokoneen välillä on kaventunut. Virtainlahden (2009, 243-246) mukaan hiljaisen tiedon onnistuneessa jakamisessa on huomioitava: oikeat ihmiset opettajiksi, motivoituneet oppijat, itsensä kehittäminen ja kriittisyys. Opastajan täytyy olla ulospäin suuntautunut, muuta ei kuitenkaan liian puhelias, koska silloin olennainen tieto voi hukkua puhetulvaan. Hyvä opastaja tuo esiin olennaiset asiat ja ammattitaidon avaaminen vaatii reflektointia omasta toiminnasta. Huippuosaaja ei kuitenkaan välttämättä ole paras opettaja hiljaisen tiedon siirrossa. Oppijan roolissa on tärkeää olla rohkea ja kysyä sekä tehdä asioita myös käytännössä, koska fyysinen toiminta jättää muistiin jäljen, johon voi palata. Opastajan ja oppijan tulisi kriittisesti tarkastella mikä on vanhentunutta tietämystä, josta tulisi poisoppia. Lisäksi hiljainen tietämys on sidottu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja toisen tapa ei välttämättä sovi toiselle, jolloin oppija muodostaa oman tavan toimia, mutta toimintatavat syntyvät kuitenkin yhteisen toimintamallin pohjalta. Hiljaista tietämystä on usein erilaisissa erityis- ja ongelmatilanteissa, joita saattaa tapahtua vain kerran vuodessa. Näiden tehtävien perusasiat voidaan käydä läpi milloin tahansa, mutta tulisikin varmistaa, että aloittelija pääsee mukaan tilanteisiin, koska lopullinen oppiminen tapahtuu vain mukana tilanteissa. Organisaatiossa tulisikin kiinnittää huomiota mitä tällaiset tilanteet ovat ja millaisella syklillä ne tapahtuvat.

Virtainlahden (2009, 108) mukaan hiljaista tietämystä tulisi jakaa, jotta:

- organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja toiminnan laatu voidaan varmistaa
- osaamista ja tietämystä voidaan kehittää ja ne tulevat näkyviksi
- työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- hyviä käytäntöjä voidaan jakaa kaikille
- voidaan hyödyntää erilaista tietämystä
- jäsenten hyvinvointi työyhteisössä paranee
- voidaan edistää yhteisöllisyyttä
- voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri
- tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia sekä positiivinen velvollisuus.

Virtainlahti (2009, 112) myös toteaa, että hiljaista tietoa ei tulisi jakaa, jos:

- se houkuttelee innovaatioiden ja liikeideoiden väärinkäyttöön
- tieto on oman toimeentulon perusta ja osaaminen on henkilökohtainen menestystekijä
- tieto on vanhentunutta tai se on väärää
- tietämys sisältää huonoa asennetta, ennakkoasenteita tai ennakkoluuloja.

Virtainlahti (2009, 256) kokoaa hiljaisen tietämyksen johtamisessa tärkeimmäksi olosuhteiden rakentamisen ja yhteisöllisyyden sekä työhyvinvoinnin. Hyvinvointi paranee, kun henkilöstön osaamista ja tietämystä arvostetaan ja sen esille tuomista ja jakamista kannustetaan. Näin rakennetaan yhteisöllisyyttä ja hyvinvoivat osaajat jakavat tietämystään edelleen ja työntekijät ja organisaatio nousevat uudenlaiseen menestykseen.

2.1.2 Tietoturvallisuus

Organisaatioiden tietoturva on hoidettava asianmukaisesti ja se on osa päivittäistä toimintaa. Tämä pätee sekä valtionhallinnon organisaatioissa ja on pääosin sovellettavissa myös muihin organisaatioihin. Tietojenkäsittely, tuotanto, ja asiakkaiden palveleminen riippuvat kaikki tietojen ja tietojenkäsittelyn luottamuksellisuudesta, eheydestä ja käytettävyydestä ja niiden tietoturvallisuudesta. Jos tietoturvallisuus järkkyy, se voi viedä perustan organisaation toiminnan luotettavuudelta ja se voi myös estää palvelujen toiminnan sekä yrityksen sisällä, että ulkoisilta asiakkailta. (Valtiovarainministeriö 2007, 9.)

Euroopan parlamentti ja neuvosto on antanut yleisen tietosuoja-asetuksen GDPR (General Data Protection Regulation) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojellusta henkilötietojen käsittelystä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta. Asetus annettiin 27.4.2016. Se tuli voimaan 24.5.2016 ja sitä alettiin soveltaa 25.5.2018. (Euroopan unionin virallinen lehti 2016.) Asetusta tulee soveltaa, jos yritys käsittelee henkilötietoja ja sijaitsee EU:ssa. Henkilötietona pidetään tietoa, josta henkilö voidaan tunnistaa kuten nimi ja osoite. (Euroopan Unioni 2020.) Tietosuoja-asetus koskee käytännössä kaikkia yrityksiä riippumatta niiden koosta. Lähes jokaisella yrityksellä on vähintään yksi asiakas, jolla on ainakin yksi yhteyshenkilö. Tämä yksi yhteyshenkilö asiakasrekisterissä riittää, että asetusta tulee soveltaa yrityksessä. (Hanninen ym. 2017, 15.)

Henkilötiedot tulee säilyttää luottamuksellisesti ja turvallisesti. Epätarkat ja virheelliset henkilötiedot on poistettava ja oikaistava ilman viivettä (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2020.) Tietosuojaviranomaiset voivat asettaa GDPR-asetusta rikkoville yrityksille 20 miljoonan euron tai 4 % yrityksen koko liikevaihdosta olevan sakon. Viranomaisen voi määrätä myös muita korjaavia toimenpiteitä kuten määrätä lopettamaan henkilötietojen käsittelyn. (Euroopan Unioni 2020.) Markkula & Syvänimen (2015, 64) mukaan tietosuoja-asetus ei ole yrityksille vain rasite, koska huolellisesti hoidetut henkilötiedot ja niiden hallinnan prosessit vähentävät tietosuojaan liittyviä riskejä ja näin helpottavat toimintaa.

Tieto- ja viestintäteknikan (ICTn) hyödyntäminen on tuonut tietoriskit, koska yritysten toiminta, kilpailukyky sekä menestyminen ovat sidoksissa tietojärjestelmien toimintaan kuten myös järjestelmien kehittämiseen. Tietoriskit ovat globaaleja ja ne muuttuvat nopeasti ja haittaohjelmat, luvaton tunkeutuminen tietojärjestelmiin ja ammattimainen rikollisuus on tullut Internetin mukana. Kuitenkin tärkein lenkki tietojenkäsittelyssä on ihmiset, koska heidän sinisilmäisyyttänsä ja tarkkaavaisuuden herpaantumista voidaan käyttää häikäilemättömästi hyväksi. Tietoturvallisuus on tärkeää liikesuhteissa, koska asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien vaatimukset ja viranomaisten antamat määräykset pitää täyttää. (Porvari 2013, 1.) Asiakirjahallinto siirtyy laajenevasti pilvipalveluihin elleivät riskit kuten hakkerointi nouse merkittävimmäksi (Latva-Koivisto ym. 2018, 15). Mell & Gracen (2011) ja Salo (2012, 17-18) mukaan National Institute of Standards and Technology (NIST) määrittelee pilvipalvelut: *"Pilvipalvelut on toimintamalli, joka mahdollistaa pääsyn vapaasti konfiguroitaviin ja skaalautuviin tietotekniikkaresursseihin, jotka voidaan ottaa käyttöön, tai poistaa käytöstä helposti ja nopeasti."*

Aikaisemmin suojattiin pääsääntöisesti verkkoja, mutta nykyään suojataan laitteita kuten palvelimia ja työasemia ja todennäköisesti tulevaisuudessa tullaan suojaamaan tietoa riippumatta laitteesta, jossa se sijaitsee. Myös omien laitteiden käyttö tulevaisuudessa

tietoturvallisesti työkäytössä on mahdollista, kun käyttöjärjestelmät ja sovellukset tukevat tätä. (Andreasson & Koivisto 2013, 67.) Salon (2010, 103-104) mukaan tietoturvahuolet ovat aiheellisia aina, kun ollaan tekemisissä tiedon kanssa, riippumatta tiedon käsittelytavasta. Tutkimuslaitos Forrester on Salon mukaan nimennyt pilvipalveluiden turvallisuus-huolet kolmeen alueeseen:

1. turvallisuus ja yksityisyys
2. asetusten ja standardien mukaisuus
3. lakeihin ja sopimukseen liittyvät seikat.

Heinon (2010, 95-96) mukaan pilvipalveluihin liittyvät tietoturvakysymykset ovat moniulotteisia. Haasteena on saada kokonaisuus turvalliseksi, koska toiminnassa on löydetty mm. seuraavia riskejä.

- Tietoliikenneyhteyksien viat voivat estää asiakkaalta pääsyn sovellukseen ja dataan
- Palveluntarjoaja hukkaa tai korruptoi asiakkaalle osoitetun kapasiteetin laite- tai ohjelmistovikojen tai inhimillisen virheen takia.
- Pilvipalveluntarjoajan toiminta loppuu.
- Palveluntarjoaja kokee palvelunestohyökkäyksen tai muun katastrofin kuten tulipalon tai luonnonmullistuksen (force majeure).

Näiden lisäksi Salo (2012, 36-37) nimeää käyttäjähallintaan liittyvän huolen kuten kuinka muodostetaan turvallinen yhteys, suojataan tilitiedot ja tilin kaappaamisen mahdollisuus. Andreasson & Koiviston (2013, 65) mukaan laitteiston ylläpidossa tulee huolehtia, että kaikki tarvittavat tiedot voidaan palauttaa laitteista, jos ongelmia ilmaantuu. Kaikista operatiivisista tiedoista kuten laitteiden käyttöjärjestelmistä, ohjelmistoista sekä niiden asetuksista on tarpeellista olla riittävän uudet varmuuskopiot. Myös laitteiden kehittymistä on seurattava säännöllisesti ja tietoturvat on päivitettävä säännöllisesti. Lisäksi tietoturvapäivitykset tulee testata ennen kuin ne asennetaan tuotantojärjestelmiin.

Laitteiden omia tietoturvaominaisuuksia kannattaa hyödyntää. Matkapuhelimissa on normaalin PIN-koodin lisäksi tärkeää käyttää myös erillistä turvakoodia varsinkin, jos puhelimeen synkronoidaan sähköposteja ja muita organisaation tai käyttäjän tietoja. Työasema-kohtaisista käyttöjärjestelmien ja ohjelmistojen päivityksistä, palomuureista ja haittaohjelmilta suojautumisesta on huolehdittava. (Andreasson & Koivisto 2013, 65-66.) Järvinen & Rousku (2017, 44) nimeää kuitenkin henkilöstön suurimmaksi tietoturvauhkaksi. Tämän

takia on tärkeää ohjeistaa henkilöstöä ja antaa heille käyttöön turvalliset työkalut sekä tiedottaa uusista ja muuttuneista uhkakuvista säännöllisesti. Andreasson & Koivisto (2013, 106-107) nimeää myös käyttöoikeuksien hallinnan organisaatiossa perusedellytykseksi tietojärjestelmien asianmukaiselle käytölle. Käyttöoikeuksia tulisi antaa vain henkilöille, joiden tehtävänkuva sitä vaatii ja salasanojen käsittelyyn ja laatuun tulisi kiinnittää huomiota. Väre (2019, 128) tarkentaa käyttöoikeuksien hallinnasta myös mitä käyttäjä saa vain nähdä ja mitä muokata.

Oikein toteutetun tietoturvan ei pitäisi vaikeuttaa tai estää käyttäjän toimintaa vaan sen tulisi mahdollistaa ja tehostaa liiketoimintaa. Jos tietoturva koetaan hankaloittavan työntekoa, on arvioitava yrityksen turvamekanismit uudelleen. (Järvinen & Rousku 2017, 32.) Covid-19 tuoma etätyön lisääntyminen on osoittanut, että yritysten tietoturvallisuus ei enää ole vain ”kiva olla olemassa” vaan se on pakollinen kaikille. Monet yritykset ovat siirtäneet toimintansa pilvipohjaisiin palveluihin ja näin nopeuttaneet digitaalista muutosta ja mahdollistaneet henkilöiden työskentelyä etänä. (Capgemini 2021,34.)

2.2 Tiedonhallinnan kehittäminen

Latva-Koivisto ym. (2018, 47-48) mukaan mikään organisaatio ei pysty toimimaan kunnolla, jos sen tiedonhallinta ei ole kunnossa. Heidän mukaansa hyvä tiedonhallinta romuttuu heti, jos kaikki eivät käytä yhteisiä järjestelmiä vaan esimerkiksi tarjous- ja sopimusversioita pantataan omilla koneilla. Tämä saattaa aiheuttaa, että kollegat käyttävät vanhoja ja virheellisiä tietoja ja saattavat tehdä uusia, jolloin kukaan ei tiedä mikä versio on viimeisin ja oikea. Tallennettaessa tiedot sähköisiin järjestelmiin, tietävät organisaatiossa työskentelevät henkilöt mistä oikeat ja ajantasaiset tiedot löytyvät.

Kun tieto ei löydy, pyydetään muita etsimään ja pysäytetään muiden työt. Yrityksillä ei voi olla varaa tämän tyyppisten sihteeripalveluiden käyttöön.
(Lindén 2015, 15.)

Kaario & Peltola (2008, 128-129) jakavat tiedonhallinnan kehittämisen tavoitteet tehokkuuden, laadun ja riskienhallinnan sekä palvelevuuden tehostamiseen. Tavoitteena voidaan mm. pitää toiminnan tehostamista ja nopeuttaa tietojen löytymistä, jolloin saavutetaan ajansäästöä sekä tietoresurssit voidaan saada parempaan käyttöön. Tiedonhallintaan liittyvät riskit ja laatutekijät kuten tietoturvallisuus ja vastaaminen lainsäädännön vaatimuksiin voivat olla kehittämistavoitteiden arviointikriteereitä. Tiedonhallinnan ratkaisulla voidaan lisäksi luoda uusia palveluita sekä varmistaa olemassa olevan tiedon säilyminen käytettävänä ja muuttumattomana. Taulukossa 1 on esitetty tiedonhallinnan kehittämisen tavoitteita.

Kategoria	Tavoitteita
Tehokkuus	<p>Ryhmätyön tuottavuuden parantaminen organisaation sisäisenä sekä organisaatioverkostossa</p> <p>Tietosisältöjen käsittelyn automaatiotason nostaminen - rutiini- ja manuaalitoimintojen vähentäminen</p> <p>Tietosisältöjen löydettävyyden nopeutuminen</p> <p>Sisällöntuotannon ja -hallinnan tehokkaammat työtavat ja toimintamallit</p> <p>Organisaation tietopääoman tehokkaampi käyttö</p> <p>Päällekkäistallennuksen välttäminen</p> <p>Monistettavien toimintatapojen ja teknologiaratkaisujen tuottaminen kasvavan ja muuttuvan organisaation tarpeisiin</p>
Laatu ja riskien hallinta	<p>Virheiden minimointi laadukkaamman ja luotettavamman tietosisällön avulla</p> <p>Personoitava ja käyttäjäkohtaisesti fokuoitu tietosisältö</p> <p>Laadukkaat hakutulokset tietosisältöihin</p> <p>Tietoturvallisuus</p> <p>Selkeät vastuunjaot tietosisältöjen tuotannossa ja hallinnassa</p> <p>Vastaaminen tiedonhallinnan säädöksiin ja standardeihin</p> <p>Organisaatiomuistin kerryttäminen</p> <p>Vastaaminen lainsäädännöllisiin vaatimuksiin</p>
Palvelevuus	<p>Kokonaan uusien palveluiden tuottaminen</p> <p>Lisäarvon tuottaminen olemassa oleville palveluille</p> <p>Tietojen saatavuus ja läpinäkyvyys organisaation sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille</p> <p>Tietotyön mielekkyyden lisääminen helpottamalla tiedon hallinnan rutiinitehtäviä</p> <p>Nopeutunut asiakaspalveluprosessi</p> <p>Laajennettavuus ja yhteensopivuus tulevaisuuden tarpeisiin</p> <p>Jatkuva tuki organisaation ydinprosesseille</p> <p>Ammattimainen ja moderni organisaatioimago asiakkaille ja muille ulkoisille sidosryhmille</p>

Taulukko 1. Tiedonhallinnan kehittämistavoitteet (Kaario & Peltola 2008, 128).

Tiedonhallinnan kehittämishankkeet tähtäävät usein laajojen ympäristöjen kehittämiseen, joka edellyttää myös laaja-alaista suunnittelua. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon sosiaaliset ja tekniset asiat sekä myös organisaation sisäiset asiat. Tiedonhallinnan kehittämisen koskettaa lähes kaikkia työntekijöitä ja organisaation toimintoja ja johdon sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää. Johdon osoittaessa olevansa muutoksen takana saadaan luotua positiivista muutoshenkeä ja motivointia. (Kaario & Peltola 2008, 129.)

Koskela, Koskinen & Lankinen (2007, 64) kertovat tiedonhallinnan tuottaman hyödyn olevan usein välillistä ja sen tuloksien näkyvän vasta pitkän ajan kuluessa, jolloin välittömämpää hyötyä tuottavat sijoitukset ovat usein etusijalla, ja tämä saattaa kostautua pidemmällä aikajanelalla. Lindénin (2015, 10) mukaan tiedonhallinnan kehittäminen on liiketoiminnan kehittämistä ja sen pitäisi olla osa päivittäistä toimintaa. Ojala & Pöysti (2012, 215) muistuttavat, että uusien toimintatapojen käyttöönoton tulee lähteä tarpeesta ratkaista joku ongelma. On tiedostettava mitä halutaan ja mitä voidaan parantaa ja korostaa yhteisöllisiä työtapoja työvälineiden sijasta.

Paju & Riekkilä (2019, 80-81) suosittelevat digitaalisiin työkaluihin siirtymistä, koska laitteet hajoavat, mutta pilvipalveluna toimivat sovellukset ja niihin tallennettu tieto synkronoituu laitteiden välillä ja on saatavilla mobiililaitteilla, tableteilla ja tietokoneella. Liitetiedostot voidaan tallentaa suoraan asiayhteyteen eikä niiden etsimiseen mene turhaan aikaa, kun tietoa tarvitaan. Myös tiedon hakeminen on nopeampaa ja helpompaa digitaalisten työvälineiden avulla, koska osa ohjelmistoista osaa etsiä tietoa myös liitetiedostoista. Ohjelmat myös mahdollistavat herätteiden hälytysten ja muistutusten käytön. Tällöin asioita voidaan laittaa nopeasti muistiin ja hälytyksen muistuttavat tehtävistä ilman omaa muistamista.

2.3 Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea organisaation tai yhteisön jäsenten tai ryhmien välillä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Viestintä voi olla virallista tai epävirallista ja viestiin viejänä voi toimia kaikki organisaation työntekijät. Hyvä viestintä on avointa, helposti ymmärrettävää ja rehellistä. Onnistuneessa sisäisessä viestinnässä kaikki työntekijät saavat viestin tasapuolisesti yhtä aikaa. Viestinnän onnistumisessa on tärkeää valita siihen sopiva kanava. Esimerkiksi vaikeista asioista kannattaa puhua kasvotusten, mutta sähköposti sopii palaverista ilmoittamiseen.

Oikeus vastaanottaa, ilmaista ja julkistaa tietoja sisältyy sananvapauden piiriin. Työnantaja voi antaa työsuhteessa sitovia ohjeita kuten viestintävälineiden käytöstä. Nämä ohjeet vaikuttavat työntekijän mahdollisuuksiin käyttää sananvapautta työpaikalla. Ohjeistusten tulee

noudattaa voimassa olevaa lainsäädäntöä sekä Euroopan ihmisoikeussopimusta. (Pesonen 2012, 166.)

Päivittäisviestintä on kaikkea tiedon ja kokemusten vaihdantaa sekä keskustelua, jota tarvitaan työtehtävien ja velvoitteiden suoriutumisessa. Päivittäisviestinnän piiriin kuuluu henkilöstön lisäksi läheisiä yhteistyökumppaneita sekä sidosryhmiä ja tämä piiri vaihtelee organisaation luonteen ja koon perusteella. Business-to-business-yrityksessä päivittäisviestinnän määrä on huomattavasti pienempää kuin esimerkiksi päivittäistavaraliikkeessä. Päivittäisviestintää kutsutaan myös arkiviestinnäksi, työviestinnäksi tai perustoimintojen tueksi. Työyhteisössä päivittäisviestinnän keinot ovat usein suoria ja siihen liittyy ohjeita, sopimuksia, pelisääntöjä sekä yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Viestintä tapahtuu mm. soittamalla, pitämällä pikapalavereja, lähettämällä sähköpostia tai soittamalla Skype-puhelu. (Juholin 2017, 47-48.)

Verkkoviestinnässä sähköposti on käytetyimpiä välineitä. Monesta työyhteisöstä kuitenkin puuttuvat selkeät ohjeet, kuinka sähköpostia käytetään ja mikä on sähköpostin rooli työn osana. Sähköpostit voidaan jakaa kolmeen tekstilajiin: ilmoitustauluviesteihin, dialogiviesteihin ja postinkantajaviesteihin. Ilmoitustauluviestit on tarkoitettu jaettavaksi usealle henkilölle tai koko työyhteisölle ja niissä kerrotaan yleensä työyhteisön yleisistä asioista. Dialogiviestissä keskustellaan yleensä kahdestaan työtehtäviin liittyvistä asioista. Postinkantajaviesti toimii saateen tavoin ja se vie mukanaan toisen viestin vastaanottajalle. Ilmoitustauluviestien oikea kanava olisi työyhteisön intranetin ilmoitustaulu tai vastaava ja dialogiviestien sijasta puhelinsoitto on usein nopeampi tapa selvittää kiireellinen asia. Sähköpostin vahvuus ja negatiivinen puoli on sen nopeudessa ja vaivattomuudessa. Viestejä on helppo lähettää ja sen vuoksi niitä lähetetään vain varmuuden vuoksi ja myös liian monelle vastaanottajalle. Sähköpostin tarkoitus on tehostaa viestintää, mutta se saattaa myös hankaloittaa työntekoa. (Koskela ym. 2007, 127-130.)

Paju ym. (2019, 179) huomauttavat, että mitä enemmän sähköpostia lähetetään, sen enemmän sitä myös saadaan. Ja jos vastaanottaja ei pyydä vastausta lähettämäänsä postiin, ei vastausta kannata lähettää vain osoittaakseen sen olevan luettu. Sipola & Kettunen (2012,55) myös muistuttavat, että sähköpostiviestille on vaihtoehtoja. Onko tarpeen lähettää pienikin asia sähköpostilla vai voisiko sen toimittaa kasvotusten tai soittaa. Suuret sähköpostimäärät saattavat aiheuttaa, ettei jokaiseen postiin ole aikaa vastata. Vastaamattomuus koetaan epäkohteliaana, vaikka kyse on vain liian suuresta työmäärästä. Modig & Åhlströmin (2018, 52-53) mukaan sähköposti on loistava keksintö, mutta kun laatikkoon tulee 200 viestiä, saattaa niiden lukeminen tuntua mahdottomalta urakalta. Koska ensisijaisena on vastata tärkeisiin viesteihin, täytyy luoda toissijainen lajittelustrategia. Lajittelun voi

aloittaa, vaikka päivämäärien perusteella, liputetuista viesteistä tai voi myös karsia viestit, joissa ollaan vain kopion saajana. Riippumatta strategiasta yritetään vain tulla toimeen suuren viestimäärän kanssa. Suuri määrä viestejä aiheuttaa ylimääräistä työtä ennen kokonaiskuvan saavuttamista ja tästä aiheutuu tarpeetonta lisätyötä ja stressiä.

