

JATKUVAN IT-PALVELUN TOISEN ASTEEN TUEN SIIRTO KAUKOHANKINTAAN

Tiedonsiirtoprojektin eri vaiheiden dokumentoiminen sekä palautteen merkitys ja sen huomioiminen tiedonsiirron eri vaiheissa

Hanna Sova

Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan opinnäytetyö
Teknologiaosaamisen johtaminen
Tekniikka
Insinööri YAMK

2014

Tekniikan yksikkö
Teknologiaosaamisen johtaminen

| | | | |
|----------------------------|---|-------|------|
| Tekijä | Hanna Sova | Vuosi | 2014 |
| Ohjaajat | Mari-Selina Kantanen, Timo Vaaraniemi, Mika Heikkinen | | |
| Toimeksiantaja | Tieto Finland Oy | | |
| Työn nimi | Jatkuvan IT palvelun toisen asteen tuen siirto kaukohankintaan | | |
| Sivu- ja liitemäärä | 60 + 5 | | |

Opinnäytetyön tavoitteena oli dokumentoida IT-palvelun tiedonsiirtoprojektin eri vaiheet siirrettäessä asiakkaan jatkuvan palvelun toisen asteen tuki Suomesta kaukohankintaan Intiaan. Työssä seurattiin tiedonsiirtoprojektin eri vaiheita, tutkittiin osaamisen kehittymistä ja havainnoitiin palautteenannon merkitystä projektin aikana. Tutkimusmenetelminä käytettiin tapaustutkimusta ja kyselytutkimusta.

Kyselytutkimuksessa kaukohankintatiimi määritteli itse osaamisensa tason ennen tiedonsiirtoprojektia sekä sen jälkeen. He vastasivat myös sanallisiin kysymyksiin.

Tiedonsiirtoprojektin onnistumista arvioitiin palvelun laadun sekä palvelutasosopimuksen mittareiden perusteella. Molemmat mittarit pysyivät hyvällä tasolla koko projektin ajan sekä myös sen jälkeen. Käytetyllä menetelmällä kaukohankintatiimin osaamisen taso nousi joka alueella tiedonsiirtoprojektin aikana.

Opinnäytetyön tuloksena dokumentointiin tiedonsiirtoprojektitissa sovellettu malli käytettäväksi myöhemmissä vastaavissa projekteissa.

Avainsanat jatkuva palvelu, tiedonsiirto, kaukohankinta, palaute, kulttuuriero, tieto, koulutus

School of Technology
Technology Management

| | | | |
|--------------------------|--|------|------|
| Author | Hanna Sova | Year | 2014 |
| Supervisors | Mari-Selina Kantanen, Timo Vaaraniemi, Mika Heikkinen | | |
| Commissioned by | Tieto Finland Oy | | |
| Subject of thesis | Continuous IT service 2nd tier support transition to off-shore | | |
| Number of pages | 60 + 5 | | |

The purpose of this thesis was to document different phases of the knowledge transfer in the IT service transition project. The project scope was to move the customer's continuous service 2nd tier support from Finland to offshore to India. The competence development was investigated during the project. The importance of feedback was observed during the training. A case study and an enquiry research were used as a research method.

The offshore team defined the level of their competence by themselves before the transition project and after the transition project in the questionnaire. They also provided answers to the verbal questions.

The success of transition project was evaluated according to the service quality and service level agreement figures. Both meters stayed at good level during the project and after that as well. The level of competence in the offshore team raised with the method used in every area in the transition project.

The model used in the knowledge transfer was documented as a result of this thesis in order to be used in similar projects in the future.

Key words continuous service, transition, training, knowledge transfer, off shore, feedback

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 8 |
| 2 | TUTKIMUSMENETELMÄT | 10 |
| 2.1 | Tapaustutkimus ja kyselytutkimus | 10 |
| 2.2 | Tutkimuksen vaiheet | 11 |
| 2.3 | Tutkimuksen vaiheita siirtoprojektissa | 11 |
| 3 | INTIA | 13 |
| 3.1 | Talous | 13 |
| 3.2 | Kulttuurin historiaa | 14 |
| 3.3 | Koulujärjestelmä | 14 |
| 3.4 | Tutkimuksen aikana havaittuja kulttuurieroja | 15 |
| 4 | OPPIMINEN MUUTOKSESSA | 17 |
| 4.1 | Jatkuva oppiminen | 17 |
| 4.2 | Tavoitteena oppiva organisaatio | 17 |
| 4.3 | Palaute | 21 |
| 4.3.1 | Palautteen merkitys ja vastuuttaminen | 21 |
| 4.3.2 | Monimuotoista palautetta | 22 |
| 4.3.3 | Johtamis- ja ihmiskäsitys palautetyylien taustalla | 22 |
| 4.3.4 | Palautteesta oppiminen | 23 |
| 4.3.5 | Hampurilaispalaute | 25 |
| 4.3.6 | Dialoginen palaute | 25 |
| 4.4 | Minäkäsitys ja itsetunto | 26 |
| 4.5 | Osaaminen | 28 |
| 5 | VIRTUAALITIIMIT JA NIIDEN TOIMIVUUS | 30 |
| 6 | TIETO | 31 |
| 6.1 | Eksplisiittinen ja hiljainen tieto | 31 |
| 6.2 | Tiedon SECI-malli | 31 |
| 6.3 | Tiedon laatu | 33 |
| 7 | PALVELUMALLI | 35 |
| 7.1 | ITIL | 35 |
| 7.2 | Palvelun laatu | 36 |
| 8 | KOULUTUSOHJELMA | 37 |
| 8.1 | Lähtötilanne koulutukseen | 37 |
| 8.2 | Koulutuksen suunnitteluvaihe | 37 |

| | | |
|--------|---|----|
| 8.3 | Koulutuksen aloitus virtuaalikoulutuksilla | 38 |
| 8.4 | Kaukohankintatiimin Suomen koulutusmatka | 39 |
| 8.4.1 | Tutustumista Suomessa tiimiin ja asiakkaaseen | 39 |
| 8.4.2 | Suomen ja Intian kulttuurieroihin tutustuminen..... | 39 |
| 8.4.3 | Luokkahuonekoulutukset..... | 40 |
| 8.4.4 | Päivän päättävä ”wrap up” | 41 |
| 8.4.5 | Kouluttajien päivittäiset suunnittelupalaverit..... | 41 |
| 8.5 | Palauttekeskustelut..... | 42 |
| 8.6 | Siirtoprojektin loppuvaiheita | 43 |
| 9 | KYSELYTUTKIMUS | 44 |
| 9.1 | Kyselytutkimuksen vaiheet..... | 44 |
| 9.2 | Kysymyslomakkeiden monivalintakysymykset ja vastauksien purku ... | 45 |
| 9.2.1 | Kysymys 1: SAP -tietämys | 46 |
| 9.2.2 | Kysymys 2: Asiakkaan tuntemus..... | 46 |
| 9.2.3 | Kysymys 3: Bisnesprosessien tuntemus | 46 |
| 9.2.4 | Kysymys 4: Muiden prosessien tuntemus | 47 |
| 9.2.5 | Kysymys 5: Muiden järjestelmien roolien ymmärtäminen..... | 47 |
| 9.2.6 | Kysymys 6: SAP:n tuntemus applikaatiotasolla..... | 48 |
| 9.2.7 | Kysymys 7: SAP:n tuntemus teknisellä tasolla?..... | 48 |
| 9.2.8 | Kysymys 8: Raporttien ja automaattitikkettien tuntemus..... | 48 |
| 9.2.9 | Kysymys 9: Palvelupyyntöjen ja muiden tikkettien tuntemus | 49 |
| 9.2.10 | Yhteenveto vastauksista | 49 |
| 9.3 | Sanallisten kysymysten vastaukset ja purku..... | 50 |
| 9.3.1 | Mitä olisi voitu tehdä paremmin? | 50 |
| 9.3.2 | Mikä oli hyvää?..... | 51 |
| 9.3.3 | Mikä oli huonoa? | 52 |
| 9.3.4 | Oletko saanut riittävästi palautetta tänä aikana? | 53 |
| 9.3.5 | Oletko saanut riittävästi tukea suomalaisilta konsulteilta tänä aikana? | 53 |
| 9.3.6 | Muita ajatuksia mielessä? | 54 |
| 10 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 55 |
| | LÄHTEET..... | 57 |
| | LIITTEET | 60 |