Päivittäisviestintä on jatkuvaa, osin rutiininomaista ja ajantasaista ja siinä näkyy selvimmin, kuinka viestintä tai sen puutteet nivELYVÄT organisaation tehtäviin. Puutteellinen viestintä aiheuttaa välittömästi ongelmia. Jos jokin tärkeä asia jää kertomatta aiheuttaa se pienempiä tai suurempia ongelmia. Päivittäisviestinnässä tiedon tulisi olla kaikille saatavilla ja sitä kannattaa joltain osin linjata ja sopia mitä asioita käsitellään päivittäisviestinnässä. Organisaatiossa kannattaa sopia esimerkiksi ketkä ovat osallisina viestinnässä, miten usein asioita käsitellään, mitä kanavia käytetään ja mitä vastuita päivittäisviestintään liittyy. Päivittäisviestinnän sopimukset luovat työyhteisössä jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta, jolloin mielikuvat tietojen salaamisesta vähenevät, kun tiedetään missä ja milloin asioita käsitellään. On myös tärkeää tunnistaa asiat, jotka eivät sovellu päivittäisviestintään vaan vaativat perusteellisempaa käsittelyä. (Juholin 2017, 95-97.)

Viestinnällä voidaan vahvistaa henkilöstön sitoutumista, joka usein asetetaan sen tavoitteeksi. Sitoutumista ei voi pakottaa vaan sitä syntyy vapaaehtoisesti, jos syntyy. Sitoutuminen on siis viestinnän tulos, joka vaatii vuorovaikutusta sekä tietoa, kuulluksi tulemisen kokemusta ja arvostuksen tunnetta. Yhteisillä arvoilla, uskomuksilla ja käytännöillä, joita vahvistetaan keskinäisissä kohtaamisissa, rakennetaan oma organisaatiokulttuuri. Myönteinen ja rakentava vuorovaikutus on työyhteisön suurimpia voimavaroja. (Juholin 2017, 48-49.)

Intranetillä tarkoitetaan lähiverkkoa, joka on rajattu vain tietyille käyttäjäkunnalle ja sitä käytetään yleensä yrityksen sisäisessä viestinnässä ja tietojen siirrossa. Sen avulla voidaan hallita ja päivittää suuriakin tietomääriä, jotka ovat eri paikoissa olevien käyttäjien saavutettavissa. Jaettava tieto on yleensä talous- ja henkilöstöhallinnon henkilöstölle suunnattuja ohjeita ja tiedotteita kuten työsuhde-etuihin liittyviä asioita. Myös yritysjohto voi julkaista tiedotteita Intranetin kautta. Siellä ei voi julkaista henkilötietoja tai henkilökunnan yksityisyyteen liittyviä tietoja. Vuosilomalla oleminen voidaan Intranetissä kertoa, mutta ei sairaus- tai äitiyslomalla oloa, vaikka sairauslomaa aiheuttama poissaolo ei ole arkaluonteinen asia. Henkilökunnan valokuvia ei saa julkaista ilman, että jokaiselta kysytään lupa, ellei henkilön tehtäviin kuulu viestintä tai joku muu julkisuustehtävä. Intranetin avulla voidaan helposti varmistaa, että henkilökunta saa yhtä aikaa saman informaation, ellei haluta käyttää sähköpostia. Kuitenkin tilanteissa, joissa työnantajan tulee täyttää tiedottamisvelvollisuus kuten avoimista työpaikoista ilmoittaminen irtisanotulle henkilölle, ei Intranetin ilmoitus riitä vaan se tulee tehdä henkilökohtaisesti. (Pesonen 2012, 150-154.)

Varsinkin strategisista muutoksista viestiminen on tavoitteellista. Jokaisen tulee tietää muutoksista ja ymmärtää mitä ne vaikuttavat omaan työhön. Muutosviestinnässä toimii strategisen työyhteisöviestinnän malli, joka muodostuu informoinnista ja tiedottamisesta, johdosta keskustelusta, yhteisöllisyyden rakentamisesta ja vastuullisesta dialogista. Viestinnässä faktatiedon ajantasaisuus ja saatavuus ovat keskeisessä roolissa. Jokaisen tulee kokea olevansa perillä mitä tapahtuu ja mitä on tulossa ja halutessaan tutustua aiheeseen ja kysyä tarvittaessa lisää. (Juholin 2017, 244.)

Lisääntynyt kilpailu liiketoiminnassa tuo tarpeita yritysten kehittyä ja hakea uusia toimintatapoja. Sisäinen viestintä on yksi liiketoiminnan ydinprosesseista ja sen hallinta voi tuoda arvoa liiketoimintaan. Jotta organisaation viestintä olisi strateginen työkalu, sen tulisi kyetä auttamaan työntekijöitä jakamaan tietoa, ja tekemään lisäarvoa tuottavia päätöksiä. Tämä edellyttää sisäistä viestintää, joka auttaa ihmisiä muuttamaan tiedot toiminnaksi nelivaiheisessa prosessissa. Prosessissa tulee tarjota tietoa, ideoita ja sisältöä. Toiseksi sisältö täytyy pystyä sisällyttämään tietoon, jota heillä jo on, jotta he näkevät suuremman kokonaisuuden eri tietolähteiden ja kanavien kautta. Kolmanneksi ihmisten tulee voida tutkia ja testata sekä ymmärtää toimiensa seuraukset ja tämä onnistuu parhaiten keskustelujen kautta. Keskusteluissa voidaan jakaa näkemyksiä ja käsityksiä ja kehittää yhteistä ymmärrystä. Viimeisenä vaiheena on palautteen kerääminen, jolloin voidaan varmistaa, että viesti on ymmärretty. (Quirke 2008, 16-18.)

Yhteisöllisyyden vahvistaminen on tärkeää, jotta yhteishenki, luottamus ja toisten tukeminen helpottavat uusien asioiden oppimista ja selviämistä niiden kanssa. Luottamuksen puute lisää kyräilyä ja tiedon salaamista sekä murentaa myös uskoa tulevaisuuteen. Kun asioita voidaan tuoda avoimesti yhteiseen puntarointiin, luottamus vahvistuu ja epävarmuuden tunteet hälvenevät. Yhteishengen luominen vaatii yhteisiä rutiineja kuten pikapalaverreja, juttuhetkiä sekä yhteisiä pohdintoja sekä senhetkisistä ongelmista että tulevaisuudesta. Vahvassa yhteisössä sallitaan myös tunteiden näkyminen ja se että yksilöt kokevat muutoksia eri tavoin. Yhteisöllisyydellä voi olla myös negatiivinen puoli, koska uusi tulokas voi jäädä työporukassa ulkopuoliseksi. Lisäksi liian tiivis ryhmäkuri voi sulkea pois erilaista ajattelua ja lamaannuttaa työyhteisöä vähitellen. (Juholin 2017, 124, 245.) Tiimin on myös toimittava saumattomasti yhdessä ja ilman suurempia katkoja. On olennaista tietää mihin edellinen on jäänyt ennen kuin voi jatkaa omaa osuuttaan. On myös tärkeää tietää oma rooli kokonaisuudessa. (Sipola & Kettunen 2012, 179.)

Vastuullinen dialogi tarkoittaa mm. aloitteellisuutta, kysymistä, kommentointia sekä omien huomioiden tuomista esiin. Näistä voi esimerkiksi kirjoittaa intranettiin tai tehdä aloitteita kollegoille ja omalle esimiehelle tai tiimin vetäjälle. Vastuullisuus sisältää onnistumisten ja

ilon aiheiden tuomista kaikkien tietoon sekä myös muutosten paineessa jaksamista ajatella kaikkien yhteistä hyvää ja kuinka mahdolliset ongelmat tai epäkohdat voidaan parantaa tai ratkaista. Vastuullisen dialogin tavoite on, että jokainen voi kokea sitoutumisen työyhteisöönsä ja tuntee vastuunsa asioiden, ideoiden ja kritiikin esittämisessä. Dialogi vaatii kuuntelua ja kuulluksi tulemistä puhumisen lisäksi. (Juholin 2017, 245-246.)

Hudcován (2014, 54) tekemän tutkimuksen mukaan tehokkaan tiedonsiirron ja viestinnän kriteereitä ovat luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutus ja tarinankerronta. Näiden lisäksi haastatteluissa oli seuraavina kriteereinä todettu olevan aistihavaintojen sisällyttäminen, spontaanius sekä tasapainoinen vuoropuhelu. Luottamuksen rakentamisessa viestien tulisi olla räätälöity vastaanottajien mukaan ja keskinäiseen luottamukseen perustuvat suhteet ovat avainasemassa. Vuorovaikutuksessa välitön palaute eli nopea ja aito reaktio tuovat joustavuutta viestintään. Myös useamman aistin kuten erityisesti kuulon ja näön osallistamisella viesti välittyy vaikuttavammaksi sekä informatiivisemmaksi. Kommunikaatiossa molempien osapuolten pitäisi olla mukana tasapainossa ja molemmilla osapuolilla pitäisi olla aikaa sekä kertoa että kuunnella. Huumorin, tarinoiden ja henkilökohtaisen kontekstin sisällyttämisellä viestistä saadaan mielenkiintoisempi ja vaikuttavampi, koska siihen saadaan liitettyä tunteita.

Tutkimuksessa tutkittiin eri tietoviestintävälineitä kuten sähköpostin, pikaviestimien, intranetin, puheluiden, kasvokkain tapahtuvan viestinnän ja internetissä tapahtuvat web-kokouksien tehokkuutta. Tuloksissa todettiin kasvokkain tapahtuvan viestinnän olevan kaikista tehokkainta ja nopeinta sekä yritysten sisäisessä viestinnässä kuten myös asiakkaiden kanssa viestiessään. Toiseksi tehokkaimpina työkaluina pidettiin puheluita ja pikaviestejä, kun taas sähköpostin ja verkkoneuvottelujen tehokkuutta pidettiin näitä heikompina. Kukaan vastaajista ei ollut pitänyt Intranettiä tehokkaana. Sanaton viestintä tuo kasvokkain viestimiseen tärkeitä elementtejä kuten katsekontaktin ja ilmeet ja myös spontaaniutta esimerkiksi toimistossa olevien kollegojen kanssa viestimiseen. Puheluita ei voida pitää yhtä spontaaneina, koska niitä varten täytyy ottaa kuulokkeet, valita numero ja odottaa henkilön vastaamista puheluun. Videoneuvotteluissa voidaan saada siirrettyä sanattoman viestinnän elementtejä, mutta osallistujat saattavat keskittyä kameraan sen sijaan, että keskittyisivät käsiteltävään asiaan. (Hudcová 2014, 56.)

2.4 Tieto- ja tiimityö

”Tietotyö on työ, jossa on keskeistä tiedon vastaanottaminen ja käsittely sekä uuden tiedon tuottaminen” (Finto 2017). Liiketoiminnat digitalisoituvat kiihtyvällä tahdilla. Käytännössä olemme siirtyneet tietotyön aikaan, jossa yrityksen menestymisen tekijöinä ovat tieto, osaaminen ja näkemykset (Ruokonen 2016, 7). Tietotekniikka on keskeinen työväline

tietotyössä. Päivittäisessä työssä tarvitaan uuden oppimista ja oman osaamisen lisäämistä kuten myös uusien työtapojen ja työvälineiden haltuun ottamista. Nyt ja tulevaisuudessa työn teossa korostuvat tietojenkäsittelyn ja tietotyön vaatimukset. Tietotyö ei ole sidottu aikaan tai paikkaan. Uudenlaiset tila- ja työskentelyratkaisut luovat uusia vaatimuksia ja tietotyö on herkkää erilaisille häiriökuormituksille. (Työterveyslaitos 2021a.) Tiedontarpeet riippuvat yksilöistä ja tehtävistä ja tiedontarpeet voidaan jakaa ammatillisiin ja ei-ammattillisiin tarpeisiin (Haasio 2009, 15). Lisäksi tietotekniikan tulisi olla apuväline eikä kuormitusta aiheuttava ja työntekoa hidastava tekijä (Muistiliitto 2020). Lisäksi Torkkolan (2019, 25) mukaan ihminen on olennainen työprosessin osa asiantuntijatyössä ja ihmisen hyvinvoinnilla on suora yhteys työn kehittämiseen ja virheettömyyteen.

Digitaalisesti saatavilla oleva tiedon määrä kasvaa ja yrityksissä on tärkeää edistää nopeaa oppimista ja viedä valittu strategia nopeasti käytäntöön (Ruokonen 2016, 7). Monet teknologian innovaatiot, joilla on pyritty tietotyön tehokkuuteen ovat kuitenkin tuoneet vastakkaisen tuloksen, koska tietotyössä on usein epäselvyyttä mitä tulisi tehdä ja miten (Paju & Rieki, 2019, 48). Yrityksen on jatkuvasti kehitettävä prosessejaan sekä henkilöstön osaamista (Tuominen 2017, 24). Tietotyön tuottavuutta voidaan mitata sen vaikuttavuudessa, mutta ei määrässä. Tuottavuudessa on kyse ennen kaikkea oikeiden asioiden tekemisestä, ei välttämättä asioiden tekemisestä oikein tai kiireestä. Meidän tulisi pyrkiä saamaan tehdyksi oikeita asioita helposti ja vaivattomasti eikä väkisin rutistamalla. (Paju & Rieki, 2019, 51-52.)

Tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on täydentävää osaamista. Se on sitoutunut yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin ja toimintamalliin. Tiimissä koetaan suorituksissa yhteisvastuu (Sydänmaanlakka 2017, 301.) Yhteydet lisääntyvät globaalisti ja tiimityöskentelyä pidetään avaimena organisaatioiden menestykseen (Cross ym. 2016). Uuden teknologian avulla voidaan parantaa ja tehostaa vuorovaikutusta eri sidosryhmien välillä (Hämäläinen ym. 2016, 29).

Tulevaisuuden organisaatiossa kehittämisprosessin hallinta tulee kriittiseksi menestystekijäksi ja pelkästään yksilöiden oppiminen ei riitä vaan on opittava uusia asioita yhdessä ja samanaikaisesti tiimeinä (Sydänmaanlakka 2012, 16). Kehittämisen tavoitteena on usein toimintakonseptien jatkuva uudistaminen, nopeatahtinen innovointi sekä verkostomainen asiantuntijuus- ja organisaatorajat ylittävä toiminta (Työterveyslaitos 2021b).

Työntekijöiden rooli työn kehittäjänä korostuu erityisesti asiantuntija-ammateissa ja korkeaa osaamistasoa edellyttävissä tehtävissä. Kehittäminen voi tapahtua joko organisaation sisäisenä toimintana tai käyttäen konsultteja. (Toikko & Rantanen 2009, 17.) Uudet työtavat vaativat muutosjohtajuutta ja siirtyminen uusiin työtapoihin edellyttää rakenteita, jotka

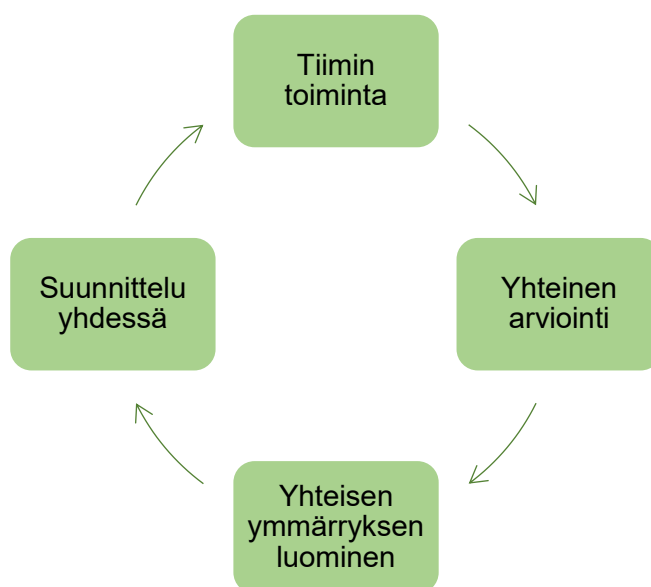
tukevat uusia toimintatapoja. On tärkeää saada kaikenikäiset asiantuntijat oppimaan uudet työtavat. (Ojala & Pöysti 2012, 243-245.) Työtapojen kehittämiseksi on varattava aikaa ja se ei onnistu ilman itsereflektiota. Lisäksi oman työn kehittäminen tulee olla yhteydessä oman työn tekemiseen ja kehittämisenkin on kehityttävä. Jos reflektointi käynnissä oleviin muutoksiin tapahtuu vain kerran viikossa, voivat kokeilussa olevat uudet työtavat unohtua. (Paju & Rieki 2019, 46.) Johdon pitäisi näyttää omalla esimerkillään, että uusien työtapojen käyttöönoton ja uusien taitojen opetteleminen on kannatettavaa ja jopa virkistävää. (Hämäläinen ym. 2016, 219.) Myös Kianto ym. (2016, 626-635) ovat tutkimuksessaan todenneet, että tiedonhallinnalla on vahva vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja johtajien tulisi toteuttaa eri tiedonhallinnan prosessien kehittämistä kuten tietotekniikan työkalujen käyttöä ja hiljaisen tiedon säilyttämistä. Näillä toiminnoilla voidaan parantaa tietotyöntekijöiden suorituskykyä ja työhyvinvointia ja säilyttää keskeisten asiantuntijatietojen säilymistä. Sydänmaanlakan (2019, 155) mukaan johtajien tulisi yksilöiden johtamisen lisäksi johtaa myös tiimiä ja luoda ympäristö, jossa kaikkien tiimin jäsenten välillä on hyvä vuorovaikutus.

Virtainlahden (2009, 228-230) mukaan parhaan perustan osaamisen ja tietämyksen kehittämisessä ja luomisessa antaa oppiva organisaatio. Tällä tarkoitetaan organisaatiota, jossa tietoa luodaan, hankitaan ja jaetaan tehokkaasti. Oppivaa organisaatiota luonnehtivat mm seuraavat ominaisuudet:

- Koko henkilöstön tuntemat yhteiset tavoitteet ja visio.
- Jokaisen toimintaa ohjaavat yhteiset arvot.
- Osaamisesta palkitaan ja se on yhteinen arvo.
- Henkilöstö tunnistaa oman tehtävän merkityksen ja hahmottaa toiminnan kokonaisuuden ja kuinka nykytilanteesta voidaan päästä tavoitteisiin.
- Ihmiset voivat kehittää omaa työtään sekä kehittyä ja kouluttautua jatkuvasti.
- Kokeilut ja virheet sallitaan ja johto toimii roolimallina ja oppimisen johtajana.
- Organisaatiossa tieto liikkuu vapaasti.

Organisaation kehittäminen oppivaksi vie aikaa eikä se ole aivan yksinkertaista. Hiljaisen tietämyksen johtamisessa oppiva organisaatio ja sen ominaisuudet ovat tärkeitä, koska osaaminen on keskeisessä asemassa ja osaamiseen ja tietämyksen kehittämiseen kannustetaan avoimessa ilmapiirissä. (Virtainlahti 2009, 230.) Oppivassa organisaatiossa johtajat ovat vastuussa oppimisesta ja he ovat suunnittelijoita, opastajia ja opettajia (Senge 1994, Torkkolan 2019, 108 mukaan).

Ahlothin (2017, 213) mukaan organisaatioissa tehdään töitä paremman työntekijän kokemusten varmistamiseksi. Tyytymättömyys johtuu usein työn järkevyyden puutteesta ja työtapojen ja prosessien kehittäminen tulisi syntyä tiimin oman työn tuloksena. Sydänmaanlakan (2012, 52) mukaan tiimin oppimisen edellytyksenä on yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä vastuut. Lisäksi tiimillä pitää olla yhteinen kieli ja valmius keskusteluun sekä hyvä tiimihenki. Tiimin on hyvä arvioida säännöllisesti toimintaansa, jotta se voisi parantaa tuloksiaan. Tiimin tulisi yhdessä suunnitella kuinka toimintaa kehitetään, luomalla yhteinen näkemys nykytilanteesta ja tulevaisuuden päämääristä. Tiimin oppimiskehä voidaan esittää kuten kuviossa 5, jossa nykyinen toiminta on lähtökohtana. Lisäksi Rämö (2018, 169) toteaa, että organisaatioissa pitää luoda jatkuvan muutoksen asenne, jolloin tahtotila muuttaa asioita jatkuvasti. Tämän tahtotilan avulla tehdään muutoksia ja menestyään tulevaisuudessa. Jos menestyksellisessä yrityksessä unohdetaan kehittäminen, voivat kilpailijat muuttaa toimintatapaansa ja saavuttaa kilpailuetua, jolloin kehittämisen tarve huomataan liian myöhään.



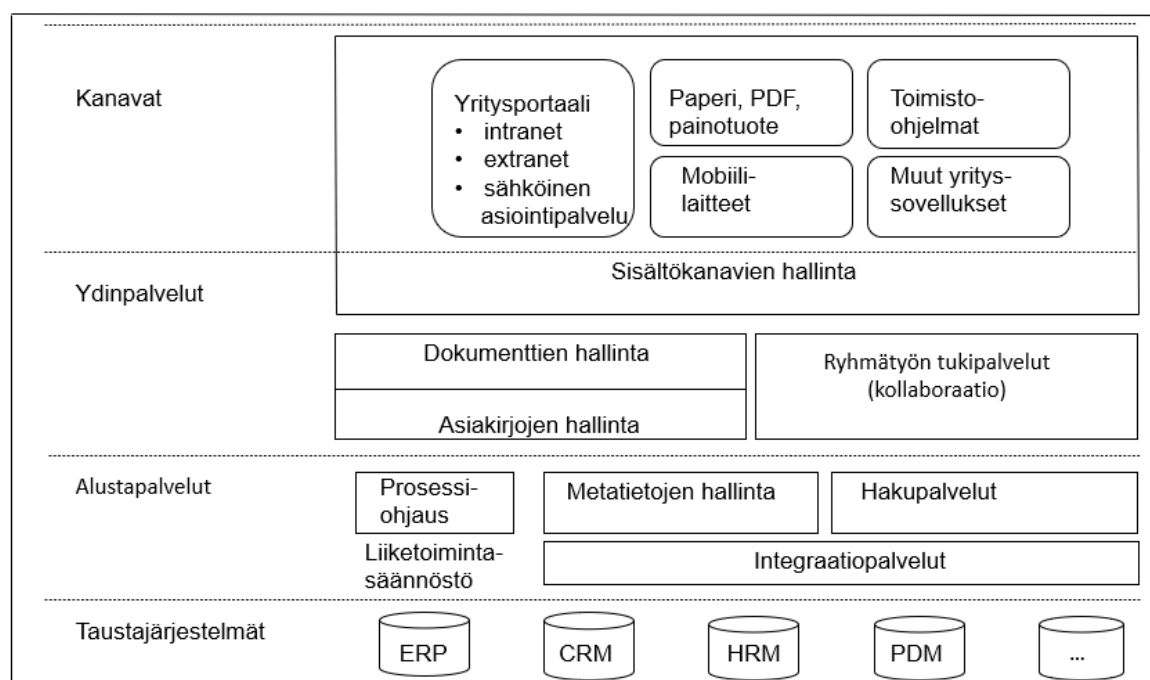
Kuvio 5. Tiimin oppimiskehä (mukaillen Sydänmaanlakka 2012, 52).

Yksilön kannalta on tärkeää, että hän pystyy näkemään oman toimintansa olevan osana laajempaa kokonaisuutta ja kuinka oman työn tarkoitus liittyy koko organisaation tarkoitukseen. Tämän kytkennän näkeminen auttaa meitä tekemään oikeita asioita ja pääsemään huippusuorituksiin. (Sydänmaanlakka, 2012, 87.) Ojala & Pöysti (2012, 71) muistuttaa uusien toimintatapojen kokeilemisen vaativan aikaa ja kokemusten keräämisellä voidaan kehittää tulevia ratkaisuja. Tärkeintä on näyttää ja nähdä mitä hyötyä yhteisölle on uusista työtavoista. Hyötyä voi mitata esimerkiksi vähentyvätkö sähköpostit ja saadaanko vastaukset nopeammin. Rämön (2018, 170-173) mukaan yleensä arvostellaan muiden tekemisiä, mutta muutoksien varmistamiseksi kannattaa kyseenalaistaa myös oma tekeminen, olla

avoimia ja miettiä myös hyvässä kunnossa olevia asioita ja voisiko niitä muuttaa. Yhdessä ratkaisun hakemisella saadaan parempia lopputuloksia, mutta joskus tässä ei onnistuta ja tarvitaan johtajan päätös asiaan. Myös nopeat päätökset ja toteutuman seuraaminen, jota kautta toimimattomille asioille voidaan tehdä muutoksia, luovat onnistumisia. Ja muutosten teko ei pidä jäädä tähän, vaan arviointeja ja muutoksia tulee tehdä jatkossakin. Lisäksi on tärkeää palkita onnistuneista muutoksista myös pienistä silloin kun niitä ei kukaan odota.