ALKUSANAT

Haluan kiittää koko SAP-yksikköämme positiivisesta suhtautumisesta ja mielenkiinnosta lopputyöni tekemistä kohtaan. Erityiskiitokset haluan osoittaa työni valvojille Timo Vaaraniemelle ja Mika Heikkiselle sekä valvojana toimineelle opettajalleni Mari-Selina Kantaselle. Lämpimät kiitokset kuuluvat myös kollegoilleni Eveliina Rontille, Timo Muhojoelle ja Maili Mäenpälle, keiden kanssa suurelta osin tässä projektissa työskenneltiin. Kiitokset myös koko perheelleni, joka on aina jaksanut tukea ja kannustaa eteenpäin.

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

| | |
|------------|---|
| Ba | Japanilaisten käyttämä tilatermi, joka kattaa laajasti mentaalisen, fyysisen ja virtuaalisen tilan (Uusitalo & co 2009, 98). |
| ITIL | Englanninkielisestä termistä lyhenne Information Technology Infrastructure Library. 1980-luvun loppupuolella kehitetty kokoelma prosessikehyksiä, joka sisältää IT-palveluiden hallintaan ja johtamiseen tarkoitettuja prosessikehyksiä. (Seppälä 2007, 9.) |
| SECI-malli | Tiedon spiraalimalli, joka tulee englanninkielisistä sanoista: Socialization, Externalization, Combination, Internalization (Uusitalo 2009, 99). |
| SLA | Englanninkielisestä termistä lyhenne Service Level Agreement (palvelutasosopimus), jolla mitataan palvelun tasoa, joka on sovittu asiakkaan kanssa (Seppälä 2007, 51). |
| SLM | Englanninkielisestä termistä lyhenne (Service Level Management (palvelutasonhallinta), jossa määritellään palvelun mittarit, hallinta ja laatutekijät (Seppälä 2007, 51). |

1 Johdanto

Tässä työssä olen dokumentoinut, kuinka asiakkaamme jatkuvan palvelun toisen asteen tuen siirtoprojekti toteutettiin. Asiakkaan palvelu on ITIL:n mukaisesti rakennettu palvelu, jossa asiakas ottaa ensisijaisesti yhteyttä aina palvelupisteeseen joko sähköpostitse tai puhelimitse. Palvelupisteen työntekijä avaa tiketöintijärjestelmään palvelupyynnön, jonka he joko itse ratkaisevat tai nimeävät seuraavalle palvelutasolle, eli yleensä toiselle tasolle. Osa tiketöintijärjestelmän tiketeistä generoituu automaattisesti ennalta määriteltyjen virheraporttien ja tarkistusten kautta, tällöin kyseessä ovat automaattitikit. Toinen aste ratkaisee tiketit, jotka he pystyvät ja nimeävät loput kolmannen tason tukeen. Tässä siirtoprojektissa koulutettiin kaukohankintatiimiä toimimaan toisen asteen tukena.

Olin jo suunnitteluvaiheessa projektitiimin jäsenenä mukana tekemässä projektia. Koulutusvaiheessa olin myös kouluttajatiimissä. Tein samalla tutkimusta siirron onnistumisesta ja keräsin tutkimusmateriaalia havainnoimalla ja kyselytutkimuksilla. Työskentelen edelleen samassa palvelussa ja voin edelleen jatkaa havainnointia.

Valitsin työni aiheeksi palvelun siirtoprojektin kaukohankintaan, koska olen aina ollut kiinnostunut työskentelemään eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Mielestäni on rikkaus, että saa oppia toiselta kulttuurilta ja saa tutustua uusiin ihmisiin ympäri maailman. Olen työskennellyt monikulttuurisessa ympäristössä jo edellisessä työpaikassani. Pystyin mielestäni tuomaan kokemukseni kautta sisältöä projektin toteuttamiseen. Olen suorittanut pedagogisia ja kasvatustieteellisiä opintoja, joiden antia pystyin myös ammentamaan suunnittelu- ja koulutusvaiheessa.

Palautteen antaminen on tärkeä osa koulutusta ja jatkuvan oppimisen tukemista. Siksi halusin tarkastella myös tätä siirtoprojektia palautteenannon näkökulmasta. Tarkastelen tässä työssä myös virtuaalitiimiin liittyviä haasteita sekä tiedon jakamista.

Ennen tätä projektia suurin osa asiakkaan jatkuvien palveluiden tukemisesta tehtiin Suomesta. Osa toisen asteen tuen töistä alettiin siirtää jo aiemmin tehtävä kerrallaan. Tässä siirtoprojektissa siirrettiin koko toisen asteen tuki.

Tällä hetkellä asiakkaiden kustannusten supistamis paineet ovat kovat ja säästöjä haetaan mm. siirtämällä töitä halvemmän tuntihinnan maihin. Palveluntarjoajien on vastattava asiakkaiden kysyntään ja tehtävä se parhaalla mahdollisella tavalla. Jos meidän yhtiömme kaukohankintatiimi ei pysty tuottamaan palvelua laadukkaasti, se valuu silloin kokonaan käsistämme toiselle palveluntarjoajalle.

2 Tutkimusmenetelmät

2.1 Tapaustutkimus ja kyselytutkimus

Tutkimuksen menetelmien valinnassa tulee huomioida niiden soveltuvuus tutkimukseen sekä niiden tulee tuottaa yrityksille kehittämissuhteita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52.). Tutkimuksella voi olla teoreettinen tai käytännöllinen luonne. Usein tutkimuksen kohteena olevalla kehittämissuhteella on monimenetelmäinen luonne, jolloin samaan hankkeeseen voidaan soveltaa useita tutkimuksellisia lähestymistapoja. Tutkijan on pohdittava, mitä tutkitaan ja mitä tutkimuksella halutaan tuoda esiin. Tutkimuskysymyksen muoto vaikuttaa tutkimustyyppin valintaan. Tässä tutkimuksessa käytin tapaustutkimusta sekä kyselytutkimusta, jotka ovat osittain samankaltaisia. Tapaustutkimukselle olennaisia kysymyksiä ovatkin miten ja miksi kysymykset. Tutkimuskysymyksen asetelua pohdittaessa myös kysymykset ”kuka”, ”mitä” ja ”missä” ovat olennaisia. (Yin 2009, 5-24.)

Tapaustutkimus on empiirisen tutkimuksen muoto, jossa hankitaan tietoa eri tavoilla ja analysoidaan sitä. Tapaustutkimuksen kohde on hyvin rajattu. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla esimerkiksi yksilöitä, ryhmiä, laitoksia tai yhteisöjä. Tutkimuskohteena voivat olla kohteiden taustatekijät, asema ja tilanne, ympäristötekijät, sisäiset tai ulkoiset vaikuttavat tekijät. Yleensä kysymyksessä on monia eri seikkoja, jotka vaikuttavat toisiinsa. Niistä pyritään saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja seikkaperäinen tarkka kuvaus. Tutkimuksen pääajatus voi olla kohteen kokonaiskuvauksessa tai jollakin sen osa-alueella, eli se voi kohdistua joihinkin osatekijöihin tai käsitellä kaikki osatekijöitä samanaikaisesti. Tapaustutkimusta voidaan kutsua intensiiviseksi tutkimusmenetelmäksi. Se kohdistuu ajankohtaisiin asioihin ja siinä on mahdollista suorittaa systemaattista observointia sekä haastatteluja. Tapaustutkimus voi kohdistua enemmän selitykseen kuin tulkintaan. Se ei ole myöskään riippuvainen henkilöstön osallistumisesta vaan voidaan toteuttaa esimerkiksi laajan arkistomateriaalin analyysin perusteella tai tutkija voi itse havainnoida ja kerätä materiaalia tutkimusta varten. Tapaustutkimuksella ei ole tarkoitus edustaa yleistettävyyttä eikä sen tuloksia tule myöskään pitää yleisesti

vallalla olevina näkemyksinä, vaikka tapaus itsessään on kiinnostava. Tutkijalla on merkittävä rooli kohdetta koskevien tietojen kokoamisessa, tuloksessa voi olla nähtävissä tutkijan kädenjälki. Tapaustutkimuksessa tutkija ja tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkijan pelkkä läsnäolo voi vaikuttaa tapahtumien kulkuun, vaikka hän yrittäisi olla puuttumatta niihin. Hänen raporttinsa tapauksesta on näin ollen hänen tulkintansa siitä. Ojasalon mukaan tutkija pystyy vertailemaan ajatuksiaan valmiina olevaan tietoon, mikä on tutkimuksen kannalta olennaista. Hyvän tapaustutkimuksen perustapahtumat ovat toistettavissa, mutta kahta samanlaista tilannetta ei voi koskaan saada aikaan luonnollisessa ympäristössä. (Anttila 2007; Ojasalo ym. 2009, 30, 54.)

2.2 Tutkimuksen vaiheet

Anttila (2007) on määritellyt tutkimuksen vaiheiksi tutkimuksen tavoitteiden määrittelyn ja tutkimussuunnitelman laatimisen sekä aineiston käsittelyyn seuraavien kohtien mukaisesti:

- Tutkimuksen tavoitteiden määrittely:
 - o Mikä on tutkimuksen kohde?
 - o Mitä piirteitä, yhteyksiä ja prosesseja halutaan tutkia?
- Tutkimussuunnitelman laatiminen:
 - o Miten valitaan tutkimuskohteet?
 - o Mitä lähdeaineistoa on saatavilla?
 - o Mitä tiedonkeruumenetelmiä käytetään?
- Aineiston kokoaminen ja järjestäminen kiinteään, hyvin integroituneeseen muotoon, joka kuvaa tutkimuskohdetta.
(Anttila 2007)

2.3 Tutkimuksen vaiheita siirtoprojektissa

Kohteena tutkimuksessa on siirtoprojekti, jonka sisältönä on asiakkaan jatkuvan palvelun toisen asteen tukitoimintojen siirtäminen kaukohankintaan. Asiakas on suuri kotimainen kaupallinen yritys. Asiakkaan toiminnanohjausjärjestelmä on

SAP, joka on konfiguroitu ja osin myös koodattu asiakaskohtaiseksi järjestelmäksi. Tutkimuksessa tutkitaan kaukohankintatiimiä, jonka koko on kasvanut koko ajan. Tiimissä on siten ollut koko ajan sekä senior- että juniortason konsultteja. Tutkimuksessa edettiin tapaustutkimuksen menetelmillä ja keskityttiin havainnoimaan palautteen annon, kulttuurierojen sekä virtuaalitiimissä toimimisen merkitystä projektin koulutusvaiheiden edetessä. Toinen osa tutkimusta oli kyselytutkimusosuus, jossa selvitettiin osaamisen taso ennen ja jälkeen projektissa suoritetun koulutuksen.

Alkuun kaukohankintatiimillä teetettiin pieni osa toisen tason tuen tehtävistä, lähinnä yksinkertaisempia ja helposti ohjeistettavia tehtäviä. Jatkossa kaukohankintatiimin osaamisen kehittyttyä työtä pystyttiin siirtämään palvelupisteestä ensisijaisesti kaukohankintatiimille toiselle tasolle. Kaukohankintatiimin tavoitteena on ratkaista kaikki palvelupyynnöt ja automaattitiketit, jotka he osaavat ja sellaiset, joita he eivät pysty ratkaisemaan, he siirtävät kolmannelle tasolle.

Suomen konsulttitiimi, joka teki ensin toisen tason tukea, siirtyi myöhemmin osittain kolmannen tason tueksi ja osa siirtyi muihin tehtäviin. Tutkimuksessa on havainnoitu Suomen ja kaukohankintatiimin erilaisia toimintamalleja ja piirteitä. Tutkimus ei ota tarkemmin kantaa kolmannen tason toimintaan. Tutkimuksen aikana voitiin toki havaita Suomen tiimi asenteen olevan kohdillaan projektin koulutuksen toteuttamiseksi menestyksekkäästi. Ilman positiivista ja kannustavaa asennetta, koulutus ei olisi voinut onnistua näin menestyksekkäästi.

Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeilla ja haastattelemalla sekä havainnoimalla toimintaa projektissa suoritetun koulutuksen ajan sekä vielä koulutusjakson jälkeen. Havainnointien jälkeen usein myös kouluttajatiimissä keskusteltiin havaituista asioista.