2.5 Tiedonhallinnan palvelut

Tiedonhallinta on kokonaisuus, joka muodostuu toisiaan täydentävistä palveluista. Jokainen näistä muodostaa tärkeän osan organisaation tiedonhallinnassa. Tiedonhallinnan palveluympäristö sisältää rajapintoja sekä organisaation sisäisiin että ulkoisiin järjestelmiin. Tässä keskiön muodostavat ydinpalvelut, jotka hyödyntävät tiedonhallinnon alustapalveluja kuten metatietojen hallintaa ja yhteisiä hakupalveluita. Tietosisältöjä vastaanotetaan, taltioidaan ja jaetaan edelleen eri kanavien kautta. Tiedoista suurin osa on operatiivisten järjestelmien tietovarastoissa. Näihin olisi pystyttävä kytkeytymään mahdollisuuksien mukaan standardisoidujen rajapintojen kautta. (Kaario & Peltola 2008, 18-19.) Tiedonhallinnon palvelut on yhdistetty kuviossa 6.



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

Tässä kehittämistutkimuksessa keskitytään pääsääntöisesti tiedonhallinnon eri osa-alueista kanaviin, joissa tietosisältöjä vastaanotetaan, taltioidaan ja jaetaan edelleen, mutta myös taustajärjestelmistä käsitellään organisaation ERP- sekä CRM-ohjelmia.

3 Kehittämishankkeen toteuttaminen

3.1 Murrelektronik Power Oy

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio ja toimeksiantaja on Murrelektronik Power Oy, jossa tutkimuksen tekijä on ollut työsuhteessa yli 21 vuotta. Tutkijan työtehtäviin myyntitiimissä kuuluvat tällä hetkellä mm. asiakaspalvelutyö pääsääntöisesti avainasiakkaiden parissa, ostoja sekä logistiikasta vastaaminen.

Murrelektronik GmbH on globaali yritys, joka on perustettu Oppenweilerissa Saksassa vuonna 1975. Se kehittää, valmistaa ja myy tuotteita automaatioteollisuuden koneiden ja laitosten elektroniikka-asennuksiin. Konsernilla on omaa toimintaa sekä partnereita ja yhteistyökumppaneita yhteensä 50 maassa, joiden sijainnit näkyvät kuviossa 7. Omia tuotantolaitoksia on viisi ja globaaleja logistiikkakeskuksia on neljä. Työntekijöitä konsernissa on noin 3000. (Murrelektronik GmbH 2021a.)



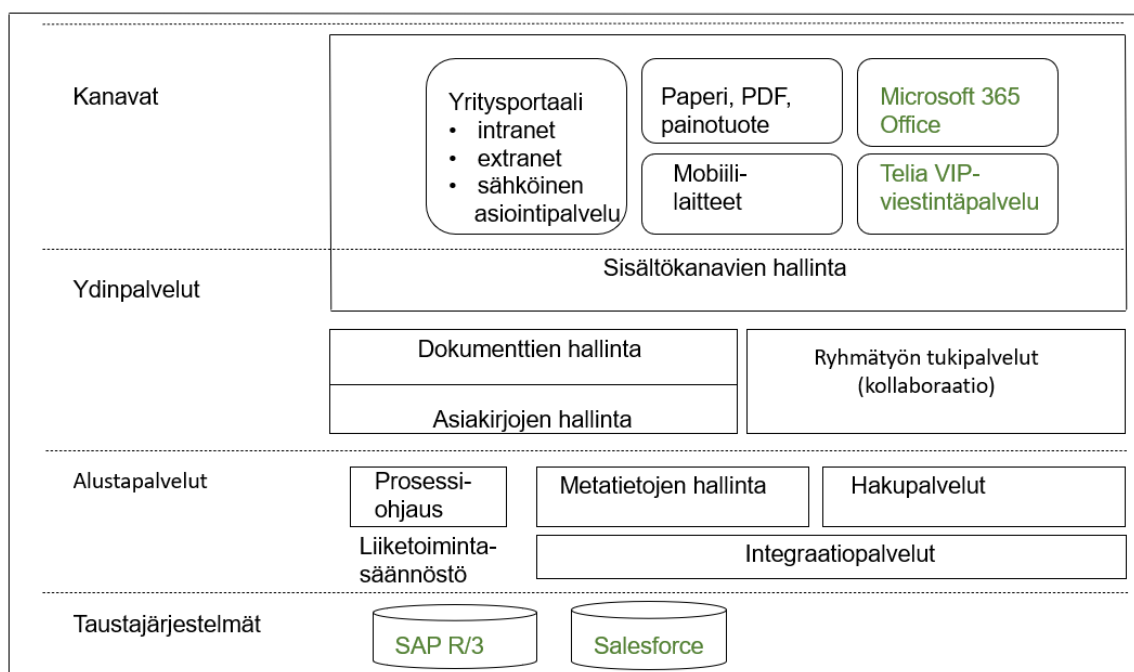
Kuvio 7. Murrelektronik-konsernin toimipaikkojen ja partnereiden sijainnit globaalisti (Murrelektronik GmbH 2021a).

Murrelektronik Power Oy Lahdessa on konsernin oma myyntiyhtiö Suomessa ja yrityksessä toimii myös tehoelektroniikan tuotekehitysyksikkö. Murrelektronik Power Oy on vastannut Murrelektronik-tuotteiden myynnistä Suomessa vuodesta 2011 alkaen. (Murrelektronik GmbH 2021b.) Asiakkaina on pääasiassa suomalaisia ja jossain määrin Baltian alueella kone- ja laitevalmistajia alihankkijoihin sekä tukkureita ja jälleenmyyjä. Jälleenmyyjät toimittavat tuotteita pääsääntöisesti tuotantolaitoksiin varaosiksi esimerkiksi elintarviketeollisuudelle tuotantokoneisiin ja logistiikkaan. Myynnillä on pieni varasto Lahdessa, jossa varastoidaan muutamalle asiakkaalle tuotteita ja tehdään toimituksia mm. Suomeen, Baltian maihin, Kiinaan ja Intiaan.

Myyntitiimin kuuluu tällä hetkellä myynti- ja markkinointijohtaja, joka toimii tiimin esimiehenä, kolme teknistä myyntipäällikköä ja kolme asiakaspalveluhenkilöä. Tutkimuksen alussa asiakaspalvelun yksi vakituinen työntekijä oli poissa ja hänellä oli määräaikainen sijainen. Tutkimuksen haastatteluvaiheessa sijaisuus päättyi ja poissa ollut henkilö palasi takaisin töihin. Osa asiakaspalvelun henkilöistä on tehnyt etätöitä vuoden ajan joko kokoaikaisesti tai muutamana päivänä viikossa. Tekniset myyntipäälliköt tekevät työt normaalitilanteessa pääsääntöisesti kotikonttorista käsin ja käyvät asiakkaiden luona. Korona-ajan he ovat työskennelleet vain kotikonttoreilla ja käynnit asiakkaiden luona sekä toimistolla ovat olleet todella harvassa.

3.2 Taustat ja tavoitteet

Organisaation käytössä olevat tiedonhallinnan ja viestinnän ohjelmat asennetaan pääsääntöisesti keskitetysti emoyhtiön toimesta ja IT-tuki on pääkonttorilla Saksassa. ERP-eli toiminnanohjausohjelmana on tällä hetkellä SAP R/3, joka tullaan korvaamaan muutamana vuoden sisällä uudella SAP S/4 HANA:lla. CRM-eli asiakkuuksien hallintaohjelmana on Salesforce ja käytössä on Microsoft 365:n Office-paketti. Lisäksi käytössä on Telian VIP-viestintäjärjestelmä, jolla saadaan ohjattua puheluita. Kuviossa 8 näkyvät vihreällä ohjelmien ja sovellusten asettuminen tiedonhallinnon palveluihin. Kuvio löytyy alkuperäisenä tietoperustasta sivulta 26.



Kuvio 8. Organisaation tiedonhallinnon palvelukokonaisuudet (mukailten Kaario & Peltola 2008, 18).

Osa ohjelmista toimii pilvipohjaisina ja osa niistä vaatii suojatun VPN-yhteyden toimiston ulkopuolella. Yhteneviä ohjeistuksia ohjelmien käyttöön ei ole kuin osaksi Salesforcen CRM-ohjelmaan. Tämä ohjelma tuotiin ensin teknisten myyntipäälliköiden käyttöön, jotka saivat siihen jonkin verran koulutusta pääkonttorin toimesta, mutta ohjelma on nykyään myös asiakaspalvelun käytössä. Sen käyttöön on tehty tiimin sisällä jotain sovittuja toimintatapoja kuten taskien eli tehtävien luominen reklamaatioissa. Yksi teknisistä myyntipäälliköistä on nimetty vastaavaksi käyttäjäksi Suomessa ja toimii opastajana ja yhteyshenkilönä pääkonttorille. Microsoft 365:n Office ohjelmat tuotiin käyttöön muutama vuosi sitten, mutta varsinaista koulutusta ei ole saatu kuin Skypen, Excelin ja Outlookin käytössä. Nämä koulutukset hankittiin paikalliselta kouluttajalta.

Yrityksen asiakkaat on jaettu pääsääntöisesti alueiden mukaan teknisille myyntipäälliköille ja heillä on työparinaan asiakaspalveluhenkilö, joka hoitaa asiakkaiden päivittäiset asiat kuten tilausten käsittelyn ja toimitusaikakyselyt. Myynti- ja markkinointijohtaja hoitaa avainasiakkaat ja Baltian asiakkaita. Asiakaspalvelun työntekijät kuten myös tekniset myyntipäälliköt palvelevat lähinnä poissaolotilanteissa myös toisen asiakkaita ristiin.

Asiakaspalvelu tekee tiivistä yhteistyötä myyjien kanssa ja varsinkin sähköpostia liikkuu runsaasti ja myös puhelimitse hoidetaan asioita. Asiakaspalvelussa on käytössä kolme yhteistä sähköpostia, joihin tulleita posteja hoidetaan yhteisesti. Lisäksi kaikilla tiimin jäsenillä on myös omat henkilökohtaiset sähköpostit. Erilaisia kokouksia pidetään, mutta muistioiden teko jää osallistujien omalle vastuulle. Viestejä ja tietoa liikkuu sähköpostitse, puhelimitse ja chatin kautta sekä myös kasvokkain. Tietoa on paljon ja sitä tallennetaan omille koneille, konsernin palvelimille ja pilvipalveluihin, mutta yhteiset toimintaohjeet ja käytänteet puuttuvat. Käytävissä olevissa sovelluksissa olisi paljon mahdollisuuksia tiedon hallintaan ja jakamiseen myyntitiimin kesken.

Tietoa on olemassa paljon, mutta se ei aina ole kaikkien saavutettavissa tai löydettävissä helposti juuri halutulla hetkellä varsinkin poissaolojen aikana. Tähän voidaan lukea myös hiljainen tieto, jota varsinkin tiimiin pidempään kuuluvilla henkilöiltä löytyy runsaasti. Lisäksi tallennettua on paljon vanhaa tietoa, joka ei ole enää ajantasaista. Aikaa menee tiedon hakemiseen ja saatetaan kysyä toisilta apua sen löytämisessä.

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja kehittää Murrelektronik Power Oy:n myyntitiimin tiedonhallintaa ja sisäistä viestintää ensisijaisesti löytämällä niille parhaat kanavat. Tarkoituksena on luoda toimintamalli käyttäen tällä hetkellä myyntitiimin jo käytävissä olevia tiedonhallinnan ja viestinnän ohjelmia ja sovelluksia rajaten kuitenkin sosiaalisen median kanavat pois. Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella tavoitteena on luoda yhteiset toimintamallit ja kanavat tiedon hallintaan eli tietojen ja dokumenttien saavutettavuuteen ja

jakamiseen sekä sisäiseen viestintään myyntitiimille, käyttäen tällä hetkellä organisaation käytössä olevia ohjelmia ja sovelluksia.

3.3 Tutkimuskysymykset

Toikko & Rantasen (2009, 117) mukaan tutkimuskysymykset muodostavat tutkimusasetelman ytimen. Tutkimuksen ollessa kehittämistoimintaa voidaan puhua myös arviointikysymyksistä, kehittämiskysymyksistä tai yksinkertaisesti kysymyksistä. Laadullisessa tutkimuksessa kysymykset voivat olla yleisluontoisia ja muuttua aineiston tuottamisen ja analysoinnin mukaan.

Tämän kehittämistutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- Millä käytettävissä olevilla sovelluksilla ja ohjelmilla voidaan kehittää tiedonhallintaa sekä sisäistä viestintää myyntitiimissä?
- Mitä kanavia tiedonhallinnassa ja sisäisessä viestinnässä voidaan käyttää uudessa toimintamallissa?

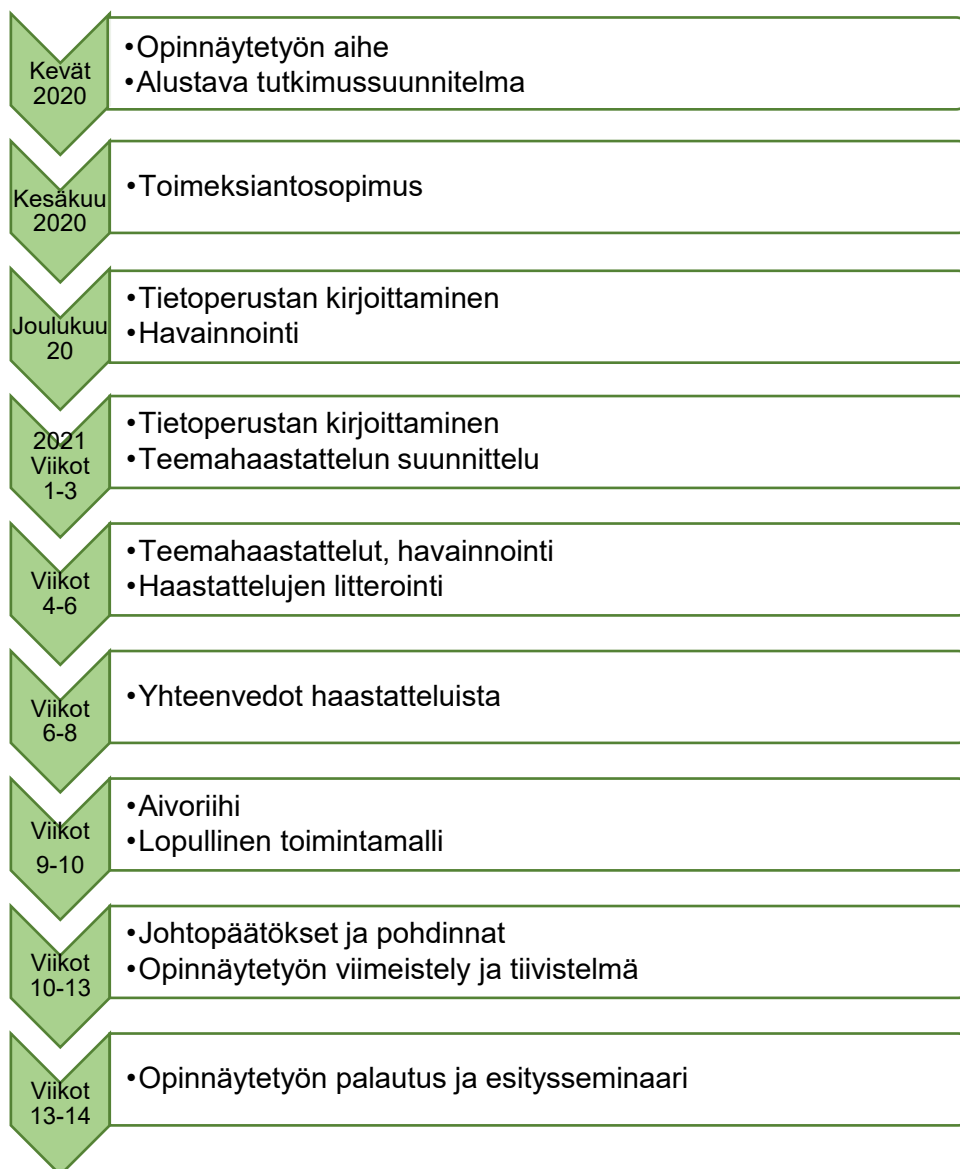
3.4 Tutkimushankkeen kuvaus

Tämän opinnäytetyön suunnittelu alkoi keväällä 2020 tutkimuksellisen kehittämisen kurssin aikana, jossa tehtiin alustava tutkimussuunnitelma. Kesäkuussa kirjoitettiin toimeksiantosopimus Murrelektronik Power Oy:n myynti- ja markkinointijohtajan kanssa. Kehittämistutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena laadullisin menetelmin, jossa tiedonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluja, aivoriihityyppistä ryhmäkeskustelua sekä havainnointia.

Opinnäytetyön tietoperustan kirjoittaminen alkoi varsinaisesti joulukuussa 2020 ja päätettiin pääsääntöisesti tammikuussa 2021, mutta jonkin verran tietoperustaa lisättiin vielä myöhemmässä vaiheessa. Joulutammikuussa kerätyn tietoperustan avulla tehtiin haastattelukysymykset teemahaastatteluille. Teemahaastattelun kysymysrunko pyrittiin tekemään sellaiseksi, jolla saataisiin riittävä ymmärrys haastateltavilta senhetkisestä tiedonhallinnasta kuten tiedon saatavuudesta, löydettävyydestä, jakamisesta ja tallentamisesta ja niihin liittyvistä toimintatavoista ja ohjelmien ja sovellusten käytöstä. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin sisäisestä viestinnästä ja tietoturvallisuudesta sekä mahdollisia kehittämissuhteita.

Teemahaastattelut toteutettiin viikoilla 4 ja 5 ja ne saatiin litteroitua Word-tiedostoihin viikolla 6, jonka jälkeen haastatteluista saadut vastaukset siirrettiin Excel-taulukkoon aihealueittain. Näistä tehtiin yhteenvedot. Viikolla 9 pidettiin aivoriihityyppinen ryhmäkeskustelu Teamsin kautta, jossa keskusteltiin tiedonhallinnan- ja viestinnänkanavista mallista. Vaikka malli olisi voitu tehdä jo pelkkien teemahaastattelujen perusteella, haluttiin ryhmän jäseniä osallistaa

lisää ja päädyttiin aivoriihen käyttöön. Aivoriihen keskustelujen perusteella luotiin uusi malli tiedonhallinnassa ja viestinnässä käytettäville kanaville ja sisällöille. Mallin luomisen jälkeen tehtiin johtopäätökset, arvio tutkimuksen luotettavuudesta ja pohdinnat sekä jatkokehitysehdotukset. Opinnäytetyön prosessi ja aikataulu on kuvattuna kuviossa 9.



Kuvio 9. Opinnäytetyön prosessi ja aikataulu.

Opinnäytetyö palautettiin arvioitavaksi ja opponitavaksi viikolla 12 ja esitysseminaari oli viikolla 13.

3.5 Kehittämistyössä käytettävät menetelmät

Tutkimusmenetelmän valintaan liittyy kysymys: millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan? (Vilka, 2015, 63). Toimintatutkimuksessa on tavoitteena saada ratkaistua organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja tuoda ilmiöön uutta tietoa ja ymmärrystä. Toimintatutkimus

on ongelmakeskeistä ja suuntautuu käytäntöön ja siinä ollaan kiinnostuneita, kuinka asioiden pitäisi olla. Asioita ei pelkästään vain kuvata vaan tarkoituksena on muuttaa nykyistä todellisuutta osallistamalla ihmiset aktiivisesti mukaan tutkimukseen. Toimintatutkimuksen tulisi tavoittaa tavalliset ihmiset ja heidän päivittäinen toimintatapansa. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottu, vaatii yhteistyötä ja ottaa mukaan henkilöt ja tarkkailee itseään. (Ojasalo ym. 2009, 58.) Toimintatutkimuksessa sen tekijä on usein yksi tutkimuskohteen jäsenistä (Kananen 2012, 38). Ojasalo ym. (2009, 22) mukaan kehittämistyössä uusi tieto syntyy pääasiassa siinä ympäristössä, missä toiminta tapahtuu.

Toimintatutkimuksessa on yleensä laadullinen (kvalitatiivinen) lähestymistapa, mutta siinä voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä kyselyillä, ryhmäkeskusteluilla, aivoriihiyöskentelyllä, haastatteluilla sekä havainnoimalla. Toimintatutkimuksessa käytetään yleisesti myös henkilöiden välisiä keskusteluja, jolloin keskustelu jatkuu kehittämisprosessissa vaiheesta toiseen luoden pohjan edellisestä keskustelusta. (Ojasalo ym. 2014, 61-62.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa määrää laatu ei määrä. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmää valinnassa tulee miettiä, millaisella aineistolla saadaan kuvaus tutkimusongelmasta. (Vilka 2015, 151.) Toikko & Rantasen (2009, 72-75) mukaan tulee määritellä henkilöt ja tahot, joita kehittäminen koskee, sillä se on olennaista prosessin läpiviennin kannalta. Kehittäminen voi vain harvoin edetä pienen joukon toimintana ja jos kehittämisellä tavoitellaan laaja-alaisia vaikutuksia, täytyy mukaan ottaa suuri osallistujajoukko. Kehittämistoiminnassa voidaan myös pysähtyä miettimään, miksi kehittämistoimintaa aloitetaan nyt ja mitä on tulevaisuudessa tapahtumassa.

Jos tutkija kerää aineiston itse, on valittava mm. käytettävä metodi tai menetöt, miten tutkitavat valitaan ja kuinka paljon tutkittavia tarvitaan. On myös suunniteltava, kuinka tutkitavat tavoitetaan ja heiltä on pyydetävä suostumus tutkimukselle. (Hirsjärvi, 2009, 178.) Eri tutkimusmenetelmiä voidaan myös yhdistellä tutkimustavoitteen mukaan (Juholin 2017, 301). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmää valinnassa tulee miettiä, millaisella aineistolla saadaan kuvaus tutkimusongelmasta (Vilka 2015, 151).