3 Intia

3.1 Talous

Nopeasti kasvavat suuret ja kehittyvät taloudet ovat lisänneet nopeassa tahdissa osuuttaan yrityspalvelujen tuottajana sekä teollisuustuotannossa koko 2000-luvun alkupuolen. Intia on noussut merkittäväksi ohjelmistotuottajaksi ja sinne on ulkoistettu yhä enemmän myös suuryritysten palvelutuotantoa. Pitkän aikavälin tarkastelussa 2000-luvun kehitys on pitkään jatkunutta trendiä, joka on muutosnopeudessaan vain kiihtynyt. Aasian maat ovat olleet teollistumassa kuten Eurooppa aikanaan ja ottavat uuden roolin maailman teollisessa työnjaossa. 2000-luvun kehitystä on pidetty globalisaation neljäntenä vaiheena, jossa ei ole kysymys enää yksinkertaisten töiden kasvusta vaan myös palvelutuotannon ja tuotekehityksen lisääntymisestä. Useat kehittyvät maat ovat omaksuneet selkeän ja määrätietoisen kehityspolitiikan, jonka keskeisenä osana on innovaatiotoiminnan edistäminen ja niihin liittyvät investoinnit. Näiden maiden asema kansainvälisessä taloudessa on todennäköisesti vahvistumassa pysyvällä ja kestäväällä tavalla. Hyödynsaajina tässä on koko maailmantalous, aivan kuten aiempienkin globalisaatioaaltojen aikaan. Toiset maat hyötyvät toisia maita enemmän, mutta muiden maiden hyvinvoinnin lisääntyminen ei ole muilta pois. Kyse on siitä, miten taloudet pystyvät sopeutumaan muutokseen ja kuinka ne kykenevät hyödyntämään kasvavia markkinoita. (Ali-Yrkkö, Lindström, Pajarinen & Ylä-Anttila 2004, 7-8.)

Intian talouskasvu on hidastunut parin viime vuoden aikana maailmantalouden epävakaasta kehityksestä johtuen, joskin hallitus katsoo notkahduksen aallonpohjan olevan jo ohitettu. Intia on maailman toiseksi nopeimmin kasvava talous talouskasvunsa hidastumisesta huolimatta. Intian odotetaan ohittavan Kiinan maailman väkirikkaimpana maana vuoden 2025 aikoihin ja nousevan maailman suurimpien talouksien kärkijoukkoon. Kehittyvä ja vaurastuva Intia tarjoaa suomalaisyrityksille runsaasti mahdollisuuksia muun muassa infrastruktuurirakentamisessa, ympäristöteknologiassa, energiatuotannossa, informaatio- ja viestintäteknologiassa, metsäteollisuudessa,

terveydenhuollossa, koulutuksessa sekä elintarviketurvallisudessa ja -teknologiassa. (Ahonen 2012, 86-92.)

3.2 Kulttuurin historiaa

Vuosituhsien ajan vallalla ollut hindulainen traditio on ainutlaatuisella tavalla painanut leimansa myös intialaisten sosiaaliseen käyttäytymiseen. Hindulaisen yhteiskuntafilosofian mukaan ideaalinen sosiaalinen järjestelmä pohjautuu kastien järjestelmään. Ihmiset on jaettu neljään eri pääkastiin eli varnaan: bramiinit eli pappiskasti, kshatriyat eli sotilaskasti, vaishyat eli viljelijät ja kauppiat ja shudrat eli taiteilijat ja palveluammattien harjoittajat. Näiden neljän pääkastin ulkopuolelle jäävät kastittomat dalit, jotka ovat kaikkien neljän pääkastin alapuolella ja jotka tekevät kaikkein vähiten arvostettuja töitä. Varna-kastijärjestelmän rinnalla on myös tuhansia eräänlaisia ammattikiltoja ja alakasteja, joita kutsutaan jateiksi. Kastilaitos on yhdistettävissä hindulaisuuteen, mutta myös muiden Intian uskontojen sisällä on vastaavia yhteiskuntaluokkia. Siirtyminen varnasta toiseen voi tapahtua vain uudelleensyntymisen avulla. Elämää hallitsee kehä, jossa syntyminen, kuoleminen ja uudelleensyntyminen seuraavat toisiaan (samsara). Karmaksi kutsutaan menneen toiminnan seurausten varastoa, joka siirtyy elämästä toiseen ja määrää ihmisen jälleensyntymisen ja ehdollistamisen. Se tarkoittaa myös sitä, että varnasta toiseen siirtyminen voi edellyttää soveliasta toimintaa useamman elämän ajan. Perimmäinen tavoite on kuitenkin vapautua (moksha) samsaran kierrosta ja sielun (atma) sulautuminen korkeimpaan todellisuuteen (Brahman). (Kimonen 2011, 152-153.)

3.3 Koulujärjestelmä

Intialaisen korkeakoulutuksen historialliset juuret ovat erilaiset verrattuna suomalaiseen. Suomalainen järjestelmä perustuu saksalaiseen humboldtilaiseen järjestelmään, kun taas moderni intialainen korkeakoulujärjestelmä pohjautuu angloamerikkalaiseen perinteeseen. Osittain Intialainen korkeakoulujärjestelmä on rakennettu brittiläisen mallin mukaan. Tutkintojärjestelmä on kolmiportainen BA (kandidaatti), MA (maisteri) ja PhD

(tohtori). Osa teknillisen ja kauppatieteellisen alan koulutuslaitoksista on rakennettu yhdysvaltalaisen eliittikoulujärjestelmän mukaan. Brittiläisessä järjestelmässä kandidaattitutkinto on kolmi- tai nelivuotinen. Maisteritutkinto suoritetaan kahdessa vuodessa ja tohtoritutkinto suoritetaan vähintään kolmessa vuodessa. Korkeakouluun haku tapahtuu niin kutsutun Twelfth Standardin jälkeen. Intian koulurakenne on 10 + 2 + 3, jossa peruskoulutus kestää 8 vuotta, keskiaste 2 vuotta, toinen keskiaste toiset 2 vuotta, korkeampi koulutus 2 - 3 vuotta ja jatko-opinnot 2 vuotta. Useissa maissa jatko-opiskelijaksi lasketaan BA-tutkinnon (kandidaatti) suorittanut, maisteritason opintoja tekevä opiskelija. Myös Intiassa alemmat korkeakouluopinnot viittaavat kandidaattitason opintoihin ja jatko-opinnot maisterinopintoihin. Jatko-opinnoista puhuttaessa tarkoitetaan Suomessa ylemmän korkeakoulututkinnon jälkeisiä tohtoritason opintoja. (Aminoff 2011,13-14.)

3.4 Tutkimuksen aikana havaittuja kulttuurieroja

Tutkimuksen aikana oli havaittavissa kulttuurieroja Suomen tiimin ja kaukohankintatiimin välillä. Kaukohankintatiimissä oli havaittavissa tiimin sisäisiä eroja paljon, koska osa henkilöistä oli työskennellyt jo pidempään länsimaisessa kulttuurissa ja oli oppinut tietynlaisia tapoja työskennellä.

Osittain oli huomattavissa, että kaukohankintatiimissä oma-aloitteisuus ja itseohjautuvuus olivat alhaisempia kuin Suomen tiimissä. Tähän vaikuttanee selkeästi Intiassa totuttu työkuulttuuri, joka on enemmän esimiespainotteinen kuin Suomessa. Esimies on Intiassa usein hyvinkin määräävässä asemassa ja huolehtii tiimin toiminnasta myös päivittäisissä töissä. Suomessa taas on totuttu jo hyvin itseohjautuviin tiimeihin. Länsimaisessa kulttuurissa kommunikointi tapahtuu paljon suoremmin ja enemmän samalla tasolla.