Metodit ovat tietoisesti ja perustellusti valittuja välineitä toteuttaa tutkimus. Ne ovat riippuvaisia tutkijan kyvyistä käyttää ja soveltaa niitä. Lisäksi tutkijan on ymmärrettävä, mikä on tutkimuksen kannalta olennaista ja mikä ei. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan löytää tilastollisia riippuvaisuuksia, mutta siinä lähdetään ajatuksesta, että ne eivät selitä kaikkien tutkittavien henkilöiden toimintaa. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä on intressinä selittää ihmisten toimintaa koskevien päämääriä ymmärtämisen avulla. Tässä ymmärtämisellä

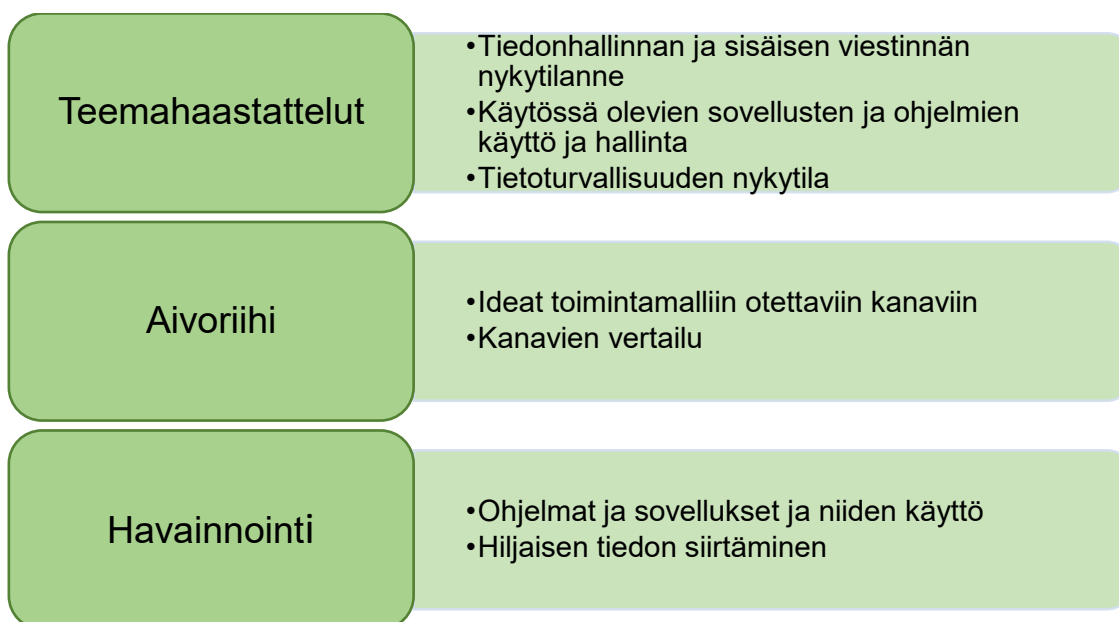
tarkoitetaan, että tutkimuksessa on tavoitteena paljastaa ihmisten toiminnalleen antamia merkityksiä. (Vilka 2015,38, 67.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan sosiaalista ihmisten välistä merkitysten maailmaa. Tutkimukseen sisältyy kysymys, mitä merkityksiä tutkitaan ja tekijöiltä vaaditaan tarkennusta, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on aina henkilökohtainen ja käsitys kertoo yhteisön perinteisistä ja tyyppillisistä tavoista ajatella. Lisäksi tutkittavan kokemukset eivät tule kokonaan ymmärretyiksi vaan tutkija asettaa teemoja ja kysymyksiä oman kokemuksen ja ymmärryksen mukaan (Laine 2001 & Varto 1992, Vilka 2015,118 mukaan).

Kehittämistoiminta lähtee usein todellisuuskäsityksestä ja siinä on ajatuksena, että toiminnan tavoitteet, työmuodot ja toimijat voidaan kuvata yksiselitteisesti. Tämä vaatii toiminnan tuntemisen riittävän hyvin. Toimijoilta voi puuttua yhteinen näkemys toiminnan tavoitteesta ja näin vaatii todellisuuskäsityksen määrittelyä. Kehittämistoimintaan sisältyy sekä fakthanäkökulma että tulkinnallisen näkökulman välinen jännite. Kehittämistoiminnassa pyritään mm. tuottamaan tietoa voidaanko jotain työmenetelmää pitää hyvänä. (Toikko & Rantanen, 2009, 35-39.) Muutoksen aikaan saaminen on haastavaa tutkijalle, koska se edellyttää asiaan liittyvien syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä ja niihin vaikuttamista. Prosessien hallinta ja osallistuminen riittävät yritysmaailmassa tehtävään jatkuvaan kehittämiseen, mutta tutkijalta vaaditaan tutkimusosaamista. (Kananen 2012, 38, 50.)

Tutkimusaikataululla on merkitystä siinä, kuinka syvälle tutkijan on mahdollista päästä tutkittavaan asiaan. Tätä ymmärrystä ei voi nopeuttaa. Pitkässä tutkimusaikataulussa tutkija voi rauhassa tarkastella keräämiään aineistoja ja saada mahdollisesti tarkempaa merkitystä tukinnassa kuin nopealla aikavälillä kerätyssä aineistossa. Kuitenkaan käytetyllä ajalla ei ole vastaavuutta tutkimuksen laadun kanssa vaan laatuun vaikuttaa tutkijan taidot. (Vilka 2015, 121-122.)

Tämä kehittämistutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa lähestymistapa oli laadullinen. Toimintatutkimus valittiin, koska se suuntautuu käytäntöön ja siinä halutaan saada selville, kuinka asioiden pitäisi olla. Toimintatutkimuksessa pyritään tavoittamaan tavalliset ihmiset ja heidän toimintatapansa siinä ympäristössä, missä toiminta tapahtuu. Lisäksi toimintatutkimuksen tekijä on usein yksi tutkimuskohteen jäsenistä. Laadullista tutkimusta puolsi organisaation pieni henkilömäärä, jolloin tutkimuksessa saatavan tutkimusaineiston määrä ei ole suuri. Tutkimuksessa haluttiin saada käsitys tiedonhallinnan ja sisäisen viestinnän nykytilasta ja kanavista, joita käytetään. Tutkimusmenetelmiksi valittiin teemahaastattelut, aivoriihi ja havainnointi. Kuviossa 10 on empiirisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät ja niillä haettava tieto.



Kuvio 10. Kehittämistutkimuksen valitut tutkimusmenetelmät.

Näillä pyrittiin saamaan selville tiedonhallinnan ja sisäisen viestinnän nykytilanne sekä käytössä olevien sovellusten ja ohjelmien käyttöä ja osaamista ja myös tietoturvallisuuden nykytilaa haastateltavien näkökulmasta. Haastateltavilta kysyttiin myös tarvetta tiedonhallinnan kehittämiseksi. Havainnointi oli tutkimuksen tiedonkeruussa vain sivuosassa. Teemahaastattelujen jälkeen pidettiin aivoriihi, jossa osan tiimin jäsenten kanssa käytiin tiedonhallinnan ja viestinnän mahdollisuuksia läpi. Aivoriihi valittiin, jotta tiimin jäsenet saatiin osallistettua mukaan kehitystoimintaan. Tällöin saatava malli omaksutaan paremmin kuten tietoperustan sivulla 25 on kuvattu tiimin oppimiskehä, jossa nykyinen toiminta, yhteinen arviointi, yhteisen ymmärryksen luominen ja suunnittelun avulla tehdään muutoksia toimintaan.

3.5.1 Haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Se sopii moniin kehittämistehtäviin ja sillä voidaan saada syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelussa yksilöillä on mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita vapaasti esille. Aidossa toimintaympäristössä tehdyillä haastatteluilla saadaan usein syvällisempi kuva haastateltavan todellisista ajatuksista. Haastattelussa haastatteliija on tiedon kerääjä ja kysyjä ja haastateltava tällöin tiedon antaja ja vastaaja. Haastattelu eroaa tavallisesta keskustelusta, koska haastattelun tarkoituksen on saada kehittämistehtävään ratkaisua edistävää tietoa. Haastattelussa vaaditaan luottamusta ja haastateltavalle on kerrottava haastattelun tarkoitus. (Ojasalo ym. 2009, 106-108.) Haastatteluissa on hyvä käydä läpi toimintatavat kuten luottamusellisuus eikä yksittäisten henkilöiden antamia puheita kerrota raportissa niin, että voidaan tunnistaa, kuka on sen sanonut. Haastateltavan kanssa tulee myös sopia voiko

haastatteluista ottaa suoria lainauksia ja kuinka ne merkitään. Joskus haastateltavat halua-
vat, että heidän puheitaan siteerataan nimellä ja heidät mainitaan haastattelututkimuksen
lähteissä. (Juholin 2017, 299.)

Haastateltavaksi valitaan henkilöt, joita asia koskettaa. Jos näitä henkilöitä ei voida tavoit-
taa valitaan haastateltaviksi ne, jotka tietävät asiasta enemmän. Laadullisessa tutkimuk-
sessa ei määritellä haastateltavien määrää, koska tapauksia voi olla vain yksi tai muutama.
(Kananen 2015, 146.) Perusideana on, että haastateltavia valitaan kaikista sidosryhmistä,
joita asia koskee, koska käytännössä kaikkia ei voi haastatella. Joskus voidaan käyttää
lumipallotekniikkaa haastateltavien valinnassa, jolloin aikaisempi haastateltava suosittelee
jotain henkilöä. Tässä tekniikassa on vaarana, että valitaan henkilöt, joilla ei ole paras asi-
antuntemus. (Kananen 2012, 72.)

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö, pari tai ryhmähaastatteluna (Ojasalo ym. 2009, 110).
Yksilöhaastattelu sopii henkilöiden omakohtaisten kokemusten tutkimiseen ja ryhmähaas-
tattelussa voidaan tutkia yhteisön käsitystä (Vilka 2015, 123). Se voidaan tehdä kasvotus-
ten, puhelimesta tai verkkopuheluna kuten Skypellä. Jossain tilanteessa voidaan käyttää
sähköpostia tai chat-palvelua, mutta näissä menetetään haastattelijan ja haastateltavan vä-
littön yhteys ja sanattoman viestinnän edut. (Juholin 2017, 299.) Kanasen (2012, 60) mu-
kaan kuitenkin teemahaastattelua ei voi tehdä sähköpostitse eikä paperisena vaan se tulee
tehdä kasvotusten tai jonkin sanallista viestiä välittävän kommunikaatiovälineen avulla. Oja-
salo ym. (2014, 107) mukaan haastattelut kannattaa äänittää. Se vapauttaa haastattelijan
tarkkailemaan haastattelutilanteessa haastateltavaa ja tutkijan on helppo palata tilantee-
seen uudestaan ja se toimii muistin tukena. Haastattelun kuunteleminen jälkikäteen auttaa
myös ymmärtämään mitä haastateltava on vastauksillaan todella tarkoittanut.

Haastattelussa oikea kielenkäyttö on tärkeää, koska saadakseen tuloksellista aineistoa, tu-
lee haastattelijan ja haastateltavan ymmärtää toisiaan. Haastattelijan tulee ottaa huomi-
oon haastateltavan koulutus- ja kulttuuritausta sekä haastattelupaikan vaikutus. Haastattelu
tilanne aloitetaan kevyellä keskustelulla ennen varsinaiseen haastatteluun siirtymistä. Myös
haastattelun lopussa kannattaa haastateltavaa valmistaa lopetukseen ja mahdollisesti so-
pia tarvittavista jatkohaastatteluista. (Ojasalo ym. 2009, 108.) Haastattelussa aiheiden jär-
jestystä voidaan vaihdella ja siinä voidaan selventää lisäkysymyksillä saatavia vastauksia.
Samoin voidaan pyytää perusteluja vastaajan mielipiteille. Haastatteluja voidaan myös täy-
dentää tarpeen mukaan myöhemmin. (Hirsjärvi 2009, 204-206.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu lienee yleisin haastattelun muoto. Siinä
poimitaan tutkimusongelman keskeiset teemat tai aiheet, jotka ovat välttämätöntä käsitellä,
jotta saadaan vastaukset tutkittavan asiaan. Haastattelun aikana teemojen

käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä, vaan tavoitteena on, että haastateltava antaa oman kuvauksensa ja teemat käsitellään vastaajan kannalta luontevassa järjestyksessä. Haastattelijan tulee myös pitää huolta, että pysytään asetetuissa teemoissa. (Vilkkä 2015, 124, 126.) Kananen (2012, 60) nimeää teeman laajaksi asiakokonaisuudeksi. Teemoittelulla pyritään saamaan koko ilmiön kaikki teemat ja tämän hän nimeää tämän myös ongelmaksi teemahaastatteluissa. Ojasalo ym. (2009, 108-109) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta haastattelija voi muuttaa niiden järjestyksestä, kysymysten sanamuodot voivat vaihdella, etukäteen tehtyjä kysymyksiä voi jättää kysymättä, mutta haastattelussa voidaan kysyä myös tilanteen kuluessa mieleen tulevia kysymyksiä. Avoimessa haastattelussa keskustellaan yleisesti haastattelun aiheesta tai ongelmasta. Puolistrukturoitu ja avoin haastattelu ovat sopivia kun;

- tutkimuksessa on tarkoitus tutkia jonkun ilmiön merkitystä siihen osallistujille
- tarvitaan taustatyötä kvantitatiivisen tutkimuksen tekemiselle
- kvantitatiivinen tutkimus on tehty ja tulkitaan sen tuloksia
- halutaan vahvistaa yksittäisten mittareiden pätevyyttä.

Vilkkä (2015,127) nimeää kohderyhmän tuntemuksen olevan apuna haastattelujen kysymysten muotoilussa, mutta näkee myös ongelmana, että ne peilaavat tutkijan käsityksiä tutkittavasta asiasta. Kanasen (2008, 77) mukaan ilmiön tuntemus vaikuttaa kysymysten sisältöön. Jos ilmiötä ei tunneta, kysymykset jäävät yleisemmälle tasolle. Hän kuitenkin lisää tähän, että teemahaastatteluissa uusintahaastattelut ovat mahdollisia, jos aineistosta nousee uusia kysymyksiä.

Haastattelun haittapuolina ovat tutkimusmenetelmän hitaus, kustannukset ja tutkijan mahdollinen vaikutus tutkittavaan. Haastattelija voi ohjailta vastaajaa sekä valita keskustelun aiheet sekä tehdä myös subjektiivista valintaa. Kaikissa tapauksissa haastattelu ei ole paras mahdollinen menetelmä vaan tutkimusmenetelmäksi kannattaa valita ennemmin kysely. (Kananen 2015, 143.)

Tässä tutkimuksessa valittiin haastattelu yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi, jotta saataisiin syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta ja jokainen voisi tuoda itseään koskevia asioita vapaasti esiin. Teemahaastattelut valittiin, jotta saatiin kysytyä keskeiset teemat, joihin haluttiin vastaus. Kysely olisi myös ollut yksi vaihtoehto saada tietoa käytetyistä kanavista, mutta organisaation pienuuden vuoksi haastattelu valittiin, koska tällöin voitiin saada asioista tietoa syvällisemmin. Haastatteluihin kutsuttiin kaikki tekniset myyntipäälliköt, asiakaspalveluhenkilöt sekä myynti- ja markkinointijohtaja. Eli voidaan katsoa, että tutkimuksessa

haastateltiin kaikki ketä tutkimus koskettaa. Kutsut haastatteluihin tehtiin sähköpostitse ja kaikki kutsutut suostuivat haastatteluihin.

Tutkimuksessa tehtiin yhteensä seitsemän teemahaastattelua. Viisi haastatteluista tehtiin Teamsin välityksellä ja kaksi kasvokkain toimistolla. Haastattelun alussa kaikille kerrottiin haastattelujen tarkoitus, luottamuksellisuus ja anonyymiyys. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen sekä pyydettiin lupa siteeraamiseen työssä, jotka myös saatiin ja haastattelut tallennettiin. Tallennus tapahtui Teams-haastatteluissa Teamsin sisällä olevalla tallennustoiminnolla ja kasvokkain tehdyt haastattelut tallennettiin älypuhelimien ääninauhuri sovelluksella.

Haastattelujen kysymykset oli jaettu teema-alueisiin, jotka koskivat tiedon saatavuutta, löydettävyyttä ja oikeellisuutta, tiedon jakamista ja tallentamista sekä näihin liittyviä vastuita. Haastatteluissa kysyttiin sisäisestä viestinnästä, ohjelmista ja sovelluksista ja tietoturvasuudesta. Varsinkin kysymykset ohjelmien ja sovellusten käytöstä ja niiden hallinnasta oli haastattelujen keskiössä, koska tutkimuksen tarkoituksena on kehittää yhteinen toimintamalli koko myyntitiimille. Osa kysymyksistä oli luotu mukaillen tietoperustan sivulla 10 olevaa Lindénin kysymyspatteristoa, millainen työskentely-ympäristö on, koska haluttiin nimenoma saada käsitys tiedonhallinnan ja viestinnän nykytilasta. Teemahaastattelun kysymysrunko löytyy liitteestä 1.

Haastatteluissa kysyttiin myös, oliko aihealueissa parannettavaa ja jos oli, niin haastateltavilta kysyttiin myös kehittämisehdotuksia. Haastattelut kestivät 20-60 minuuttia ja ne noudattivat pääsääntöisesti etukäteen tehtyä kysymysrunkoa ja aihealueita ja niissä tehtiin myös lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Haastateltavat vastasivat avoimesti kysymyksiin ja tekivät myös vastakysymyksiä, jotta ymmärsivät kysymyksen tarkoituksen. Kaikki haastattelut litteroitiin ja tekstiä kertyi 2-4 sivua jokaisesta haastattelusta. Litterointi tehtiin melko sanatarkasti, jotta raporttia voitaisiin elävöittää siteerauksilla. Niistä kuitenkin jätettiin pois murre sanat, jotta siteerauksissa ei olisi niin helppo tietää kuka mitäkin sanoi ja anonyymiyys voitaisiin paremmin toteuttaa pienen organisaation ollessa kyseessä. Tämä jälkeen litteroitu teksti yhteismitallistettiin siirtämällä tekstit aihealueittain Excel-tiedostoon, jotta yhteenveto ja haastattelujen tulosten analysointi ja käyttäminen olisi tutkijalle helpompaa.

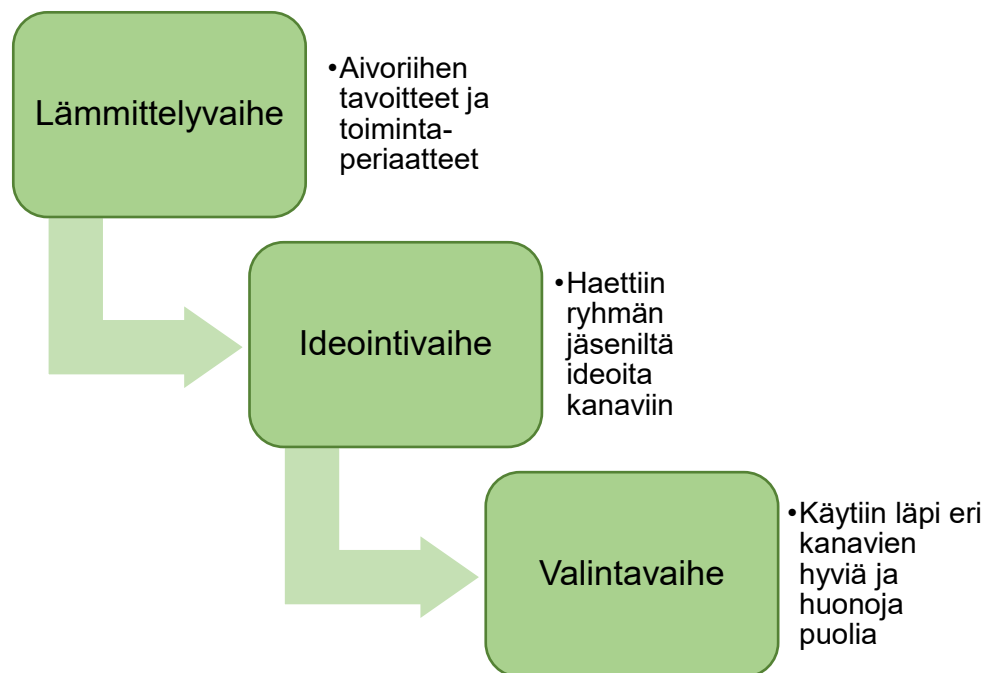
3.5.2 Aivoriihi

Aivoriihi (brainstorming) on menetelmä, jossa ideoita tuotetaan ryhmissä. Menetelmää voidaan kutsua myös ideointityöpajaksi. Yleensä aivoriihikokouksessa on 6-12 henkeä ja siinä pyritään vetäjän johdolla saamaan ratkaisuja tai uusia lähestymistapoja johonkin ongelmaan. Kokouksen alussa asetetaan aivoriihen tavoitteet ja tehdään rajaukset. Tämän

jälkeen pyritään vapautumaan turhista ennakkoluuloista lämmittelyvaiheessa, jonka jälkeen ryhmän vetäjä kertoo kokouksen toimintaperiaatteet. Tämän jälkeen tulee ideointivaihe, jossa jokainen voi tuoda vapaasti ideoita perustelematta niitä mitenkään. Tässä vaiheessa ideoiden arvioiminen on myös kokonaan kielletty. Vetäjä kirjaa ideat ja niitä pyritään yhdistelemään ja kehittämään. Valintavaiheessa ideoita pyritään tarkastelemaan kriittisesti ja jokaiselle tulee saada puheenvuoro. (Ojasalo ym. 2014, 160-163.)

Teemahaastattelujen jälkeen pidettiin vielä tämä aivoriihityyppinen ryhmäkeskustelu, jossa osallisena oli viisi tiimin jäsentä eri työtehtävistä. Myös tiimin esimies oli mukana aivoriihessä. Jäsenet valittiin eri henkilöistä, joilla on erilaiset työtehtävät, jotta saataisiin eri näkemyksiä huomioon otettavista seikoista. Aivoriihi toteutettiin Teamsin välityksellä, koska lähikontakteja ei haluttu vallitsevan Covid-19 tilanteen takia. Aivoriihen lämmittelyvaiheessa kerrottiin sen tarkoitus ja osallistuvilta kysyttiin lupa nauhoittamiseen ja kaikki antoivat sen. Nauhoittaminen tehtiin, jotta tutkija voi palata ja tarkastaa asioita vielä jälkikäteen. Aivoriihessä oli tarkoituksena myös jakaa näyttö, mutta tekniikka kuitenkin petti niin, ettei tutkija saanut jaettua näyttöä ja tiedostoa, johon muistiinpanot tehtiin. Tämä lienee johtunut tutkijan käyttämän ammattikorkeakoulun Office-tilin ja tutkittavien käyttämän organisaatioyrityksen Office-tilien ristiriidasta.

Ideointivaiheessa pohdittiin yhdessä mahdollisia kanavia keskinäiseen viestintään ja organisaation tiedonhallintaan ilman niiden arviointia. Tutkija kirjasi ehdotuksia ja niitä alettiin kehittämään ja yhdistelemään. Aivoriihen kulku on kuvattuna kuviossa 11.



Kuvio 11. Toteutetun aivoriihen kulku.

Aivoriihen lopuksi käytiin läpi erilaiset kanavavaihtoehdot ja punnittiin niiden plussia ja miinusia. Tässä vaiheessa ryhmän jokainen jäsen sai tuoda oman mielipiteensä esille johtopäätösten tekoa varten.

3.5.3 Havainnointi

Havainnointi on käyttökelpoinen väline kehitettävän organisaation toimintalogiikan ymmärtämiseen (Toikko & Rantanen 2009, 143). Havainnoinnin avulla on mahdollista saada käyttöön tietoa siitä, kuinka ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu toimintaympäristössä. Havainnointia voidaan käyttää sekä itsenäisesti tai täydentämään haastatteluja ja kyselyjä. Sen avulla voidaan saada tietoa, kuinka ihmiset todellisuudessa toimivat. Havainnoinnin käyttö sopii kehittämistehtäviin, joissa kehittämisen kohteena on yksilön toiminta sekä vuorovaikutus muiden kanssa. Se on myös hyvä menetelmä, jos tutkitaan nopeasti muuttuvia tilanteita sekä sellaisia, joita on vaikea ennakoida. (Ojasalo ym. 2009, 114-115.) Hirsjärven (2009, 186) mukaan tutkija itse kerää omat havaintoaineistonsa, koska harvoin valmiit aineistot soveltuvat käytettäväksi sellaisenaan käsittelemättömänä tutkimuksessa. Viikka (2015, 145) sanoo osallistuvan havainnoinnin käyttämisen vaativan yleensä yhteisöön sisään pääsemistä ja jos tutkija kuuluu tutkittavaan yhteisöön ei tätä ongelmaa ole.