Kaukohankintatiimin osalla kulttuurierot tulivat myös selkeästi esille siinä, että Intiassa oman tietämättömyyden myöntäminen ja avun pyytäminen kollegalta ei ole yhtä mutkatonta, kuin suomalaisessa kulttuurissa. Intialainen voi kokea menettävänsä kasvonsa, jos joutuu myöntämään tietämättömyytensä toisen edessä. Koulutusten aikana pyrimme korostamaan henkilöiden eri alueiden

osaamisten tuovan laajuutta tiimin kokonaisuosaamiseen. Palvelussa on laaja kokonaisuus tuettavana, joten on vain hyvä, kun toinen tietää toisesta asiasta enemmän ja toinen taas toisesta. Toisten tiimiläisten on hyvä olla teknisempiä tiedoiltaan ja taidoiltaan kuin toisten, ja toisten taas on hyvä ymmärtää syvemmin prosesseja kuin toisten. Toinen toisiaan täydentäen tiimi voi kehittyä tähtiyhteisöksi.

4 Oppiminen muutoksessa

4.1 Jatkuva oppiminen

Oppiminen on tietoyhteiskunnassa olennainen osa itse työtä. Uutta osaamista syntyy työpaikoilla, kun vastataan toiminnan kehityksen haasteisiin ja sovelletaan uutta teknologiaa. Oppiminen vaatii työtä ja aikaa ja se aika on poissa tuotannosta. Työpaikoilla joudutaan jatkuvasti sovittamaan yhteen oppimisen ja tuottavan työn vaatimuksia. Oppimisen ohjaaminen ja tehostaminen on siten noussut huomion kohteeksi. Osaamisen vaalimisesta ja kehittamisestä on tullut tärkeä osa johtamista. Osaamisen johtamisen asiantuntijat ovat sitä mieltä, että uuden tiedon ja osaamisen kehittymistä ei voida suoranaisesti suunnitella ja ohjata. Johdon täytyy luoda edellytykset tiedon ja osaamisen synnylle sekä ruokkia ja tukea osaamisen kasvua. (Virkkunen & Ahonen 2007, 11.)

Aallon (2004) mukaan jatkuva muutos eli jatkuva oppiminen edellyttää hyvää palautekulttuuria, koska ilman muutoksen purkamista erilaisiksi oppimiskokemuksiksi se muuttuu helposti ihmisten mielessä tunteiden kaoottiseksi massaksi. Tällöin ihminen ei näe mistä muutoksessa on kysymys – eli oppimisesta. Viljakainen (2011) korostaa tarvittavaa asennemuutosta, jota tarvitaan uudenlaisessa työntekokulttuurissa menestymiseen. Muutosta ei voi pelätä, vaan sitä pitää arvostaa ja himoita. (Aalto 2004, 9; Viljakainen 2011, 276.)

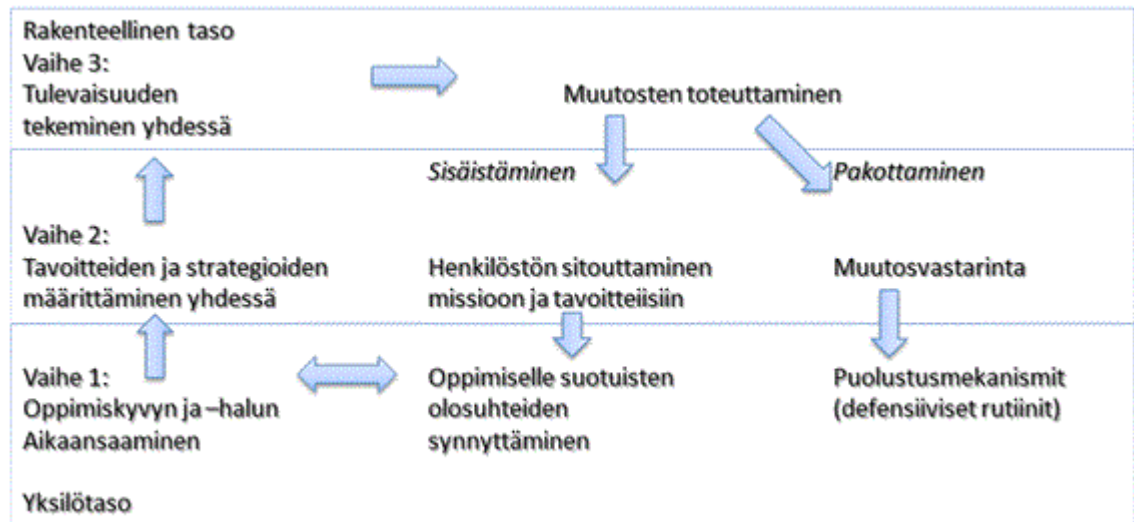
4.2 Tavoitteena oppiva organisaatio

Oppivan organisaation voi määritellä siten, että siinä on ihmisiä, jossa ihmiset koko ajan laajentavat kyvykkyyttään luoda tuloksia, joita he aidosti haluavat. Siellä vaalitaan uusia ja laajoja ajatuskuvioita ja kollektiivista vapaata pyrkimystä. Ihmiset oppivat pitkäjänteisesti näkemään kaiken yhdessä. Oppiva yritys on visio siitä, mikä voisi myös olla mahdollista. Se ei ole pelkästään yksilöiden kehittämistä vaan oppiminen tapahtuu koko organisaatiossa. Oppivan yrityksen sisällä on oppiva organisaatio, joka kehittää jäseniään

jatkuvasti. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat työntekijän sitoutuminen päätöksiin, joita koko yhteisön nimissä päätetään. Työntekijä on kollektiivisesti vastuuvollinen muutoksissa sekä jakaa arvot ja periaatteet organisaatiossa. Oppivassa organisaatiossa mahdollistetaan jatkuva oppiminen. Siellä käytetään oppimista määränpäiden saavuttamisessa sekä luodaan linkki henkilökohtaisen suorittamisen ja organisaation suoritusten välillä. Tutkimuksen edistäminen, vuoropuheluun kannustaminen, tiedon jakaminen avoimesti sekä riskien ottaminen tehdään organisaatiossa turvalliseksi. Organisaation jäsenet ovat jatkuvasti tietoisia ja vuorovaikutuksessa ympäristöönsä. Luovan jännitteen nähdään synnyttävän uutta energiaa. Oppivassa organisaatiossa on löydettävissä ulottuvuus, joka erottaa oppimisen tavallisista organisaatioista. (Gupta 2009, 3-6.)