Havainnointi täytyy dokumentoida, jotta se täyttää tieteellisyyden vaatimukset (Kananen 2015, 139). Havainnointiin voi tarvita lupia ja organisaation johdon hyväksynnän, jos se tehdään organisaation tai virallisen yhteisön toimitiloissa. Tätä ei yleisesti pidetä ongelmana, jos kyseessä on nimenomaan organisaation kehittämiseen liittyvä tutkimushanke. Myös havainnoijan rooli tulee selvittää, onko se ulkopuolinen tarkkailija vai aktiivinen osallistuja. Osallistuva havainnoija osallistuu esimerkiksi työntekijänä tutkittavaan kohteen toiminnossa. Roolin kätkemistä ja piilottelua ei nähdä suotavana. Havainnointi tulee olla mahdollisimman järjestelmällistä ja tulokset pitäisi kirjata esimerkiksi havainnointipäiväkirjaan tai -lomakkeeseen. Tekniikka havainnoinnissa voi olla strukturoitua eli jäsenneltyä tai strukturoimatonta, jossa toiminta on väljää ja joustavaa. Strukturoimatonta tekniikkaa käytetään, kun halutaan monipuolista tietoa mahdollisimman paljon. Huolimatta siitä mitä tekniikkaa käytetään, tulee havainnoinnille määritellä tavoitteet sekä päätettävä millaisella tarkkuudella niitä tehdään. Havainnointia on myös arvosteltu, koska havainnoitsijan läsnäolo saattaa muuttaa tai häiritä tutkittavaa tilannetta ja tutkittavien käyttäytymistä. (Ojasalo ym. 2009, 115-117.) Havainnointi on työläs menetelmä ja siksi kyselyt ja haastattelut ovat syrjäyttäneet sitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 213). Lisäksi Alasuutari (2011, 78) huomauttaa, että tieteellisessä tutkimuksessa tehtäviä havaintoja ei koskaan pelkästään pidetä tuloksina sellaisenaan vaan niitä pidetään johtolankoina, joita tulkitsemalla voidaan ymmärtää niitä.

Tässä tutkimuksessa käytettiin havainnointia vain hyvin pienessä määrin. Tutkija kirjasi tutkimuksen aikana erilliselle Word tiedostolle havaintojaan ohjelmien ja sovellusten käytöstä sekä myös käytäntöjä hiljaisen tiedon siirtämisestä.

3.6 Tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta

Analyysi on koko tutkimusprosessin mukana oleva toiminta, joka itsessään ohjaa tutkimusprosessia ja tiedonkulkua (Mayers 2002, Kananen 2008, 24 mukaan). Haastattelut kirjoitetaan auki eli litteroidaan ja litterointi litteroinnin tarkkuus riippuu kehitystehtävästä. Kerättäessä tietoa, jossa vain vastausten sisällöllä on merkitystä, voidaan litterointi tehdä ylimalkaisemmin käyttäen yleiskieltä. Jos yksittäisillä sanoilla ja sanavalinnoilla on merkitystä tutkimuksessa tai raporttia halutaan elävöittää, tulee litterointi tehdä sanatarkasti. Jos taas tutkimuskohteena on tunteet tai vastaavat muut ilmiöt, jotka tulevat esiin muussa kuin puhaviestinnässä, tulee litteroinnissa kommentoida haastattelijan huomiot haastateltavan mielialoista sekä käyttäytymisen ja tunnetilojen muutoksista. (Ojasalo ym. 2009, 107-110.)

Tutkimusaineiston anonymisointi on tutkimukseen osallistuville tärkeää riippumatta yhteisön koosta Vilka (2015, 145) huomauttaa. Haastattelujen litteroitu aineisto ja tulkinta voidaan myös luetuttaa henkilöllä, joka on haastateltu. Kun haastateltu vahvistaa tutkijan tulkinnan, varmistetaan että tutkija on ymmärtänyt asian oikein. (Kananen 2019, 34.) Litteroinnin tekee hankalaksi, ettei voida etukäteen tietää mitä aineistosta lopuksi tarvitaan. Laadullisen aineiston analyysi on syklinen prosessi, joka elää koko tutkimuksen ajan ja mahdollisesti voidaan vasta lopussa sanoa, mitä otetaan raporttiin mukaan. (Kananen 2015, 160-161.)

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi vaatii niiden yhteismitallistamista. Jos aineistot ovat erimitallisia, niitä voidaan tulkita vain katselemalla, lukemalla ja kuuntelemalla. Yhteismitallistaminen tarkoittaa haastattelujen, havainnoinnin ja tekstien aineistojen muuttamista tekstimuotoon, jonka jälkeen aineisto analysoidaan joko lukemalla tai siirtämällä tekstiaineisto laadullisen tutkimuksen ohjelmistoon. Laajat aineistot vaativat todennäköisemmin tekstinkäsittely-, taulukkolaskenta- tai tietokantaohjelmia. Ohjelmat eivät kuitenkaan tuota ratkaisuja vaan niiden avulla tietoa saadaan luokiteltua, mutta lopullinen johtopäätösten teko jää tutkijalle. (Kananen 2015, 83.) Ojasalo ym. (2014, 119) kuvaavat tutkimuksen tulosten analyysin kahtena vaiheena, jossa ensimmäisessä vaiheessa pelkistetään tulokset yhdistämällä ne ja toisessa vaiheessa tulkitaan tulokset. He myös muistuttavat, että saatu aineisto ei ole kehittämistehtävän ratkaisu vaan materiaalia, jolle kehittämistyö perustuu.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi edellyttää aineiston lukemista useampaan kertaan, jotta sen sisällön voi hahmottaa. Jos tekstimassaa on paljon, on tutkijan löydettävä

tekstimassasta oleellinen tieto. Oleellista tietoa voi etsiä esimerkiksi tiivistämällä tekstiä asiasisällöiksi. Käytännössä tämä tapahtuu kirjoittamalla marginaaliin kappaleen sisältö yhdellä sanalla aivan kuin rakentaisi kirjan sisällysluettelo. Se kuinka luokittelu ja tiivistys tehdään, riippuu siitä mitä aineistosta etsitään. (Kananen 2015, 163-164.) Tässä tutkimuksessa nauhoitetut teemahaastattelujen litteroitiin melko sanatarkasti Word-tiedostoon ja yhteismitallistettiin Excel-tiedostoon aihealueittain, jotta tulosten analysointi olisi helpompaa. Myös tallennettu aivorihi litteroitiin ja sen tulokset kirjattiin taulukoihin, jotka löytyvät raportin sivuilta 51-52. Tutkimuksen tulokset löytyvät raportin luvusta neljä.

4 Tutkimustulokset

4.1 Laitteet ja ohjelmat

Teemahaastatteluisissa kysyttiin haastateltavilta mitä ohjelmia ja sovelluksia he käyttävät ja onko niiden käyttöönotossa opastettu mitä käytetään ja mihin tarkoitukseen. Haastateltavilta kysyttiin myös omaa arvioita, kuinka he osaavat käyttää käytettävissä olevia ohjelmia.

Haastattelujen sekä havainnoinnin tulosten mukaan työhön tarvittavat tietotekniset laitteet hankitaan jokaiselle tarpeen mukaan omassa organisaatiossa ja kaikilla myyntitiimin jäsenillä on tällä hetkellä työkoneissa käytössä Windows 10 sekä mobiililaitteena iPhone'n eri versioita. Tietokoneet on kaikilla vaihdettu kannettaviin ja pöytäkoneita ei ole enää kenelläkään käytössä. Laitteet vaihdetaan uusien säännöllisin väliajoin tai niiden rikkoutuessa. Ohjelmistoista yrityksessä on käytössä mm. Microsoftin Office 365-ohjelmat, CRM-ohjelmana Salesforce ja ERP-ohjelmana SAP. ERP (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmä tarkoittaa yrityksen ohjaamiseen tarkoitettuja kokonaisvaltaisia tietojärjestelmiä, jossa eri toiminnot kuten tilaustenhallinta, varaston- ja materiaalihallinta sekä kirjanpito ja reskontra toimivat (Logistiikan Maailma 2021). SAP ei kuitenkaan ole teknisten myyntipäällikköjen käytössä. Microsoft Officen ohjelmista kaikki käyttävät Outlookia, Wordia ja Exceliä ja jonkin verran Teamsiä. Näiden lisäksi muutama käyttää OneNotea, PowerPointia ja OneDrivea. Tietojen tallentamiseen on käytössä koko organisaation palvelin, jota myöhemmin tutkimustuloksissa nimitetään F-asemaksiksi. Tutkija itse käyttää myös asiakkaan SharePointia, jonne tallennetaan tiedostoja ja josta löytyy myös kokousmuistiot.

Salesforce hakee osan tiedoista SAP:sta kuten asiakastiedot, myynnit, tarjoukset ja hinnoittelun, mutta sinne on myös mahdollista tallentaa tietoa ja tiedostoja. Salesforce ja Microsoftin ohjelmat toimivat pilvipalveluina, mutta SAP vaatii VPN-yhteyden kuten myös palvelimen käyttöä. Myös yrityksen Intra toimii vain VPN-yhteyden kautta. Näiden lisäksi yrityksellä on käytössä Telian viestintäpalvelu ja puhelinvaihe VIP, joka on asiakaspalvelussa tietokoneversiona ja kaikilla tiimin jäsenillä myös matkapuhelimissa. VIPin tietokoneversio ei kuitenkaan toimi etäyhteyksillä, jos VPN-yhteys on päällä.

Ohjelmat on hankittu pääkonttorilta käsin, mutta ohjeistusta ja koulutusta on asiakaspalvelu saanut pääsääntöisesti SAPin käyttöön sekä tekniset myyntipäälliköt ovat saaneet koulutusta pääkonttorin suunnalta CRM-ohjelmaan ja sitä onkin ohjattu enemmän myynnin työkaluksi. Paikallista koulutusta on ollut kaikille halukkaille Skypen, Outlookin ja Excelin käyttöön. Tämän vuoden aikana pääkonttorilla Saksassa on luotu SharePoint pohjainen KnowledgeBase, johon on luotu mm. SAP-ohjeita, mutta muiden ohjelmien käyttöön ei ole koko konsernille tarkoitettuja ohjeita emoyhtiön toimesta.

Haastateltavilta kysyttiin käytettävissä olevien ohjelmien ja sovellusten käytöstä, kuinka he kokevat osaavansa käyttää näitä ohjelmia. Osa kokee hallitsevansa ohjelmien käytön ja osa tarvitsisi opastusta ja koulutusta niille. Toisaalta annettujen vastausten perusteella voi todeta, että he eivät kuitenkaan tiedä kaikkia ohjelmien antamia mahdollisuuksia tai ohjelmia ei edes käytetä. Lisäksi ohjeistukset ohjelmien käyttöön eri tilanteissa puuttuvat ja niitä toivottiin. Myös mietittiin yrityksen imagoa mahdollisten uusien työntekijöiden silmissä, jos työtavat ja ohjelmien käyttö ei kehity ja ole ajantasaista.

....., jolle tämä vastuullisesti kuuluu. Mutta meillä on sekalainen kasa työkaluja, joita käytetään sekalaisella tavalla, kun ei meillä ole ohjeistusta mikä on firman toimintatapa. Jos firman toimintatapa olis, että tiettyihin asioihin käytetään tätä ja tuohon tota, piste. Meillä on paljon leluja, joilla leikkiä, mut pitäisi sopia millä tehdään mitään.

Osaan, osaan tosi hyvin kuten puhelinta ja sähköpostia.

Pieni asia, mutta jos ajattelee meidän firman tulevaisuutta, niin me ollaan nyt tällainen putiikki ja toivottavasti kun vuosikymmen vaihtuu me ollaan 2,5 kertainen firma. Onko tässä joku sellainen asia, joka voi toimia meidän kasvun tukena tai rajoitteena. Esimerkiksi rajoite tulee äkkiä mieleen, että jos tällaiset nykypäiväiset asiat ei toimi meillä, niin tarkoittako se sitä, kun meille tulee uus ihminen, että se kolme viikon jälkeen kokee, että ei jukoliste tästä ei tuu mitään ja menetetään vääristä syistä potentiaalisia hyviä työntekijöitä. Ja sit me tullaan siihen, että toivon mukaan voidaan osallistaa ihmisiä, jotta ne saa oman kädenjälkensä ja kokevat että ovat mukana ja mitä isommaksi firma tulee, sitä vähemmän sä pystyt sitä tekemään.

4.2 Tiedonhallinnan nykytilanne ja kehittämistarpeet

Haastateltavilta kysyttiin tiedon saatavuudesta, löydettävyydestä ja oikeellisuudesta, tiedon jakamisesta ja tallentamisesta. Mistä kanavista ja ohjelmista haastateltavat etsivät ja hankkivat tietoa ja minkä kanavien kautta he jakavat ja tallentavat tietoa. Haastatteluissa kysyttiin myös mahdollisia syitä, jos tieto ei löydy. Yhtenä kysymyksenä oli myös, joutuuko kysymään toiselta tietoa ja miten usein. Lisäksi löydetyn tiedon oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta sekä hiljaisesta tiedosta ja sen saatavuudesta keskusteltiin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakkuuksiin ja hintoihin liittyvää tietoa haetaan Salesforcesta, palvelimesta F-asemalta, sähköpostista, SAPista ja työkavereilta. Lisäksi yrityksen Intrasta haetaan jonkin verran yrityksen sisäistä tietoa kuten työterveyteen liittyvää asiaa. Teamsin käyttö on vähäistä ja siellä olevia tiedostoja ei muisteta. Yleisimmät tiedot löytyvät

helpommin, mutta varsinkin tietoa, jota ei tarvita päivittäin, joudutaan etsimään ja kysymään muilta.

Jos tietoa ei löydy koetaan ongelman olevan useimmiten oikean hakusanan löytämisessä tiedostoa hakiessa, mutta myös kansioiden nimeämisessä ja polkurakenteissa F-asemalla koettiin olevan epäselvyyttä. Tiedon puuttuminen oli myös ongelma eli tarpeellista tietoa ei ole tallennettu tai se on tallennettu jonnekin muualle kuin mistä etsijä sitä hakee. Ongelman koettiin olevan sovittujen tallentamistapojen puute tai mitä tulee tallentaa. Toisinaan myös Outlookin hakutoimintoa pidettiin vajavaisena, jolloin ohjelma ei löydä sähköpostia, vaikka se varmasti löytyy saapuneista. Myös oppiminen mistä mitäkin tietoa löytyy, helpottaa tiedon löytymistä ajan kuluessa. Intran ja palvelimen negatiivisena puolena nähtiin sen tarvitseman VPN-yhteyden tuoman kynnyksen. Kuitenkin Intrassa olevan tiedon koettiin olevan tarpeellista. Osa ei aukaise yhteyttä viikkoihin, kun taas asiakaspalvelussa etätöitä tehdessä VPN on aina käytössä. Tätä kautta tiedot, jotka ovat paikoissa, jotka vaativat suojatun yhteyden ei käytetä osan henkilöstön toimesta. Yksi henkilö kertoi selvittävänsä puuttuvan tiedon ottamalla puhelimen herkästi ja soittavansa toiselle.

Se on aina vähän, että miten se on luokiteltu. Yksi henkilö on varmaan luonut aika paljon näitä kansioita ja polkuja mistä löytyy. Välillä se on vähän hankalaa löytää, niin sitten on saattanut kysyä missä se on. Joskus kun laitat jonkun hakusanan niin et löydä millään. Joskus käytetty eri sana kuin mitä itse etsii.

Mutta se on mun mielestä loputon keskustelunaihe, miten nimetään jotku kansiot tai mihin laitetaan mitäkin, kun siinä on just niin monta mielipidettä kuin on käyttäjiäkin. Mulla on noitten omien kansioittenkin kanssa omalla koneella ihan sama ongelma, että en mä aina löydä mihkä mä oon sen piilottanut, milloinkin ja millä nimellä. Näin kyllä, että tällä viikolla oot sitä mieltä, että tää on se oikea tapa nimetä ne ja järjestää oikeeseen järjestykseen ja sitten kahen viikon päästä tuleekin mieleen, että ei hitto ei se noin hyvä ollutkaan, et mäpäsvaihdan sen tällaiseksi.

Osa joutuu kysymään tietoa toisilta monta kertaa päivässä ja joku taas joutuu kysymään apua harvoin. Työssäolon pituus vaikutti myös, kuinka helposti haettava tieto löytyi. Kuitenkin, jos tietoa ei ollut tarvinnut pitkään aikaan saattoi se vaikeuttaa myös pitkään työssä olleelle tiedonhaun ongelmia.

Me ollaan kaikki vähän eri tasoilla asioissa. Monesti tieto löytyy niin, että tulee kilautettua kaverille, onko tällaista tullut vastaan. Joskus saattaa olla pitkiäkin

aikoja, ettei tarvii muitten apua, muta sit voi olla, että tarvii parikin kertaa viikossa. Voi kuitenkin sanoa, että viikoittain joutuu kaveria konsultoimaan.

Haastateltavilta kysyttiin löydetyn tiedon oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta. Niissä luotetaan yleensä päivämääriin. Jos tiedoston päiväys on usean vuoden takaa voi päätellä tiedon olevan vanhaa varsinkin hinta-asiat, jotka pääsääntöisesti päivitetään vuosittain. Teknisissä asioissa nähtiin ainoana vaihtoehtona luottaa löydettyyn tietoon. Kuitenkin, jos epäilystä oli, saatettiin kysyä toiselta mielipidettä ja tietoa.

Niin, jos oon epävarma niin kysy. Niissähän on yleensä päivämäärät niin siitä voi päätellä. Jos on vuoden sisällä tehty, niin se ainakin on.

Lähtökohtaisesti, jos me katotaan firman omasta järjestelmästä niin ei oo oikein muuta vaihtoehtoa kuin luottaa siihen tietoon. Tämä ajan tasalla on tärkeä, koska systeemi muuttuu koko ajan.

Haastatteluissa kysyttiin tiedon jakamisen kanavista sekä kenelle tietoa jaetaan. Pääsääntöisin kanava on sähköposti, mutta Teamsin chat ja puhelut ovat myös tiedon jakamisen kanavia. Saatu sähköposti on helppo lähettää eteenpäin ja sille ei nähty vaihtoehtoja. Siihen saadaan myös lisättyä vastaanottajia tarpeen mukaan. Vaikka sähköposti on pääsääntöisin kanava myös he, jotka eivät käytä Teamsiä miettivät sitä mahdollisena kanavana. Yksi henkilö toi myös Salesforcen mahdollisuuden tiedonjakamisessa.

Varsinkin asiakkaisiin liittyvät muutokset jaettiin heti. Tietoa pyritään jakamaan mahdollisimman paljon kaikille, joiden sitä koetaan tarvitsevan. Myös palvelimelle tallennetaan tietoa esimerkiksi asiakkaan kansioon. Näitä ei välttämättä jaeta, jos asia ei ole sen laatuinen, että se pitäisi jakaa heti, mutta sen tulee olla löydettävissä.

Sit jos kolleega tarvii tietoa siitä tai pomokin joskus jopa haluaa tietää jotakin mitä me touhutaan siihen vaan mukaan viestiketjuun. Jotenkin se on minusta ollut ihan toimiva. Ja en mä tiedä oletteks te sitten sitä mieltä, et tuleeko sitä sähköpostia liikaa et se ei oo paras mahdollinen. Et pitäiskö täs sit opetella joku uudempi konsti kuten vaikka Teams. Sehän on kuitenkin meillä aika vähällä käytöllä loppujen lopuks. Mä jotenkin voisinkin kuvitella, että se Teams vois olla ihan hyväkin paikka. Ja sithän on tietysti Salesforce, johon voi viedä myöskin, mitä me ei ihan hirveesti käytetä. Vietäis esim. jotain asiakasuutisia tai vaikka lehdistötiedotteita tai jotain muuta vastaavaa. Et olisko siellä ihan hyvä paikka sitten niille, vois olla.

Mut sit taas toisaalta kyl mä vähän sellanen sähköpostimies oon. Se tuntuu jotenkin helpolta esimerkiksi se asiakkaalta tullut viesti laittaa vaan sit forwar-

dina eteenpäin ja riittävä määrä ihmisiä siihen jakeluun mukaan, ketkä sitä tarvii.

Haastatteluissa kysyttiin tiedon jakamisen ohjeistuksista ja onko niitä. Lähes kaikki kokivat, ettei tiedon jakamista ole ohjeistettu eikä jakamisen kanavia ole sovittu. Asiakaspalvelussa on myynnin toiminnan alussa keskenään sovittu toimintatapoja, mutta tehtävät ovat muuttuneet ja on ollut henkilömuutoksia. Lisäksi on otettu käyttöön uusia ohjelmia ja etätyöt on tullut mukaan, joten tähän toivottiin yhteisiä päivitettyjä toimintamalleja. Tämänhetkisistä toimintatavoista reklamaatioiden käsittely Salesforcen kautta koettiin ainoaksi ohjeistetuksi asiaksi.

Aika heikosti ainakin meikäläisen puolesta. Eikä mulla ole käsitystä onko sitä aikaisemminkaan ohjeistettu. Jos tiedonjakamiseksi katsotaan joku reklamaatioprosessi niin sehän on kerrottu mitä siinä tehdään. Ja yleinen lausahdus, että tallennetaan F:lle ja siinä se on.

Haastatteluista saatujen vastausten perusteella hiljaisen tiedon jakamisen ja saamisen koettiin olevan pääasiassa hyvällä mallilla. Ilmapiirin koettiin olevan avoin ja tietoa ei pantata itsellä vaan kaikki pyrkivät jakamaan sitä muille, varsinkin uudemmille työntekijöille. Yhtenä ongelmana koettiin, ettei kaikki asiat jää mieleen kerrottaessa, koska asiaa tulee paljon ja jos tietoa ei heti tarvitse niin puhuttu tieto unohtuu. Myös etätyö koettiin hankaloittavan tiedon saantia ja pienten tippien jäävän kertomatta, koska ei olla toimistolla toisten läheisyydessä. Myös muutama myös mietti, että ajatteleeko hiljaisen tiedon omaava aina tietoa sellaisena, jota pitäisi jakaa muillekin. Kun on pitkään tehnyt asioita ei välttämättä ajattele tiedon olevan jollain tapaa erikoista, koska se on itselle niin selvää.

Täytyy sanoa, että tuohon mä oon ollut tyytyväinen, että kuinka kaikki on jakanut selittää. Kysymällä on saanut tosi hyvin. Aina kun soitellaan joko Teamsin välityksellä tai puhelimella, niin kaikki jakaa pikku tippejä. Tottakai kaikilla on päässä sitä tietoa niin paljon, ettei kaikkea pysty kerralla jakamaan. Kellään ei oo mitään salattavaa, että haluais pitää tiedon vaan itellään.

Alussa varmaan selitettiin paljon asioita, mutta ei ne jäänyt kaikki mieleen. Mutta sit on pikkuhiljaa tullut uudelleen eteen.

Sen nyt huomaa, että tieto kulkee paremmin toimistolla olevien kesken, kun sen että joku on etänä, vaikka on Teams ja chatti.

Tiedon tallentamisessa tiedon sisältö määrää osaksi tallennuspaikan. Palvelimelle tallennetaan iso osa asiakkaisiin liittyvistä asioista lähinnä asiakaspalvelun toimesta ja Salesforcen tallennetaan mm. asiakkaiden hintatietoja. Osa käyttää pilvipalveluja kuten OneDriveä

kaikkien omien tiedostojen tallentamisessa ja ovat tehneet sinne kansiot, jotta tieto löytyisi helposti. Yhden henkilön käytössä on varmuuskopioiden tallentamisessa ulkoinen kova-levy, ja hän ei käytä pilvitallennuksia ollenkaan. Osa käyttää myös palvelimella olevaa jokoisen omaa H-asemaa tiedostojen tallentamisessa. Muutama henkilö käytti tietokoneen työpöytää väliaikaisten tiedostojen tallentamisessa.