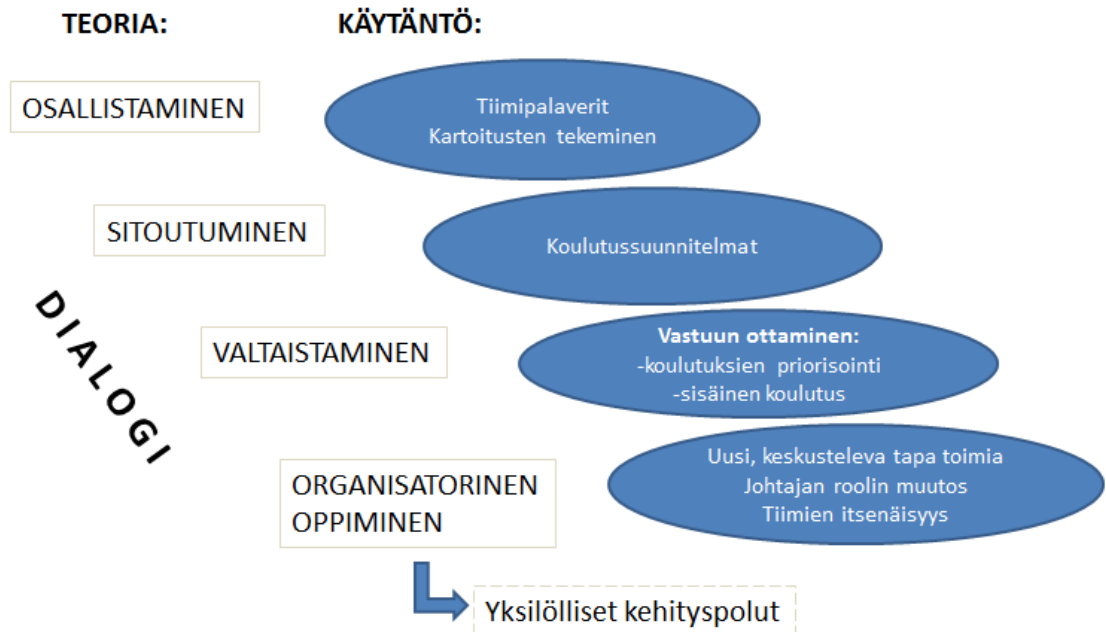
Yksilöt luovat sellaisia organisatorisia malleja, jotka mahdollistavat muutoksia edistävän oppimisen. Yksilöiden halu ja kyky oppia sekä siirtää osaamistaan organisaation yhteiseksi tietopääomaksi ovat avainasemassa ajatellen organisaation oppimista. Organisaation oppimiskyky heijastuu parhaiten yksilöiden asenteista uraan ja työhön, organisaatioita koskevista oivalluksista, sitoutumisesta sekä henkilöstön käyttäytymisestä. On myös huomattava, että vaikka yksilötasolla oppimista tuettaisiin ja oppimista tapahtuisi, lukuiset ulkoiset tekijät saattavat estää yksilön oppimisen muuntumisen organisaation oppimiseksi. Organisaatioiden oppimisessa on kyse pitkälti asenteista ja emootiosta. (Kirjavainen, Lähteenmäki, Salmela & Saru 2005, 24.)

Organisaation oppimiskykyä voi parhaiten kehittää niissä tapahtuvien mullistusten ja muutosten aikana, koska oppiminen ja muutokset ovat toisiinsa sidottuja prosesseja. Organisatorinen muutos mahdollistaa oppimisen ja tekee sen välttämättömäksi. Muutos kuitenkin vaarantaa samalla oppimisen nostamalla monenlaisia pelkoja organisaatiossa ja sitä kautta synnyttää myös muutosvastarintaa. Muutoksenhallinnan teorian puolelta on löydettävissä ajatusmalli organisaation oppimisen ymmärtämiseen. Vuorovaikutteisen vaiheittaisen organisaation oppimismalli voidaan esittää kaksisuuntaisena, affektiivisena prosessina (Kuvio 1). (Kirjavainen ym. 2005, 25.)



Kuvio 1. Organisaation oppimisen malli kaksisuuntaisena, affektiivisena prosessina (Kirjavainen ym. 2005, 25.)

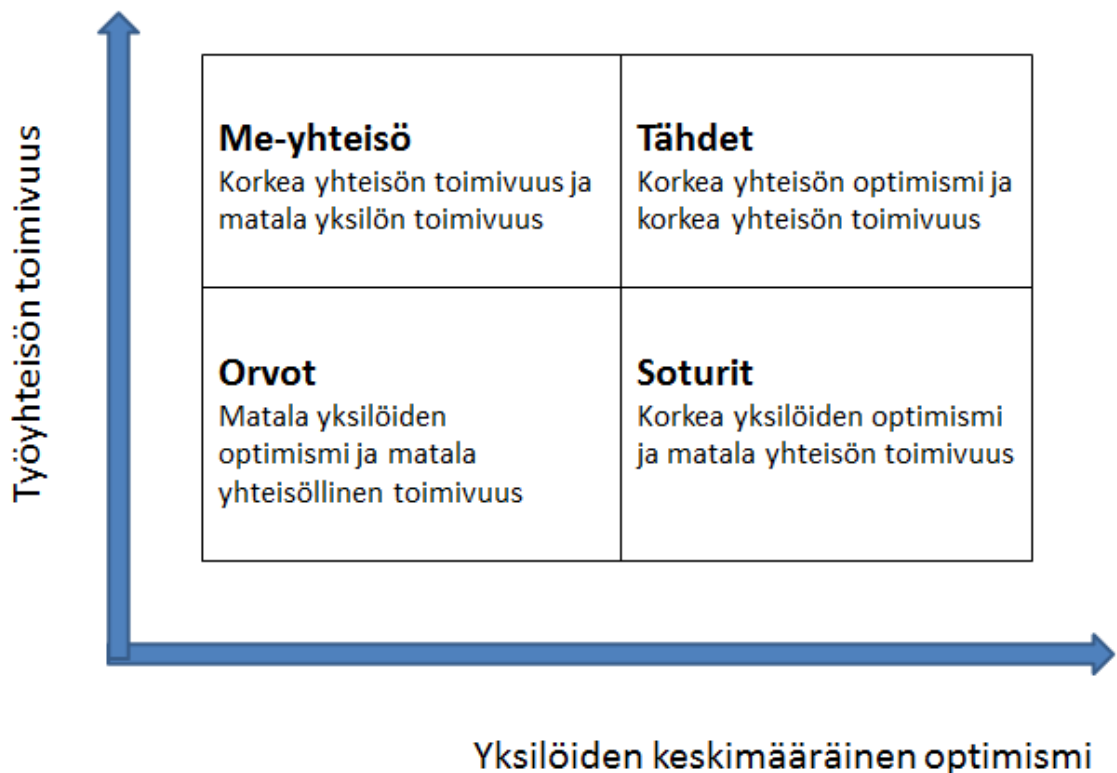
Osallistaminen, sitoutuminen ja valtaistaminen toteutuessaan aiheuttavat organisatorista eli yhteisöllistä oppimista (Kuvio 2). Yhteisön löytämä tapa ratkoa ongelmia käyttämällä avointa vuoropuhelua on osa osaamisen kehittämisen yksityiskohdista, tavoitteista ja niiden ratkaisuvaihtoehdoista. Kun tätä tapahtuu, sitä voidaan pitää yhteisöllisenä oppimisena. Osallistaminen ja sitä seuraava sitoutuminen on osoitettu monien tutkimusten mukaan toteutuvan. Pohtimisen aihe on miten muodostuu vastuun antamisen (valtaistamisen) ja vastuun ottamisen välinen suhde. Mistä tietää, että mikä saa työntekijän hyväksymään hänelle annetun vastuun. Kumpi tulee ensin, valtaistaminen vai osaamisen kehittyminen, vai mahdollistaako vasta oppiminen valtaistamisen? Yhteisö erilaistuu sisäisesti ja yhteisön yksilöt kykenevät ja haluavat ottaa vastuuta eri tahdissa. Yksilölliset osaamisen kehittymiset tapahtuvat myös eri tahdissa ja vaikuttavat toinen toisiinsa ja sekoittavat lineaarisen kuvion. (Kirjavainen ym. 2005, 60.)