Teamsiin on nyt siirretty muutama yhteiskäytössä oleva Excel-tiedosto, joita käytetään asiakaspalvelun toimesta lähes päivittäin kuten pikatoimitusten ja reklamaatioiden taulukot. Osa käyttää OneNotea pikamuistiinpanojen tekoon, mutta poistaa ne sitten saman tien, kun taas muutama käyttää OneNotea esimerkiksi tekstipätkien tallentamisessa, jotta ne on helppo sieltä kopioida. Kaikki antoivat saman vastauksen, ettei yhteisiä toimintamalleja ole sovittu tiedon tallentamiseen, vaan jotain on sovittu keskenään, mutta kaikki kaipasivat yhteistä toimintaohjetta.

Minä tallennan ne palvelimelle. Nyt oon tallentanut Teamsiin yhden tiedoston. OneDrivea en oo käyttänyt. Jotain pikamuistiinpanoja oon laittanut OneNoteen, jotka oon poistanut sit saman päivän aikana.

Palvelimelle asiakkaisiin liittyvät asiat. Pilvitallennuksia en käytä varmaan ollenkaan. Mitä nyt tässä tulee töitten puitteissa. Jonkun verran tallennan desktopille. Väliaikainen tallennus on sinne ja sit poistan. En käytä OneNotea. Salesforcesta katson asiakasnumeroita, sieltä se on monesti helpompi kuin sapista.

Haastatteluissa kysyttiin organisaation tiedonhallinnan vastuista sekä jokaisen haastateltavan omaa mielipidettä, kuinka organisaation tiedonhallintaa tulisi kehittää. Kysyttäessä kenen vastuulla tiedonhallinta ja sen kehittäminen on, niin osa vastasi vastuun olevan esimiehellä ja osa vastasi sen olevan jokaisen omalla vastuulla, koska ohjeistusta asiaan ei ole ja organisaatio on pieni.

Vastuuhan on esimiehellä, mutta käytännössä tuohonkaan ei ole ohjeistusta olemassa. Enempi tai vähempi konsensus tyyppisesti, että kuka on ottanut vastuulleen niin kuin huolehtiakseen millaisestakin asiasta.

Tiedonhallinnan kehittämisessä koettiin olevan paljon tehtävää ja mielipiteet jakaantuivat. Osa siirtäisi tallennukset kokonaan pois palvelimelta, kun taas osa koki palvelimen toimivan hyvin. Palvelimen poistossa nähtiin pilvipohjaisen palvelun kuten Teamsin olevan vaihtoehto varsinkin sen paremman ja nopeamman toiminnan etätyöskentelyssä. Osa toivoisi Salesforcea käytettävän enemmän ja sinne tallennettaisiin kaikki, mitä asiakkaan kanssa on sovittu. Nyt tällaista tietoa tallennetaan palvelimelle. Palvelimelle tallennettu vanha tieto

koettiin myös olevan esteenä tai hidasteena tiedon löytämiselle. Tässä ongelmana nähtiin, että mistä tiedetään, mikä tieto on oikeasti tärkeää ja pitäisi tallentaa.

Asiakaspalvelussa koettiin, että SAPin ponnahdusikkunoihin voisi tallentaa enemmän tietoa, jotta mm. myyntitilausten tekemiseen. Myös tietojen tallentaminen kahteen paikkaan aiheutti kritiikkiä. Tieto tulisi olla vain yhdessä paikassa, jotta päivittäminen onnistuisi ja toiseen paikkaan ei jäisi vanhaa tietoa. Kuitenkin muutama nosti esiin asiakaspalvelun ja teknisten myyntipäälliköiden tiedontarpeen olevan erilainen, jolloin käytettävät ohjelmat tulisi miettiä tarkkaan.

Uusien ohjelmien käytössä osaamattomuus nousi esiin. Niitä ei käytetä, koska niiden mahdollisuuksia ei tiedetä. Yksi henkilö ei tiennyt, että Teamsiin voi tallentaa tiedostoja. Muutosten toivottiin kuitenkin olevan melko yksinkertaisia, jotta päivittäinen työskentely ei vaikeudu, mutta kuitenkin toivottiin työtapojen päivittämistä tämä hetkeen.

Salesforceen saisi kunnolla mitä asiakkaan kanssa on sovittu ja käsittääkseni sinne voidaan myös tehdä kansioita. Siellä voisi olla, vaikka vuoden 19 sovitut asiat ja vuoden 20 sovitut asiat. Silloin meillä olisi vain yksi paikka, josta asioita etsitään. Ainut missä sisäverkko puoltaa paikkaansa on esimerkiksi myynnin ohjeistuksia kuten myynnin käsikirja tai jotain myynnin ohjeistuksia eli jotain yleisempiä asioita. Mutta kaikki asiakkaisiin liittyvät asiat pitäisi löytyä Salesforcesta.

Voiko Teamsiin tallentaa jotain? Jos se on mahdollista, niin onhan se yksi kanava.

Mikä on kenellekin sitä tarpeellisinta tietoa ja missä kulkee se raja mikä ei oo tarpeellista tietoa, on aika vaikeesti määriteltävä asia.

Onhan se ihan 100 prosenttisen varma asia, että me käytetään tunteja ja päiviä vuodessa tarpeettomasti jonkun asian metsästämiseen tai tuplatekemiseen.

4.3 Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen

Haastatteluissa kysyttiin tiimin sisäisestä viestinnästä ja mitä kanavia käytetään tällä hetkellä. Haastateltavilta kysyttiin myös, onko viestinnässä sovittuja toimintamalleja mitä viestitään, kenelle ja minkä kanavan kautta. Kaikilta kysyttiin myös ehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi. Sähköposti on suurimmassa keskiössä kaikessa viestinnässä. Puhelin tulee seuraavana ja Teamsin puhelut ja chatti on osalla henkilöstöä käytössä. Toimintatavat kuitenkin vaihtelevat huomattavasti eri henkilöiden välillä. Salesforcea ei viestinnässä

käytetä kuin lähinnä taskien teossa, joita asiakaspalvelu tekee myyjälle reklamaatioiden yhteydessä. Sähköpostien suuri määrä mietitytti ja niiden herkkä hukkuminen isoon viestimäärää. Teamsin etuna chattiviesteissä nähtiin viestiketjun olevan etu.

Kyllä se on se sähköposti edelleen. Pikkusen jotain juttuja oon Teamsin viesteillä koittanut tehdä. Siellä voi chatin kautta reaaliaikaisesti viestimään. Samoin siellä voi tehdä niitä työryhmiä, jossa voidaan, vaikka palaverissa voi kille jakaa tiedoston ja se tallentuu sinne automaattisesti. Puhelin on käytössä jonkin verran ja oon myös koittanut soittaa Teamsin kautta.

Teamsissä jää hyvin message trail, kun taas sähköpostikeskustelut hukkuu. Sit taas, jos Teamsissäkin on pitkä keskustelu niin siinäkin voi hävitä se asia.

Sisäisen viestinnän parannusehdotuksista toivottiin lähinnä yhteisiä malleja ja ohjeistuksia. Kuitenkin muutaman mielestä sähköposti on edelleen paras mahdollinen vaihtoehto ja sen koettiin riittävän puhelimen lisäksi. Viestien määrää ei muutaman mielestä tarvitse vähentää, koska jos se ei kosketa itseä, sen voi aina poistaa. Muutama esitti Teamsin lisäämistä vaihtoehtona toiminnan kehittämiseksi. Viestinnän parantamista myös hiljaisen tiedon osalta toivottiin, mutta siihen ei kuitenkaan saatu ehdotuksia. Viestinnän määrää ei kuitenkaan haluta vähentää vaan jokaisen tulisi valita itselleen tarvittavat tiedot.

Joskus tuntuu, että liian pienistä asioista tehdään härkästä, mutta toisaalta on parempi, että on liikaa viestintää kuin liian vähän. Deleteä voi aina painaa. Jos kukin rupee kyräilemään saako tän laittaa ja mitähän tästä sanotaan, niin on aika kehno kehitys.

4.4 Tietoturvallisuus

Haastatteluissa kysyttiin tietoturvallisuuden osalta, onko ohjelmat ja koneet kunnossa, hoituuko päivitykset ja onko ohjeistuksia annettu ongelmatilanteiden varalle tai salasanojen ja laitteiden hallintaan. Yrityksessä on käytössä F-Securen tietoturvaohjelma sekä pääkonttorin puolesta suojattu VPN-yhteys. Kaikki kokivat, että F-Securen päivitykset tulevat automaattisesti, joten niistä ei tarvitse huolehtia. Haastateltavat pitivät tietosuojasta hyvänä. Muutama henkilö kuitenkin epäili omaa ymmärrystään asioista, mutta he luottivat, että kaikki on kunnossa. Osa myös ajoi virusohjelmia läpi epäsäännöllisin väliajoin ja yksi oli siihen ohjeistettu työsuhteen alussa.

Se on hyvä kysymys. Itsehän mä en niistä asioista ymmärrä yhtään mitään juurikaan ja oletamus on, että ovat kunnossa. Jotenkin itsestä tuntuu, että vähintäänkin riittävästi.

Joskus käyn tsekkaamassa, onko kaikki ok ja kerran kahteen tai kolmeen viikkoon käyn ajamassa skannauksen vielä läpi. Tästä puhuttiin aluksi ja on ohjeistettu. Oon varmaan myös tottunut ajamaan näitä niin en oo ees ajatellut.

Kysyttäessä salasanoista ja niiden muodostamisesta ja säilyttämisestä kaikkien mielestä ohjeistusta ei ole ollut ja niiden olevan lähinnä omassa harkinnassa. Osa ohjelmista määrittelee, millaisia merkkejä salasanoissa on ja myös pyytää niiden uusimisia saannollisin väliajoin. Tämän koettiin olevan myös ehkä riski, että käytetään liian yksinkertaisia salasanoja tai niitä ei uusita. Tietoturvallisuuteen toivottiin ohjeistuksia mitä pitäisi tehdä, mitä saa tehdä ja mitä ei, kuten miten salasanojen tallennus kannattaa tehdä ja pitäisikö olla ohjeistukset, kuinka laitteita säilytetään varsinkin etätöissä. Muutama henkilö koki ainoan ohjeistuksen olleen, että kun teet kotona käytät suojattua VPN-yhteyttä.

No ei kyl kauheesti. Kyl kai siinä on saanut noudattaa sellaista omaa ajatusmallia. En muista, että olis muuta ollut kuin ne ihan normaalit mitä joskus Salesforceen joutuu vaihtamaan. Siinähan on tietyt kriteerit, mitkä sen pitää täyttää. Ei kai oikein muuten oo. Tai sit mä oon ihan autuaasti unohtanut.

Ei ole sovittu miten säilytetään. Ei ole mitään ohjeistusta sellaiseen. No annetaan VPN, kun oot kotona, ei sen enempää oo puhuttu miten säilytetään laitteita.

Ei ole ja sehän se voi olla Akilleen kantapää. Enhän tiedä että, kun jonkun kone käteen osuu, niin pääseekö siellä 12345678:lla eteenpäin.

4.5 Aivoriihen tulosten purku

Aivoriihi toteutettiin haastattelujen jälkeen, jotta saataisiin vielä yhdessä ideoitua ja käytyä läpi kanavia, joita voitaisiin käyttää uudessa toimintamallissa ja mahdollisesti luoda yhteiset tavoitteet. Kuten tietoperustassa sivulla 25 Sydänmaanlakan mukaan tiimin oppimisen edellytyksenä ovat yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä vastuut. Osallistamalla ryhmän jäsenet saadaan heidät sitoutettua paremmin. Aivoriihin toteutettiin Teamsin välityksellä, joten perinteisiä aivoriihityöskentelyn menetelmiä ei voitu käyttää. Tarkoituksena oli myös jakaa näyttö, mutta tekniikka kuitenkin petti niin, ettei tutkija saanut jaettua näyttöä ja tiedostoa, johon muistiinpanot tehtiin. Tutkija käytti Teams-kokouksessa ammattikorkeakoulun Microsoft-tiliä ja tutkittavat käyttivät yrityksen tiliä. Tästä kuitenkin mentiin eteenpäin niin, että tutkija kertoi koko ajan, mitä hän kirjaa ylös.

Aivoriihessä pidettiin ensin ideointivaihe, jossa käytiin läpi ehdotuksia kanavista ja ohjelmista, joita voitaisiin käyttää sisäisessä viestinnässä. Vaihtoehtoina saatiin sähköposti,

puhelin, vip chatti, WhatsApp, Teams ja tekstiviestit. Seuraavaksi työryhmän osallistujilta kysyttiin näiden positiivisia sekä negatiivisia puolia. Kanavien arvioinnit ovat nähtävillä taulukossa 2.

Kanava	+ plussat	- miinukset
Sähköposti	<ul style="list-style-type: none"> • postien haettavuus • liitetiedostot • luettavissa silloin, kun ehtii • offline mahdollisuus, viesti lähtee, kun yhteys Internettiin • osataan käyttää, helppo ja miellyttävä 	<ul style="list-style-type: none"> • haku ei aina toimi • liikaa tekstiä • työntekijä voi viedä työsuhteen päättyessä postit mukanaan • yksinkertaisissa asioissa kankea • tulee kirjoitettua liikaa asiaa, vaikka yksinkertainen asia • pitää etsiä vastaanottaja ja laittaa allekirjoitus
Teams puhelin	<ul style="list-style-type: none"> • chat on käytössä, vaikka olisi Teams puhelussa • Jos soitto Teamsissä, jää puhelin sekä mahdollisesti vaihde vapaaksi, jolloin asiakkaiden soitot saadaan läpi 	
Teams chat	<ul style="list-style-type: none"> • helppo, jos muistaa käyttää • tiedostot helppo löytää jälkikäteen • chat käytössä, vaikka olisi puhelimesta • toimii, kun nettiyhteys toimii • ei häiritse muuta toimintaa • voi heittää nopeita täkykysymyksiä kaverille • reaaliaikainen • esim. kaverille kirjoitettu ohje jää muistiin ja helppo löytää • vastaanottajat helppo valita 	<ul style="list-style-type: none"> • ei toimi, jos nettiyhteys puuttuu • blokkako suuri tietomäärä kanavan?
Puhelin	<ul style="list-style-type: none"> • nopea • toimii henkilökohtaisena kommunikationa • personoitu • organisaation sisällä henkilön tila nähtävissä VIPissä (esim. varatuna, lounaalla, neuvottelussa) • etätyöaikana ylimääräinen höpötys voi myös olla plussaa 	<ul style="list-style-type: none"> • helppous myös negatiivisena, koska ei tule mietittyä soiton tarpeellisuutta • tulee höpötettyä liikaa, vaikka pikku asia • puhelu varaa vaihteen, jos vaihteessa vain yksi henkilö

Taulukko 2. Sisäisen viestinnän kanavien plussat ja miinukset.

WhatsApp ja tekstiviestien positiivisia ja negatiivisia puolia ei käyty, koska osallistujien mielestä oli turha ottaa näitä vielä mukaan, jotta kanavien määrä saadaan pidettyä pienenä.

Aivoriihessä keskusteltiin myös ilmoitustauluviesteistä, kuten esimerkiksi työyhteisöön tai työterveyteen liittyvistä asioista, jotka koskevat myös yrityksen tuotekehitystä ja mitä kautta ne olisi parasta toteuttaa. Tällainen viestintä toivottiin jatkossa tulevan sähköpostin muodossa ainakin niin, että vaikka mahdollinen tiedosto olisi laitettu kaikkien nähtäväksi Intraan, ilmoitettaisiin siitä sähköpostilla. Osa henkilöistä ei käy Intrassa kuin todella harvoin sen vaatiman VPN-yhteyden takia, joten uudet asiat saattavat jäädä muuten huomiotta. Tämä menee opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen ohi, mutta on kuitenkin osa sisäistä viestintää, joten sitä ei toimintamalliin kirjata.

Mielipiteet mallissa käytettävistä kanavista erosivat vahvasti ja yhtenäiseen toimintamalliin ei päästy sisäisen viestinnän kanavien osalta. Sähköposti koetaan edelleen olevan osan henkilöstön mielestä ainoa oikea tapa viestiä ja sen korvaaminen esimerkiksi Teamsillä tuntuu hankalalta.

Ja mä en ole keksinyt yhtään viestintään liittyvää etua, millä se voittaisi sähköpostin. Chatti toimii palavereiden aikaan ihan älyttömän hyvin ja on loistava siinä, mutta meidän keskinäiseen kanssakäymiseen mä en oo keksinyt yhtään etua verrattuna sähköpostiin.

Lopuksi työryhmän kanssa keskusteltiin Salesforcen, F-aseman ja Teamsin eroista ja mitä missäkin kannattaisi tehdä ja tallentaa. Näistä yhteenveto taulukossa 3.

Kanava	Kanavan käyttö	Huomio
Salesforce	<ul style="list-style-type: none"> • taskit reklamaatioista • Noteseihin asiakkaan kanssa sovitut erikoisasiat kuten hinnoittelu ja rahditus • opportunit, kuten asiakkaan innostus tuoteryhmästä X (myös aspa voit tehdä myyjälle) • kaikki asiakkaaseen liittyvä asia 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilvipalvelu toimii aina, jos nettiyhteys.
F-asema	<ul style="list-style-type: none"> • asiakaspalvelun "takaportti" • arkistointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Vaatii VPN-yhteyden etätöissä. Myyjät tarvitsevat harvoin täällä olevaa tietoa.
Teams	<ul style="list-style-type: none"> • yleiset yhteisesti tarvittu tiedostot kuten luottotietojen ohjeistukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilvipalvelu toimii aina, jos nettiyhteys • reaaliaikainen tiedosto

Taulukko 2. Salesforcen, F-aseman ja Teamsin eroja aivoriihen tulosten perusteella.

Työryhmä ei päässyt yksimielisyyteen näissäkään asioissa, mutta aivoriihen lopussa myynti- ja markkinointijohtaja antoi tutkijalle vapaat kädet tehdä ehdotus toimintamallista ja kanavista huolimatta osan työryhmän jäsenten negatiivisista mielipiteistä uusia työvälineitä

kohtaan. Tämänhetkinen osaamattomuus ja yksittäisten henkilöiden voimakas vastarinta eivät saa olla kehityksen esteenä. Toimintamalli otetaan valmistuttuaan kokeilukäyttöön kuukauden ajaksi, jonka jälkeen sen toimintaa arvioidaan ja tehdään mahdollisia muutoksia. Myös osaamista parannetaan ja koulutusta järjestetään tarpeen mukaan.

4.6 Uusi toimintamalli

Haastattelujen ja aivoriihen perusteella voidaan todeta, että toimintatapoihin halutaan pääsääntöisesti muutoksia ja yhtenäisiä toimintatapoja. Muutoksia ja kehittämistä toivotaan tiedonhallintaan sekä sisäiseen viestintään ja sen kanaviin. Kuitenkin sähköposti ja puhelin koetaan tutuiksi ja turvallisiksi kanaviksi viestinässä ja muiden ohjelmien tuomia mahdollisuuksia ei välttämättä haluta edes nähdä. Tämä johtunee siitä, ettei ohjelmien käyttöä hallita ja niiden sisällä olevia mahdollisuuksia ei tiedetä ja se on tällä hetkellä esimerkiksi Teamsin laajempaa käyttöönottoa hidastava tekijä. Asiakaspalvelun ja teknisten myyntipäälliköiden tarpeet poikkeavat toisistaan erilaisten työnsisältöjen takia ja tämä tulee huomioida luotaessa uutta toimintamallia. Seuraavissa kappaleissa on lyhyesti toimintamalliin otettavien sovellusten ja ohjelmien käyttömahdollisuuksia.

Microsoft 365 sisältää erilaisia sovelluksia yhteistyöhön ja tiedostojen hallintaan. Outlookilla voi luoda ja lähettää sähköpostia, hallita yhteystietoja, tehtäviä ja kalentereita. Microsoft Teamsillä voi mukauttaa tiimejä ja kanavia, aloittaa keskusteluja, puheluita ja kokouksia. OneDriven avulla voi tehdä yhteistyötä muiden kanssa ja jakaa ja synkronoida tiedostoja. OneNotea voi käyttää muistiinpanojen kirjoittamiseen ja luonnosteluun ja SharePointissa voidaan myös luoda tiedostoja ja jakaa niitä. Plannerilla voidaan hallita tehtäviä Teamsin tehtävät-sovelluksessa. (Microsoft 2021a.) Latva-Koivisto (2018, 15) nimeää pilvipalveluiden kuten SharePoint Onlinen hyödyksi sovelluksen elämisen koko ajan ja varsinaisten versiointipäivien puuttuvan, koska muutokset tapahtuvat lennosta.

Microsoft Outlook on monitoimityökalu, joka lajittelee, suodattaa, järjesteeleee ja jakaa asioita. Sen avulla on mahdollista nähdä mitä on saatu aikaan, mitä tehtäviä on tulossa ja onko tavoitteet saavutettu. Jotta Outlookia saisi hyödynnettyä parhaiten, tulee se säätää omia tarpeita varten. Eri asioita sisältäville posteille kannattaa luoda kansioita ja luoda niille automaattisia toimintoja kuten arkistointia. Lisäksi kaikille Outlook-kohteille voi määritellä väriluokkia helpottamaan tietojen hallintaa, etsimistä ja jäsentelyä. (Sipola & Kettunen, 2012, 23-25.)

Microsoft Outlook kalenteri voidaan jakaa avoimeksi kaikille tai määrätyille henkilöille tai työntekijäryhmille. Kalenterin jaossa voidaan määritellä mitä kukin kalenterissa voi tehdä. Perusasetuksena kannattaa pitää vain lukemisoikeutta, jotta muut eivät voi poistaa omia

merkintöjä. Toisille voidaan antaa myös oikeus lisätä kalenterimerkintöjä tarpeen mukaan. Lisäksi yksittäisiä merkintöjä voi merkitä yksityisiksi, jolloin muut eivät näe sen sisältöä. Tällöin toinen näkee, että toinen henkilö on varattu, vaikka ei näe tapahtuman sisältöä. Jaettavissa kalenterikutsuissa on muistettava myös tietosuojat. On huomioitava, että kutsun sisältö ja liitteet tallentuvat kaikkien kalenteriin, jolle kutsu on lähetetty, ellei sitä ole määritetty yksityiseksi. Tämä on huomioitava liitettäessä kokouspaikka yhdeksi kokouksen jäseneksi. Jos neuvotteluhuoneelle on määritelty oma kalenteri ja se on avoin kaikille voivat ulkopuoliset nähdä kaikki kutsussa olevat sisällöt ja liitteet neuvotteluhuoneen kalenterin kautta. Näihin kalentereihin voi määritellä, että niihin ei tallenneta liitteitä tai viestin sisältöä. Lisäksi kalenterimerkintöjä kannattaa siivota ja poistaa jälkikäteen. Organisaation yhteisille kalentereille kannattaa määritellä tähän tehtävään vastuuhenkilö. (Andreasson & Koivula 2013, 147.)

Microsoft Teams on osa Microsoft 365 ohjelmistopakettia, joka mahdollistaa kokousten pitämisen verkossa sekä puheluina että videona. Kokoukset voidaan ajoittaa ja tallentaa, lisäksi kokousten aikana voidaan jakaa näyttöjä. Käyttäjämäärät vaihtelevat riippuen millainen ohjelmisto on hankittuna, mutta käyttäjiä voi olla kokouksessa 300-10 000. Teamsia voi käyttää keskusteluissa yhteistyössä, jolloin käyttäjien enimmäismäärä voi olla jopa 500 000. Sovellusta voi käyttää myös vieraskäytössä. Keskusteluissa voi käyttää tiedostoliitteitä ja reaalikäyttö onnistuu Wordin, Excelin ja PowerPoint ohjelmien kanssa. Lisäksi on paljon integroituja sovelluksia, joita Teams sisältää. Tiedostoja voidaan jakaa myös OneDriven avulla. (Microsoft 2021b.)

OneNotella voi tehdä muistiinpanoja, ja muotoilla niitä eri tavoin. Muistiinpanoja voi jakaa toisten kanssa ja synkronoida. OneNotella voi tehdä muistiinpanoja kirjoittamalla sekä käsin käyttämällä hiirtä, kynää tai sormeaa. Käsin kirjoitetun voi myös muuttaa tekstiksi. Näiden lisäksi muistiinpanoja voidaan myös äänittää tekemällä äänimuistiinpanoja. (Microsoft 2021, f.)