Kuvio 2. Dialogi kehitysprosessissa (Kirjavainen ym. 2005, 60.)

Organisaatiot voidaan luokitella neljään eri luokkaan (Kuvio 3). Jaolla havainnoidaan organisaation oppimiskykyä yksilöllisestä ja yhteisöllisestä näkökulmasta. Kognitiivinen ja psykodynaaminen organisaatioteoria on yhdistetty ristiintaulukoimalla yksilöiden attribuutiotyyliä ja arvioitu yhteisöllinen toimivuus ja hyvinvointi. Tästä on saatu neljä eri tyyppiä: orvot, soturit, me-yhteisö ja tähdet. (Kirjavainen ym. 2005, 142.)

Me-yhteisössä jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään, mutta yksilöllistä sooloilua ei sallita, joten yksilöinä ihmiset eivät saa parasta itsestään irti. Tähtiyhteisössä yhteisö pelaa ja myös yksilöt uskaltavat tehdä rohkeasti henkilökohtaisia ratkaisuja. Soturiyhteisössä yhteisöllisyys ei toimi, mutta yksilöt uskovat, että he voisivat toiminnoillaan vaikuttaa moniin asioihin, jos vain haluaisivat. Orpojen yhteisöllisyys toimii huonosti ja yksilöillä on heikko usko siihen, että he voisivat toiminnallaan saada aikaan parannusta tai muutosta. (Kirjavainen ym. 2005, 143.)



Kuvio 3. Neljä organisaatiotyyppiä: Orvot, Soturit, Me-yhteisö ja Tähdet (Kirjavainen ym. 2005, 143.)

4.3 Palaute

4.3.1 Palautteen merkitys ja vastuuttaminen

Palaute on yrityksen tai työyhteisön kehittymisen ja kasvun elinehto. Ilman sitä taannutaan. Palautetta arvostavalla ja ruokkivalla yrityksellä on menestyksen eväät ja työyhteisöllä on jatkuvan oppimisen ilo. (Aalto 2004, 7.)

Vastuuttaminen tarkoittaa oman virheensä myöntämistä. Työntekijän on helpompi ottaa vastuu myös virheen korjaamisesta sen myönnettyään kuin sitä peitellessään. Tällöin hän toimii esimerkkinä muille ja voi saada aikaan myös muiden vastuuttamista jatkossa. Oman virheen myöntämisessä voi olla myös aivan uudenlaisia mahdollisuuksia työyhteisön kehittymisen kannalta. Vaikutuksia voi ilmetä työilmapiirissä, kokeilunhalussa ja luovuudessa sekä itsetuntemuksessa, ihmisten jaksamisessa ja energisyydessä. Sillä voi olla

myös positiivinen vaikutus ongelmien korjausnopeuteen ja tehokkuuteen. (Aalto 2004, 86.)

4.3.2 Monimuotoista palautetta

Organisaatiossa liikkuu palautetta sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Horisontaalisen palautteen tunnistaa siitä, että se on rinnakkaista ja samantasoista. Tasolta toiselle kulkeva palaute on taas vertikaalista palautetta, kuten esimerkiksi esimies antaessaan palautetta työntekijälle antaa vertikaalista palautetta. Horisontaalisen palautteen tärkein tehtävä on olla kehittymisen väline ja sitä voi myös hyödyntää ohjaamisen välineenä. Vertikaalisen palautteen ensisijainen tehtävä on olla ohjaamisen väline ja toisena tehtävänä vertikaalisella palautteella on olla kehittymisen väline. (Kupias ym. 2011, 18.)

Korjaavan tai haastavan palautteen voi antaa niin taitavasti, että palautteen vastaanottaja kokee sen positiivisena palautteena. Joskus täynnä kannustusta ja vahvistavaa palautetta sisältävä palaute saatetaan kokea negatiivisena. Palautteen vaikuttavuus on kuitenkin olennaisinta, kun halutaan määritellä palaute joko positiiviseksi, negatiiviseksi tai neutraaliksi. (Kupias ym. 2011, 23-27.)

4.3.3 Johtamis- ja ihmiskäsitys palautetyylien taustalla

Jokaisella yksilöllä on oma käsityksensä palautteesta. Käsitys palautteesta on muokkaantunut aikojen kuluessa ja muuttuu koko ajan kokemuksen myötä. Lapsuuden tapahtumista lähtien saatu palaute vaikuttaa ihan yhtä lailla omaan käsitykseen palautteesta kuin työelämän eri organisaatiossa annettu ja vastaanotettu palaute. Palautekäsityksessä sekoittuvat sekä omat kokemukset, läheisten ihmisten kertomukset sekä aiheesta hankittu teoriatieto. Palautekäsitys voi olla yksilöstä riippuen hyvin tiedostettu tai lähes täysin tiedostamaton. Palautekäsitys on merkittävä, kun ihmiset miettivät missä tilanteissa ja mihin tarkoitukseen käyttävät palautetta. (Kupias ym 2011, 23-27.)

Eri aatesuuntien ja uskontojen piirissä on erilaisia ihmiskäsityksiä. Kasteihin perustuva ihmiskäsitys johtaa ihmisen käyttäytymään tämän käsityksen mukaisesti. Islamilainen ihmiskäsitys johtaa tietynlaiseen käsitykseen miehestä ja naisesta ja sen mukaiseen toimintaan. Marxilaisuus on tuonut omanlaisiaan tapoihin liittyviä käsityksiä. (Aalto 2004, 73.)