OneDrivea voi käyttää kaikilla laitteilla ja selaimella tai sovelluksen avulla. Sillä voi työskennellä reaaliaikaisesti tiimikavereiden kanssa ja jakaa tiedostoja. OneDrivella saa varmuuskopioitua automaattisesti Työpöytä-, Tiedostot- ja Kuvat-kansiot pilvipalveluun. Tiedostoista näkee myös, onko ne jaettu. OneDrivellä voi myös säästää tallennustilaa laitteessa säilyttämällä tiedostoja vain online-tilassa ja näitä käytettävyyksiä voi vaihdella tarpeen mukaan. Sininen pilvi näyttää, että tiedosto on käytettävissä vain verkossa. Resursienhallinnassa tiedosto näkyy pikakuvakkeena, mutta tiedosto latautuu vasta, kun laitteessa on Internet-yhteys. Avattaessa online-tiedosto, se latautuu laitteelle ja on käytettävissä paikallisesti, tämä näkyy vihreänä valintamerkinä valkoisella pohjalla. Kun tiedoston

merkinä on vihreä ympyrä, jossa on valkoinen valintamerkki, on tiedosto tallessa aina laitteella ja vie tilaa, mutta se on käytössä myös offline-tilassa. Merkit on nähtävissä kuviossa 12. (Microsoft 2021, d,e.)



Kuvio 12. OneDriven tiedostojen tallennusten symbolit (Microsoft 2021, e).

Uudesta mallista halutaan mahdollisimman yksinkertainen ja jatkossa pilvipohjaiset ratkaisut helpottavat varsinkin teknisten myyntipäälliköiden työtä, jolloin suojatun VPN-yhteyden käytön tarve vielä vähenisi. Niinpä ehdotus uudeksi toimintamalliksi on kaksiosainen. Tietoperustan sivulla 17 olevan taulukon mukaan Kaario & Peltola ovat nimenneet kehittämistavoitteita, joista osaan uudella mallilla voidaan vaikuttaa.

Ensin otettavan mallin avulla pyritään pääsääntöisesti lisäämään Teamsin käyttöä. Osa sisäisestä viestinnästä siirretään Teamsin keskustelukanaville. Siirrettäviä asioita ovat mm. yleiset asiat, joihin halutaan kaikkien mielipiteitä. Sähköposteissa lähetetään edelleen mm. asiakkaiden tilauksiin ja tarjouksiin liittyviä asioita, jotka ovat tulleet asiakkailta ja joita lähetetään toiselle eteenpäin. Outlookin etsi-toiminnalla voivat muutkin löytää yhteiskäytössä olevista sähköposteista esimerkiksi tarjouksesta käytyjä keskusteluita, joten näiden siirtäminen Teamsiin ei ole perusteltua. Jo tällä voidaan vähentää sähköpostien määrää, lisätä tehokkuutta ja sähköpostien hallittavuus ja löydettävyyys nopeutuvat, kun muut kuin suoraan asiakkaisiin liittyvät asiat siirretään Teamsiin. Myös yhteisissä asioissa keskustelujen polku on aina ajantasainen ja kaikkien luettavissa helposti Teamsissä.

Teamsin kanaville pyritään tallentamaan myös kaikki tiedostot, joita käytetään yhteisesti. Tällä hetkellä sieltä löytyvät mm. reklamaatioiden ja pikatoimitusten Excel-taulukot, mutta esimerkiksi luottoluokitusten ohje ja muut vastaavat viralliset ohjeet siirretään MEFI Salesin kanavaan. Kanavan chatissä voidaan myös ilmoittaa muille tiedostojen lisäyksistä tai muutoksista. Tällöin tiedostojen saatavuus ja käytettävyyys myös ilman VPN-yhteyttä helpottuu kaikille ja käytössä on aina ajantasainen tiedosto. MEFI logistiikan kanavaan, joka on vain asiakaspalvelun käytössä, siirretään kaikki logistiikkaan liittyvät ohjeet F-asemalta. Näitä ohjeita eivät tekniset myyntipäälliköt tarvitse, joten he eivät ole kanavan jäseniä. Tarvittaessa voidaan myös jakaa OneDrive tiedostoja, jos tiedosto ei ole päivittäiskäytössä. Sisäiset puhelut pyritään ensisijaisesti siirtämään Teams-puheluiksi tavallisten puheluiden sijasta, jolloin puhelinlinjat eivät ole varattuna ja asiakkaiden on helpompi päästä puheluillaan

läpi ja asiakaspalveluprosessia voidaan nopeuttaa. VIP-viestintäpalveluun sekä Outlookin kalenteriin laitettavat oikeat tilamerkinnot helpottavat muita tiimin jäseniä, koska tällöin ei esimerkiksi puheluita yritetä siirtää turhaan henkilön ollessa esimerkiksi lounaalla. Myös VI-Pissä oleva etätyömerkintä asiakaspalveluhenkilöille auttaa muita näkemään kuka on toimistolla. Nämä toimivat osaksi jo tälläkin hetkellä, mutta aina ei merkintöjä ole muistettu laittaa. On myös huomioitava, että tehdessä omaan Outlookin kalenteriin muistutuksia vain itselle, jolloin ei ole varattuna, kannattaa laittaa nämä tilaan käytettävissä, koska muuten muut näkevät henkilön tilan Teamsissä varattuna.

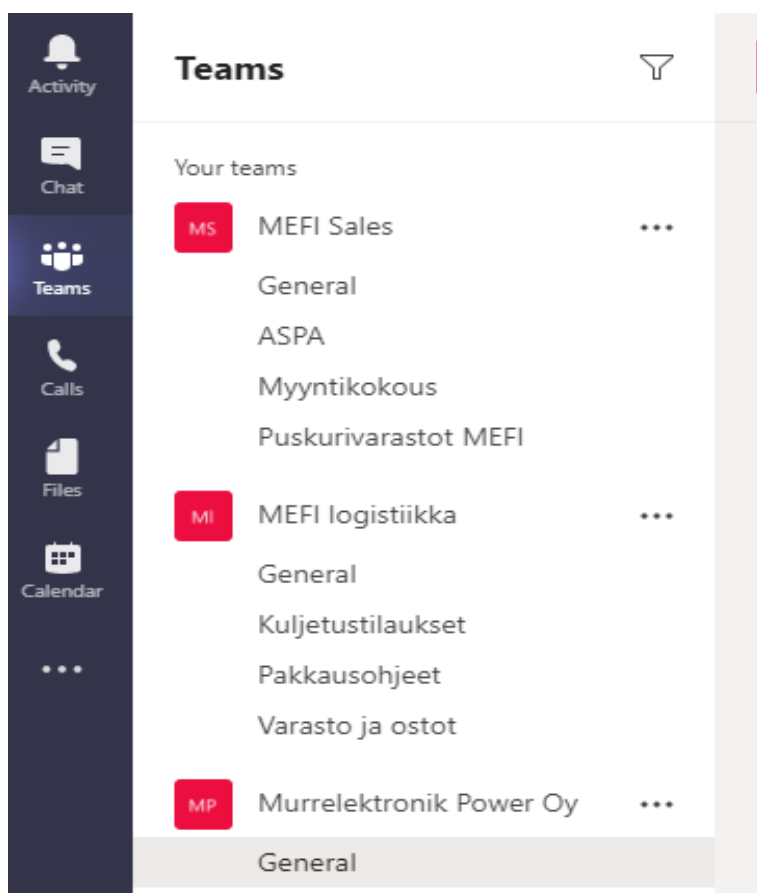
Tähän mennessä myyntikokoukset ja muut palaverit on pidetty Teamsissä noin vuoden ajan, mutta kutsut niihin on tehty ilman valittua kanavaa, jolloin kokouksista ei jää merkkejä kuin omiin kalentereihin, milloin edellinen on pidetty. Myöskään tallennettavia muistioita ei kokouksista ole tehty. Jatkossa kutsut myyntikokouksiin tulee tehdä valiten oikea kanava, jolloin on esimerkiksi helppo katsoa edellisen kokouksen aikataulu. Myös kokouksen tallennus on helppo tehdä, jos joku tiimin henkilöistä on poissa ja käsittelyssä on tärkeitä asioita, joita pelkillä muistioilla ei voi paikata. Olennaisena osana on myös jatkossa tehdä muistiot jokaisesta kokouksesta kokouksen kanavan OneNote muistikirjaan.

Hiljaisen tiedon siirtämiselle ei tällä hetkellä luotu varsinaista mallia, koska organisaatiossa koetaan ilmapiirin olevan sellainen, että tietoa siirretään aina, kun koetaan mieleen tulevan tiedon olevan sellaista, joka on tarpeen jakaa. Kuten tietoperustassa todettiin sivulla 22 Hudcován tekemän tutkimuksen mukaan paras viestinnän ja tiedonsiirron väline on kasvokkain tapahtuva viestintä. Näin etätyön aikana tämä kasvokkain viestintä kuitenkin toteutuu harvoin ja kuten teemahaastatteluissakin tuli ilmi herää kysymys, jääkö pienet tipit työkaverille siirtämättä. Ehdotuksena kuitenkin on, että luodaan hiljaisen tiedon kanava Teamsiin ja varsinkin asiakaspalvelussa otetaan näyttöleikkeitä ja laitetaan pienen selostuksen kanssa tälle kanavalle. Kuva saattaa jäädä paremmin mieleen, kuin puhelussa kerrottu asia. Kuitenkin kannattaa muistaa, että kuten tietoperustassa todetaan sivulla 12 Virtainlahden mukaan, että hiljaista tietoa on usein asioissa, joita tapahtuu vain kerran vuodessa. Näihin tehtäviin liittyvät asiat voidaan käydä läpi, milloin vain, mutta oppijan tulisi päästä mukaan oikeaan tilanteeseen. Lopulliseen oppimiseen tarvitaan tilanteessa mukana oleminen.

Lisäksi asiakaspalvelussa otetaan käyttöön säännölliset viikoittaiset palaverit, jotka käydään Teamsin ASPA-kanavalla. Näissä palavereissa voidaan käydä läpi esimerkiksi SAPin toiminnassa tehtyjä huomioita. Nämä kokoukset pyritään pitämään lyhyinä aamukahvityyppisinä palavereina, joissa voidaan myös käydä läpi tulevan viikon tapahtumia ja muistuttaa muita esimerkiksi sovitusta poissaoloista tai muista työhön vaikuttavaista asioista. Näissä otetaan myös käyttöön kanavan OneNote palaverimustiinpanot. Muustiinpanoihin tehdään

aina myös seuraavan viikon pohja valmiiksi, jotta osallistujat voivat jo etukäteen laittaa käsiteltäviä asioita ja muistutuksia. Kutsut asiakaspalvelun palavereihin tehdään toistuvana kokouksena, jolloin seuraava kokous on aina tiedossa.

Teamsin käytön lisäämisessä tulee jokaisen huomioida ja vaihtaa ilmoitusasetukset, jotta tulleista viesteistä jää merkintä Teamsin kuvakkeeseen ja viestit eivät jää huomiotta. Kuviossa 13 on tällä hetkellä asiakaspalvelun käytössä olevat Teamsin kanavat.



Kuvio 13. Murrelektronik Power Oy:n asiakaspalvelun käytössä olevat tiimit ja kanavat.

MEFI logistiikka kanava ei ole teknisten myyntipäälliköiden käytössä, koska heillä ei ole tarvetta sen sisältöön. Alin Murrelektronik Power Oy-tiimi on koko henkilöstön käytössä eli siihen kuuluvat myös tuotekehityksen työntekijät

Salesforce CRM on ohjelma asiakkaiden hallintaan. Se on pilvipohjainen sovellus, jota voi käyttää ilman sisäisiä laitteistoja tai tietokonepalvelimia. Salesforce-ohjelmisto on käytettävissä myös täysin mobiiliversiona. Siellä voidaan seurata myyntitoimintaa kuten asiakastilejä, liidejä ja mahdollisuuksia sekä yhteystietoja. (Salesforce 2020.) Salesforceen tallennetaan jatkossa kaikki asiakkaaseen liittyvät asiat, kuten sovitut hinnoittelut, rahdituksiin liittyvät asiat, reklamaatiot, opportunit ja taskit. Näin tekninen myyntipäällikkö löytää kaiken oleellisen tiedon myös asiakkaan luona ollessaan. Kuitenkin tilausten tekoon liittyvät asiat,

joita liittyvät hinnastoihin tai alihankkijoihin, tulee laittaa myös SAPin ponnahdusikkunaan. Jos asia on pitkä, laitetaan vain huomautus ”katso Salesforcesta”. Nämä täytyy laittaa kahteen paikkaa, jotta virheet tilauksilla varsinkin hintoihin liittyvät voidaan minimoida ja välttää turhilta asiakkaiden reklamaatioilta. Kahteen paikkaan tietojen laittamista tulee välttää kuten tietoperustan sivulla 7 todettiin Markkula & Syväniemen sekä Vären mukaan. Nämä ovat tietoja, joita ei tarvitse kuitenkaan päivittää kuin harvoin, joten päivitysten hallinta on mahdollista. Taulukossa 4 on ensin käyttöön otettava yksinkertainen malli.

Kanava	Käyttö ja sisältö	Huomio
Outlook kalenteri	<ul style="list-style-type: none"> kalenterimerkinnät myös yhteiskalenteriin kalenteri jaot tiimin jäsenille yhteiskalentereissa postien värimerkinnät 	Kannattaa huomioida omissa muistutuksissa onko käytettävissä vai varattu. Teams määrittää tilan myös Outlookin perusteella. Pilvipalvelu.
Outlook sähköposti	<ul style="list-style-type: none"> tilauksiin, tarjouksiin ja hintoihin liittyvät asiat muistutukset Intraan siirretyistä tiedotteista 	Pilvipalvelu.
Salesforce	<ul style="list-style-type: none"> kaikki asiakkaaseen liittyvä erityinen asia, hinnoittelu, rahditukset, opportunit, taskit reklamaatiot 	Pilvipalvelu.
SAP	<ul style="list-style-type: none"> pop-upiin kaikki, mitä tarvitaan tilauksen tekoon tai polku mistä löytyy 	Vaatii VPN-yhteyden toimiston ulkopuolella.
F-asema/palvelin	<ul style="list-style-type: none"> ”arkisto” asiakaspalvelun vaatima tieto 	Vaatii VPN-yhteyden toimiston ulkopuolella.
VIP-viestintäpalvelu	<ul style="list-style-type: none"> henkilökohtainen tila (poissa, neuvottelussa, lounaalla jne.) huomautukset omasta tilasta 	Tietokoneversio ei toimi VPN:n kanssa.
Teams	<ul style="list-style-type: none"> chat-viestintä joko kanavissa tai henkilökohtaisesti myyntikokoukset ja aspan kokoukset omilla kanavilla, myös tallennukset, jos joku poissa kokousmuistiot kanavien OneNote muistikirjaan yhteiset jaetut päivittäiskäytössä olevat tiedostot 	Pilvipalvelu
OneDrive	<ul style="list-style-type: none"> Omat tiedostot 	Pilvipalvelu

Taulukko 4. Uusi toimintamalli.

Mallissa myös siirretään omat tiedostot OneDriveen, jolloin kaikki tieto, jota on nyt tallennettu myös työpöydälle, voidaan palauttaa käytettävän laitteen rikkoutuessa tai tietoja on helppo käyttää myös muilla laitteilla. Tarpeen mukaan omia kansioita voidaan myös jakaa toisen kanssa, jos tietoa ei ole tallennettu F-asemalle tai Teamsiin.

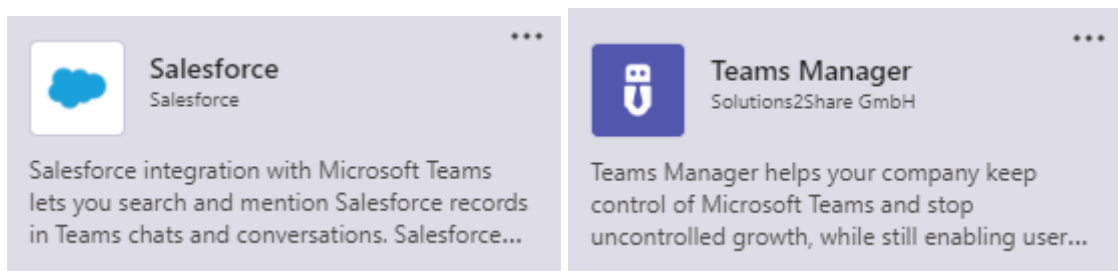
Vaikka malli on alkuvaiheessa yksinkertainen ja vain osa toiminnoista siirretään toisiin kanaviin, käydään se läpi yhteisessä palaverissa, jotta sisältö tulee kaikille ymmärretyksi. Noin kuukauden kuluttua käyttöönotosta tarkastetaan mallin toimivuus ja tehdään siihen mahdolliset tarvittavat muutokset ja lisäykset. Myös ohjelmien koulutukseen panostetaan joko organisaation sisäisesti tai koulutusta hankitaan ulkopuolelta.

Tietoturvaan ei mallissa luoda ohjeistuksia, koska opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena ei ollut luoda sille mallia. Tiedonhallinnassa tietoturvallisuus on kuitenkin merkittävä tekijä kuten tietoperustassa todettiin ja sen tila haluttiin saada selville teemahaastatteluissa. Raportin luvussa 5.3 jatkotutkimus- ja kehitysaiheissa on kuitenkin tietoturvaan liittyviä asioita nostettu esiin.

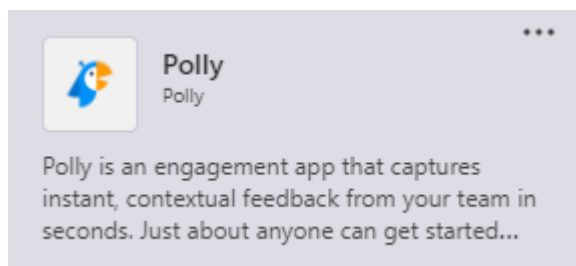
Kun yksinkertainen malli on saatu toimivaksi ja osaamista saatu parannettua, voidaan tutkia uusien Teamsin sovelluksien kuten esimerkiksi kuvioissa 14 ja 15 olevien sovellusten käyttöönottoa. Yhteinen Teamsin kalenteri toisi kaikkien tapahtumia yhteen. Tällä hetkellä valitsevan Covid-19 tilanteen takia tapahtumia ei ole, mutta jatkossa sinne olisi helppo laittaa messu- ja markkinointitapahtumat, lomat ja muistutukset. Tällä hetkellä tiedot ovat omilla kalentereissa tai asiakaspalvelun jaetussa kalenterissa. Myös Teamsin Planner voisi olla tähän toinen vaihtoehto, jossa voitaisiin myös luoda ajastettuja tehtäviä ja määrittellä vastuhenkilöt.

Planner näyttää tehtävät Teamsin Tehtävät-sovelluksessa. Sovelluksessa voi suunnitella ja lajitella tehtäviä eri tyyppien mukaan kuten markkinointiin ja mainosmateriaaleihin liittyviä tehtäviä. Tehtäviin voi kirjoittaa selitteitä ja lähettää kommentteja henkilöille, joita tehtävä koskettaa. Plannerissa on Kaaviot- ja Taulu-näkymät, joissa voi seurata yksittäisen henkilön tai koko projektin etenemistä tai siellä voi lajitella ja järjestää tehtäviä. Plannerissa voi myös nähdä minkä tehtävän määräpäivä on seuraavaksi ja määrittää tehtävän uudelleen toiselle henkilölle. (Microsoft 2021h.)

Salesforcen tietojen saatavuus Teamisissa toisi käytettävyyttä keskusteluihin ja. Haastatteluissa ja aivoriihessä mietitytti hallitsematon tiedon kasvu, mutta sovelluksista löytyy myös Teams Manager, jonka avulla voidaan hallita Teamsin kasvua.



Kuvio 14. Mahdollisia käyttöönotettavia Teamsin sovelluksia (Teams sovellukset).



Kuvio 15. Polly-äänestys sovellus (Teams sovellukset).

Teamsin sovelluksissa on myös Polly, jossa voidaan tehdä äänestyksiä anonyyminä. Sovellusta voitaisiin käyttää mm. keskusteltaessa virkistystapahtumista ja mikä vaihtoehto saisi eniten kannatusta. Sovellusta voitaisiin käyttää myös virallisemmissä kysymyksissä, kun halutaan henkilöstöltä tietoja.

SharePointilla voidaan tehdä sivustokokoelmia, joissa on helppo navigoida. Sivustoihin voi luoda teeman yrityksen oman brändin logon ja värityksen kautta. SharePointin avulla voidaan tehdä viestintää suurellekin joukolla ihmisiä. Sovelluksessa on käytössä yksilöity hakutoiminto, jossa jokainen käyttäjä voi saada samalla hakusanalla eri tuloksen. Hakutulos voi vaihdella myös sijaintipaikasta, jossa haku kyseisellä hetkellä tehdään. (Microsoft 2021, g.) Jatkossa yrityksen Intran voisi siirtää SharePointiin kuten luvussa 5.3 jatkokehitys- ja tutkimusaiheeksi on ehdotettu.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kehittämistutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja kehittää Murrelektronik Power Oy:n myyntitiimin tiedonhallintaa ja sisäistä viestintää löytämällä niille parhaat kanavat. Tarkoituksena ja tavoitteena oli myös luoda uusi yhteinen toimintamalli käyttäen tällä hetkellä myyntitiimissä jo käytettävissä olevia tiedonhallinnan ja sisäisen viestinnän ohjelmia ja yhtenäistää toimintatapoja. Sosiaalinen media rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena laadullisin menetelmin, jossa käytettiin teema-haastatteluja, havainnointia sekä aivoriihityyppistä ryhmäkeskustelua. Haastattelujen kysymykset oli jaettu teema-alueisiin, jotka koskivat tiedon saatavuutta, löydettävyyttä ja oikeellisuutta, tiedon jakamista ja tallentamista sekä näihin liittyviä vastuita. Haastatteluissa kysyttiin sisäisestä viestinnästä, ohjelmista ja sovelluksista ja tietoturvallisuudesta. Varsinkin kysymykset ohjelmien ja sovellusten käytöstä ja niiden hallinnasta oli haastattelujen keskiössä, koska tutkimuksen tarkoituksena on kehittää yhteinen toimintamalli koko myyntitiimille. Haastatteluista saatujen tulosten perusteella voitiin havaita, että toimintatavat vaihtelevat henkilöiden mukaan ja yhtenäisiä toimintaohjeita kaivattiin ja myös osaaminen koettiin hyvin vaihtelevaksi.

Jo haastatteluista saadun tiedon perusteella olisi voitu luoda uusi toimintamalli, mutta tutkija halusi vielä osallistaa tiimin jäseniä uuden mallin suunnitteluun aivoriihessä, koska tietope-
rustan sivulla 25 todetaan, että tiimin oppimisen edellytyksenä on yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä vastuut. Aivoriihen toteutettiin Teamsin kokouksena ja sen alussa koettiin teknisiä ongelmia ja näytön jakaminen ei onnistunut. Aivoriihi saatiin kuitenkin tästä ongelmasta huolimatta toteutettua ilman yhteistä näkymää ja keskusteluissa saatiin kaikkien mielipiteitä ja ideoita sekä toivomuksia mallissa käytettävistä kanavista vielä syvennettyä. Aivoriihessä ei kuitenkaan päästy yhteneväiseen toimintamalliin ja tutkijalle annettiin vapaat kädet toteuttaa uusi toimintamalli.

Toteutetun tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

- Kuinka tiedonhallintaa sekä sisäistä viestintää voidaan kehittää myyntitiimissä käytettävissä olevilla sovelluksilla ja ohjelmilla?
- Kuinka tiimin toimintatapoja ja kanavien käyttöä voidaan yhdenmukaistaa?

Kerätyn tietopohjan ja saatujen tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että osa tiedosta on tällä hetkellä saatavilla vain suojatun VPN-yhteyden takana palvelimelta. Tämä aiheutti sen, että nämä tiedostot toimivat usein vanhan tiedon varastona ja niitä ei osa henkilöstöstä käytä kuin harvoin. Tietoa tallennetaan useampaan paikkaan ja päivittäminen saattaa unohtua. Viestinnän osalta tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella todettiin, että sisäistä viestintää käydään paljon sähköpostissa tai puhelimen välityksellä. Tähän perustuen tiedonhallintaa sekä sisäistä viestintää voidaan kehittää lisäämällä pilvipohjaisten ohjelmien ja sovellusten käyttöä, joissa tiedon saatavuus ja ajantasaisuus ovat paremmin hallittavissa. Tiimin toimintatapoja voidaan yhdenmukaistaa ottamalla Microsoft Teamsin eri sovelluksia käyttöön. Kuitenkin erilaiset työtehtävät vaativat erilaisia kanavia ja joitain asioita joudutaan jatkossakin tallentamaan kahteen paikkaan ja osa henkilöstöstä käyttää myös suojatun VPN-yhteyden takana olevia palvelimelle tallennettuja tietoja, joten sen poistoa ei kuitenkaan haluta.

Tutkimuksessa voitiin havaita, että tiimin toimintatapoja ja kanavien käyttöä voidaan yhdenmukaistaa ja organisaatiolle luotiin uusi toimintamalli tiedonhallintaan ja sisäiseen viestintään. Uudessa toimintamallissa pyritään lisäämään pilvipohjaisen Teamsin käyttöä kokousten ja yhteisten tiedostojen käsittelyssä sekä sisäisessä viestinnässä siirtämällä osa tavallisista puheluista Teamsin puheluiksi ja osa sähköposteista Teamsin chat-kanavalle. Myös kokoukset siirretään Teamsin kanaville, jossa muistioita tehdään jatkossa kanavan OneNotella. Asiakkaisiin liittyvät asiat, kuten hinnastoja ja erityisiä ohjeita kuten sopimuksia rahtihinnoitteluista tai varastoinnista siirretään Salesforceen, jotta tiedot olisivat helposti saavutettavissa myös asiakkaiden luona käydessä. Uusi toimintamalli toteutetaan aluksi yksinkertaisena ja siihen ei oteta kaikkia mahdollisia sovelluksia vaan se otetaan ensin kuu-kaudeksi käyttöön, jonka jälkeen sitä tarkastellaan ja siihen tehdään tarpeen mukaan muutoksia. Myös ohjelmien hallinnan koulutukseen tulee panostaa, jotta osaaminen ei ole esteenä.

Kun uusi toimintamalli on saatu käyttöön ja mahdolliset tarvittavat muutokset on tehty, tutkitaan mahdollisten uusien Teamsin sovellusten käyttöönottoa. Näitä voisivat olla mm. Planner, jolla voi suunnitella ja lajitella tehtäviä eri tyyppien mukaan kuten markkinointiin ja mainosmateriaaleihin liittyviä tehtäviä ja aikatauluttaa niitä eri henkilöille. Tutkijan aikataulujen ja valmistumistarpeen takia tässä kehittämistutkimuksessa ei voitu odottaa mallin käytön seurantaa, jolloin olisi nähty sen toimivuus käytännössä. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda toimintamallit- ja kanavat tiedonhallintaan ja sisäiseen viestintään, joten voidaan katsoa, että valitut tutkimusmenetelmät toivat oikeaa tietoa tutkitusta asiasta ja tutkimus onnistui tältä osin.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka virheitä pyritään välttämään. Siksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuus on siis keskeinen merkki tieteellisessä tiedossa. Määrällisissä tutkimuksissa luotettavuutta määritellään perinteisesti reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliaabelius tarkoittaa mittausten toistettavuutta ja se voidaan todeta esimerkiksi, kun kaksi tutkijaa saa saman tuloksen tai samaa henkilöä tutkittaessa uudestaan saadaan sama tulos. Validius eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Menetelmät eivät aina vastaa sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. Näin tapahtuu esimerkiksi silloin, kun vastaajat ovat kyselyissä ymmärtäneet kysymykset eri tavoin kuin tutkija on ne tarkoittanut. Jos tutkija käsittelee näitä tuloksia oman ajattelumallin mukaisesti ei tuloksia voi pitää pätevinä ja tosina. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Laadullisissa tutkimusmenetelmissä käytetään usein vakuuttavuuden käsitettä määrittäessä luotettavuutta. Kehittämistoiminnassa luotettavuutta tarkoitetaan käyttökelpoisuutena ja pelkkä syntyvä todenmukainen tieto ei riitä, vaan sen tulee olla myös hyödyllistä. Tutkijan on tehtävä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi, jotta tutkimusta voidaan pitää pätevinä. Tutkimuksessa tulee tuoda esille myös analyysivaiheen epävarmuustekijät sekä eri osatekijät, jotka heikentävät johtopäätöksiä. Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen voidaan yhdistää kysymys myös toimijoiden sitoutumisesta, koska sitoutumattomuus heikentää aineistojen, menetelmien, sekä tulosten luotettavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 121-124.) Lisäksi tutkimuksessa kerrotut olosuhteet ja paikat haastatteluja ja havainnoiteja tehdessä nostavat luotettavuutta samoin kuin selvitys mihin tutkija perustaa omat päätelmänsä (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233).

Eskola & Suoranta (2000, 208, 210) ja Vilkan (2015, 196-197) mukaan toteavat tutkimuksen, joka on tehty laadullisin tutkimusmenetelmin, luotettavuuden kriteerinä olevan itse tutkija ja hänen rehellisyytensä. Tämä perustuu tutkijan tutkimuksessa tekemiin tekoihin, valintoihin ja ratkaisuihin. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta jokaisen valinnan kohdalla. Lisäksi Nevalainen ym. (2018, 64) toteavat, että jos kehityshankkeessa tavoite ei ole asetettu oikein, ei hanketta voida pitää onnistuneena. Tuomi & Sarajärven (2009, 15) mukaan ei tutkimuksen luotettavuuden osoittamisessa olla yksimielisiä ja kuinka luotettavuus on mielekästä osoittaa raportissa. Heidän mukaansa monessa tutkimusoppaassa triangulaatiota pidetään luotettavuutta lisäävänä menetelmänä ja osassa näin ei ole.

Tässä tutkimuksessa kerrottiin tarkasti olosuhteet ja tehdyt valinnat kuten tutkimusmenetelmien valinnat ja tutkimustulosten käsittelytavat. Teemahaastatteluissa tehtiin lisäkysymyksiä ja niitä tarkennettiin ja myös haastateltavat kysyivät vastakysymyksiä ymmärtääkseen

kysyttävän asian tai sen laajuuden. Näin voidaan todeta, että haastatteluissa saatiin vastauksia asioihin mitä oli tarkoitus tutkia.

Aineiston riittävyttä voidaan katsoa saturaation eli kylläntymisen kautta, jossa tarkoitetaan tilannetta, jolloin aineisto alkaa toistaa itseään. Saturaatioon katsotaan tarvittavan noin 15 vastausta, jotta kylläntymispiste saavutetaan, mutta määrä on vaihteleva. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87.) Tutkittava organisaatio on pieni ja haastatteluihin valittiin kaikki myyntitiimin jäsenet eli haastatteluja toteutettiin yhteensä seitsemän. Jo tässä määrässä oli saturaatiota havaittavissa ja myös aivoriihessä saatiin samanlaisia vastauksia. Koska kaikki myyntitiimin henkilöt haastateltiin, voidaan katsoa, että aineistoa oli riittävästi.

Aivoriihi ei onnistunut täysin teknologian peittämissä, mutta sen tuoma haaste myös avattiin raportissa ja mielipiteitä saatiin kaikilta ryhmän jäseniltä. Näiden perusteella voidaan arvioida tutkimuksen olevan luotettava. Koska tutkija on myös tiimin jäsen, jolla on ymmärrys tiimin toimintatavoista jo ennestään, voidaan miettiä tutkimuksen reliabiliteettia eli toistettavuutta. Saataisiinko tutkimus toistettua uudestaan ja saataisiinko samanlaiset tutkimustulokset. Teemahaastatteluissa tehdyt kysymykset perustuivat pitkälti Lindenin sivulla 10 olevaan kysymyspatteristoon, joten todennäköisesti samanlaiset vastaukset saataisiin toisen tutkijan toimesta. Kuten Toikko & Rantasen mukaan edellisessä kappaleessa todetaan, että kehittämistutkimuksessa käytetään käyttökelpoisuutta ja hyödyllisyyttä luotettavuuden mittarina. Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia ja luotua toimintamallia voidaan pitää käyttökelpoisena ja hyödyllisenä. Toimintamallilla voidaan yhdenmukaistaa toimintatapoja, sähköpostiviestintää voidaan vähentää ja myös lisätä pilvipohjaisten ohjelmien käyttöä ja tiedon saatavuutta myös ilman VPN-yhteyttä. Tutkimuksessa saatua toimintamallia voidaan käyttää mukaillen toisissakin vastaavissa organisaatioissa, joten se on hyödynnettävissä laajemmin.

5.3 Jatkotutkimus- ja kehittämisaiheet

Tutkimuksessa nousi esiin ohjelmien käytössä niiden osaamisen hallinta. Vaikka osaamista kartoitetaan mm. kehityskeskusteluissa, perustuu se pääsääntöisesti henkilöiden omaan arviointiin omasta osaamisesta ja tarpeista. Ohjelmia voidaan käyttää pitkiäkin aikoja, mutta niiden sisältämiä mahdollisuuksia ei tunnisteta ja tiedetä. Organisaatiossa tulisikin panostaa osaamisen johtamiseen ja huolehtia käyttöön otettavien uusien ohjelmien ja sovellusten riittävästä opastuksesta jatkossa.

Tässä tutkimuksessa tiedonhallinnan ja viestinnän kehittämiseen keskityttiin lähinnä kanavien valinnan kautta. Tutkimuksessa kuitenkin kävi ilmi, että yrityksen tietojärjestelmissä on paljon vanhaa tietoa ja on epävarmuutta mitä tietoa tarvitsee oikeasti tallentaa. Toisena

jatkokehittämis ehdotuksena on perehtyä vanhan tiedon käsittelyyn ja uuden tallennettavan tiedon sisältöön. Tulisi pohtia mikä tieto on tarpeen tallentaa ja luoda yhteiset metatiedot, joita tiedoston tallentamisessa käytetään, jotta löydettävyys paranisi. Myös kuinka kauan mitäkin tietoa tarvitsee säilyttää, on huomion arvoinen, jotta tiedostojen määrä ei vaan kasva vuodesta toiseen.

Kolmantena jatkokehityssaiheena on tietoturvallisuusohjeiden luominen. Käytössä olevat tietoturvaohjelmat koetaan toimiviksi, mutta ohjeistukset salasanojen luomiseen ja tallentamiseen puuttuvat. Myös tulisi ohjeistaa pitäisikö ohjelmia ajaa säännöllisin väliajoin vai voiko luottaa niiden toimimiseen taustalla. Myös tulisi miettiä tarvitseeko laitteiden kuten kannettavan tietokoneen tai puhelimen kuljettamiseen ja säilyttämiseen varsinkin etätyössä tai matkatöissä antaa ohjeet.

Neljäntenä kehitysehdotuksena ja jatkotutkimussaiheena olisi mahdollinen Intran siirtäminen esimerkiksi SharePointiin. Tällä hetkellä Intran käyttö vaatii suojatun VPN-yhteyden ja haastatteluissa kävi ilmi, että vain osa henkilöstöstä käy katsomassa Intrassa olevia tietoja. Tutkimussaiheena voisi olla, että olisiko jatkossa pilvipohjainen SharePoint toimivampi vaihtoehto ja saavuttaisi työntekijät paremmin. Samoin tietojen lisääminen sinne voisi olla helpompaa ja osa sisäisestä viestinnästä, joka tällä hetkellä toteutetaan sähköpostitse, voitaisiin siirtää sinne. Intra on kuitenkin myös yrityksen tuotekehityksen kanssa yhteinen, joten heidät tulisi ottaa suunnitteluun mukaan, jos siirtoa muuhun kuin nykyisellä palvelimella olevaan kanavaa pohditaan.

Lähteet

- Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Andreasson, A. & Koivisto, J. 2013. Tietoturvaa toteuttamassa. Helsinki: Tietosanoma.
- Capgemini Research Institute. 2021. The future of work: From remote to hybrid. Viitattu 14.3.2021. Saatavissa: <https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/sites/27/2020/12/Report-The-Future-of-Work.pdf>
- Cross, R., Rebele, R. & Grant, A. 2016. Collaborative Overload. Leadership & Managing people. Harvard Business Review. January–February 2016 issue (74–79). Viitattu 24.1. Saatavissa: <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>
- Euroopan Unioni. 2020. Sinun Eurooppasi. Yleinen tietosuoja-asetus. Viitattu 6.12.2020. Saatavissa: https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm
- Euroopan Unionin virallinen lehti. 2016. Viitattu 6.12.2020. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=EN>
- Farzin, M.R, Kahreh, M.S., Hesan, M. & Kahalouei. 2014. A Survey of Critical Success Factors for Strategic Knowledge Management Implementation: Applications for Service Sector. ScienceDirect. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Volume 109. 8 January 2014. Pages 595-599.
- Finto. 2017. Tietotyö. Viitattu 2.1.2021. Saatavissa: <https://finto.fi/tsr/fi/page/p13055>
- Finto. 2018. Tiedonhallinta. Viitattu 21.2.2021. Saatavissa: <https://finto.fi/tt/fi/page/t7>
- Haasio, A. 2009. Johdon assistentin tiedonhankinnan opas. Helsinki: WSOYpro.
- Hanninen, M., Laine, E., Rantala, K., Rusi, M. & Varhela, M. 2017. Henkilötietojen käsittely: EU-tietosuoja-asetuksen vaatimukset. Helsinki: Kauppakamari.
- Henttonen, P. 2015. Johdatus asiakirjahallinnan tutkimukseen. Helsinki: BTJ Finland Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Heino, P. 2010. Pilvipalvelut. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

- Hudcová, Š. 2014. Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness*. Vol. 6, Issue 4, December 2014. pp. 50-62. DOI: 10.7441/joc.2014.04.04
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. *Digiajan Strategia*. Helsinki: Alma Talent.
- Juholin, E. 2017. *Communicare! : viestinnän tekijän käsikirja*. Helsinki: Infor.
- Järvinen, P. & Rousku, K. 2017. *Työpaikan tietoturvaopas. -tunnista uhat, hallitse riskit*. Helsinki: Alma Talent.
- Kaario, K. & Peltola, T. 2008. *Tiedonhallinta. Avain tietotyön tuottavuuteen*. Jyväskylä: Docendo.
- Kananen, J. 2008. *Kvali kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: JAMK.
- Kananen, J. 2012. *Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: JAMK.
- Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylä: JAMK.
- Kananen, J. 2017. *Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona-opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle*. Jyväskylä: JAMK.
- Kananen, J. 2019. *Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas*. Jyväskylä: JAMK.
- Kianto, A., Vanhala, M. and Heilmann, P. (2016), "The impact of knowledge management on job satisfaction", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 621-636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. *Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa*. Helsinki: WSOYpro.
- Latva-Koivisto, P., Voutilainen, T., Alm, O., Suolahti, I., Toivonen, R., Palonen, O., Hyvärinen, M., Anttila, J., Lax, T. & Roos, C-M. 2018. *Säilyykö sähköinen- ja kuinka kauan?* Helsinki: Liikearkistoyhdistys.
- Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum.
- Lindén, J. 2015. *Tiedonhallinta ja yrityksen menestys*. 2.painos. Lempäälä: Netera Consulting.

Logistiikan maailma. 2021. Toiminnanohjausjärjestelmä. Viitattu 5.3.2021. Saatavissa: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>

Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka: datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Mell, P. & Grance, T. 2011. The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology. NIST Special Publication 800-145. Viitattu 24.1.2021. Saatavissa: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecial-publication800-145.pdf>

Merlo, T.R. 2016. Factors influencing knowledge management use in technology enterprises in Southern United States. ScienceDirect. Procedia Computer Science 99 (2016) pages 15-35

Microsoft. 2021a. Office-tuki. Viitattu 16.1.2021. Saatavissa: <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/office-sovellusten-ohje-ja-koulutus-8b9042aa-7507-477b-b294-1b178b47c8e5?ui=fi-FI&rs=fi-FI&ad=FI>

Microsoft. 2021b. Teams. Viitattu 16.1.2021. Saatavissa: <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-options>

Microsoft. 2021c. Tervetuloa uuteen Yammeriin. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa: <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/tervetuloa-uuteen-yammeriin-8c749c30-2d17-4153-a3cc-37a70f254681>

Microsoft. 2021d. OneDrive-ohje. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa: <https://support.microsoft.com/fi-fi/onedrive>

Microsoft. 2021e. Tallennustilan säästäminen Windows 10:ssä. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa: <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/tallennustilan-s%C3%A4st%C3%A4minen-windows-10-ss%C3%A4-onedriven-tiedostot-tarvit-taessa-ominaisuuden-avulla-0e6860d3-d9f3-4971-b321-7092438fb38e>

Microsoft. 2021f. Tutustu OneNoteen. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa: <https://support.microsoft.com/fi-fi/onenote?ui=fi-FI&rs=fi-FI&ad=FI>

Microsoft. 2021g. Guide to the modern experience in SharePoint. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa: <https://docs.microsoft.com/en-us/sharepoint/guide-to-sharepoint-modern-experience>

- Microsoft. 2021h. Planner-ohje. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa: <https://support.microsoft.com/fi-fi/planner?ui=fi-FI&rs=fi-FI&ad=FI>
- Modig, N. & Åhlström, P. 2018. Tätä on lean: ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 7.painos. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Muistiliitto. 2020. Hyvä työ aivoille-Kognitiivinen ergonomia työhyvinvoinnin tukena. Viitattu 24.3.2020. Saatavissa: [https://www.muistiliitto.fi/application/files/4815/4047/2436/KognErgHuoneentaulu_esite WEB.pdf](https://www.muistiliitto.fi/application/files/4815/4047/2436/KognErgHuoneentaulu_esite_WEB.pdf)
- Murrelektronik GmbH. 2021a. Murrelektronik. Meistä. Viitattu 21.2.2021. Saatavissa: <https://www.murrelektronik.fi/fi/yritys/murrelektronik/meistae/>
- Murrelektronik GmbH. 2021b. Murrelektronik Suomessa. Viitattu 21.2.2021. Saatavissa: <https://www.murrelektronik.fi/fi/yritys/murrelektronik/murrelektronik-suomessa/>
- Nevalainen, R., Salmela, P., Myllymäki, R., Benson, Y., Dahlberg, T., Haglund, H., Kallima, V., Karvinen, M. & Mäntylä, M. 2018. Tietoyhteiskunnan kaksi puolta: menneestä oppien, uutta oivaltaen. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro: Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.uudistettu painos. Sanoma Pro Oy: Helsinki.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0: kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintavoilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Paju, S. & Rieki, T. 2019. Järkeä töihin! : parempien työtapojen kehittämisopas. Jyväskylä: Tuuma.
- Pesonen, P. 2012. Yritysviestinnän säännöt. Edita: Helsinki.
- Piha, K. 2014. Sisäinen viestintä - käärmettä pyssyyn? Viitattu 14.3.2021. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn>
- Porvari, P. 2013. Tietoturvallisuus liiketoiminnan johtamisessa, prosesseissa ja henkilöiden toiminnassa. 2. painos. Espoo: Aalto-yliopisto, sähkötekniikan korkeakoulu, elektronikan laitos.
- Quirke, B. 2008. Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy Into Action. 2nd ed. Gover Publishing Limited. Aldershot: England. eBook.

- Riege, A. 2005. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Journal of Knowledge Management. Vol. 9 (3). s. 18-35. Viitattu 16.1.2021. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/239416416_Three-dozen_knowledge-sharing_barriers_managers_must_consider
- Ruokonen, M. 2016. Biteistä bisnestä: Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista: arjessa. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Salesforce. 2020. Bring your CRM to the future. Viitattu 16.1.2021. Saatavissa: <https://www.salesforce.com/crm/>
- Salmela, P. 2014. Hiljainen tieto, innovaatio ja IT. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.
- Salo, I. 2010. Cloud computing palvelut verkossa. Jyväskylä: WSOYpro Oy.
- Salo, I. 2012. Hyötyä pilvipalveluista. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Sipola, A. & Kettunen, J. 2012. Outlook tehokäytössä: hallitse tietotulvaa, työtehtäviä ja aikaasi. Jyväskylä: Docendo.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Espoo: Pertec.
- Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.
- Sydänmaanlakka, P. 2019. Globaali johtaminen- miten hallita maailmaa älykkäästi. Helsinki: Alma Talent.
- THL. 2021. Mitä tiedonhallinta on? Viitattu 26.1.2021. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/mita-tiedonhallinta-on->
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2020. Tietosuojaperiaatteet. Viitattu 6.12.2020. Saatavissa: <https://tietosuoja.fi/tietosuojaperiaatteet>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.
- Torkkola, S. 2019. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 8.painos. Helsinki: Alma Talent.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5.uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2017. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin? Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Työterveyslaitos. 2021a. Aivotyö. Viitattu 24.1.2021. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/>

Työterveyslaitos. 2021b. Työn kehittäminen. Viitattu 24.1.2021. Saatavissa:

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/>

Valtiovarainministeriö. 2007. Tietoturvallisuudella tuloksia. Yleisohje tietoturvallisuuden johtamiseen ja hallintaan. VAHTI 3/2007. Viitattu 9.1.2021. Saatavissa:

https://www.suomidigi.fi/sites/default/files/2020-06/mainbook_3_2007.pdf

Vilkkä, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Voutilainen, T. 2019. Oikeus tietoon: Informaatio-oikeuden perusteet. 2. painos. Helsinki: Edita.

Väre, T. 2019. Master data. Helsinki: Alma Talent.

Liite 1. Teemahaastattelu: Tiedonhallinnan ja sisäisen viestinnän kehittäminen myyntitiimissä

Luottamuksellisuuden kertominen haastateltavalle

Saako haastattelun tallentaa?

Saako työssä siteerata sanomisia?

Tiedon saatavuus/ löydettävyysoikeellisuus

- Mistä hankit tiedon (esim. ohjelma, sovellukset, palvelimet, työkaverit)?
- Kuinka helposti tieto löytyy ja millainen tieto löytyy helposti?
- Millainen tieto ei löydy ja miksi tietoa ei löydy?
- Kuinka usein joudut kysymään toiselta tietoa tai sen olinpaikkaa?
- Mistä tiedät, että löydetty tieto on oikea?

Tiedon jakaminen

- Missä tilanteissa jaat tietoa?
- Mitä kautta jaat tietoa ja kenelle?
- Onko tiedon jakamista ohjeistettu?
- Hiljainen tieto, jakaminen ja saatavuus

Tiedon tallentaminen

- Mitä tallennat ja minne (pilvitallennukset/ palvelimelle/ oma kone)
- Onko ohjeistettu?

Kenen vastuulla on organisaation tiedonhallinta?

Miten kehittäisit tiedonhallintaa?

Sisäinen viestintä

- Päivittäisviestintä (kanavat?)
- Onko sovittu mitä viestitään, kenelle, miten?
- Miten parantaisit viestintää?
- Kuka vastuussa viestinnästä?

Ohjelmat ja sovellukset

- Mitä ohjelmia ja sovelluksia käytät pääsääntöisesti (onko vastattu jo alussa?)
- Onko käyttöön otossa opastettu mitä käytetään ja missä asiassa?
- Koetko osaavasi käyttää käytössä olevia ohjelmia tiedonhallinnassa?

Tietoturvallisuus

- Onko ohjelmat ja koneet kunnossa tietoturvan osalta?
- Hoituuko päivitykset ja laitteiden uusinnat?
- Onko ohjeistettu? esim. salasanat tai ongelmatilanteet