Kontrolloivalla palautteella kerrotaan missä suhteessa tavoitteet on saavutettu ja miten työt on hoidettu. Neuvovan palautteen tarkoitus on olla kehittämisen väline. Palaute auttaa jatkossa toimimaan oikein. Oivalluttavan palautteen idea on, että työntekijän ymmärrys omasta työstään lisääntyy ja hän itse huomaa kehittämisen kohteita. Työntekijän omaan oivallukseen luotetaan. Dialogisen palautteen avulla työntekijä voi innovoida toimintaa yhdessä palautteen antajan kanssa. Tavoitteena on saada tekijä dialogin avulla innostumaan työnsä tutkimisessa (Kuvio 4). (Kupias ym. 2009, 29)

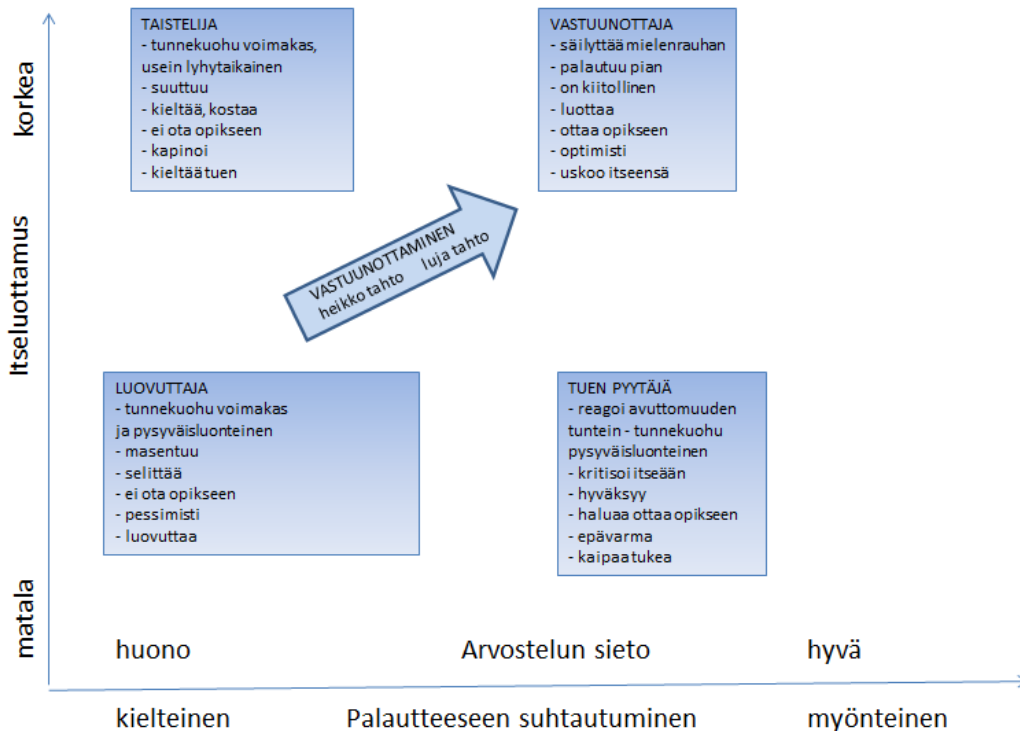
| Johtamis- ja ihmiskäsitys | | | |
|--|-------------------------------|--|----------------------------|
| Ihmiset haluavat tulla johdetuiksi. Heille pitää kertoa kuinka asiat tehdään ja kontrolloida asioiden sujumista. | | Ihmiset ovat motivoituneita. Heihin voi luottaa. | |
| Kontrolloiva palaute | Neuvova palaute | Oivalluttava palaute | Dialoginen palaute |
| Toimii kontrolloinnin ja seurannan välineenä. | Tähtää toistavaan oppimiseen. | Tähtää ymmärtävään oppimiseen. | Tähtää luovaan oppimiseen. |

Kuvio 4. Johtamis- ja ihmiskäsitys palautetyylien taustalla (Kupias ym. 2009, 28.)

4.3.4 Palautteesta oppiminen

Palaute on itsetuntemuksen ja kehittämisen kannalta keskeistä. Ihmiset kokevat saamansa palautteen eri tavoin. Palautteesta oppimista voi kuvata itseluottamuksen ja palautteeseen suhtautumisen dimension avulla (Kuvio 5). Korkean itseluottamuksen omaavat, vähän arvostelua sietävät taistelijat ovat voivat yliarvioida itseänsä ja aliarvioida muita. He voivat suhtautua kielteisesti negatiiviseen palautteeseen ja kokea voimakasta, lyhytaikaista tunnekuohua ja

kieltävät helposti saamansa palautteen. He voivat jopa kapinoida tai kostaa epäoikeudenmukaiseksi kokemansa kohtelun. Loppujen lopuksi kuitenkin he voivat olla halukkaita muuttumaan. Tuenpyytäjillä on heikko itseluottamus ja he kestävät hyvin arvostelua. He saavat negatiivisesta palautteesta pitkän ja laimean tunnekuohun. He alistuvat saamansa palautteen edessä ja syyttävät itseään kritiikin aiheuttamisesta. He tarvitsevat muilta tukea itsensä kehittämisessä. Luovuttajat eivät siedä arvostelua ja heillä on heikko itseluottamus. Palautteesta jää heille pysyvä ja voimakas tunnekuuhu. Palautteen ansiosta he vain masentuvat lisää ja tuntevat itsensä entistä avuttommammiksi. He eivät ymmärrä palautteen syytä itsessään eivätkä muissa. He eivät jaksakaan kehittyä eivätkä halua apua. Vastuunottajilla on korkea itseluottamus. He sietävät hyvin arvostelua. Heidän mielenrauha ei järky palautteen kielteisistä yllätyksistä. He palautuvat pian tunnekuohusta ja hyväksyvät palautteen, koska he luottavat palautteen antajaan. He näkevät palautteen mahdollisuutena parantaa omaa toimintaansa. He osaavat tunnustaa omat puutteensa ja uskovat, että he voivat kehittyä. Tahdon lujuus kuvastaa henkilön halua ottaa vastuuta omasta kehittymisestä. (Pirnes 2003, 161-163.)



Kuvio 5. Palautteesta oppiminen (Pirnes 2003, 162.)

4.3.5 Hampurilaispalaute

Hampurilaismalli auttaa palautteen antajaa muistamaan, että alaiselle täytyy antaa myös vahvistavaa palautetta ja korjaava palaute on helpommin hyväksyttävissä myönteisten huomioiden yhteydessä. Positiivisella lähestymisellä on henkilön itsetuntoa vahvistava vaikutus ja sillä taas on merkitys työn tekemisessä ja työhyvinvoinnissa. Suhdeluku vahvistavan ja korjaavan palautteen välillä tulisi olla keskimäärin 5:1. Myönteisen palautteen määrä tulisi olla siis viisinkertainen verrattuna negatiiviseen palautteeseen. (Kupias ym. 2009, 34.)

Hampurilaispalaute tarjoaa selkeän ja yksinkertaisti toteutettavan mallin palautetilanteeseen. Tällä tavalla usea esimies on kehittynyt palautteenantajana. Hampurilaispalaute onnistuessaan saa palautteensaajan hyvälle mielelle ja hyväksymään palautteen ja toimii palautteen mukaisesti jatkossa. Joskus viesti ei kuitenkaan mene perille vaan positiivinenkin palaute voi kääntyä pääläelleen. (Kupias ym. 2009, 34.)

4.3.6 Dialoginen palaute

Dialogi ymmärretään kaksinpuheluna, mutta laajemmassa merkityksessä se tarkoittaa merkityksien virtausta. Dialogi on keskustelua, jossa osapuolet rakentavat yhdessä ymmärrystä ja merkitystä elämälleen ja toiminnalleen sekä etsivät tulkintoja ja kehittyneempiä toimintatapoja. Dialogisuus on luottamuksellista ja arvostavaa vuoropuhelua, jossa ajatellaan ja tutkitaan yhdessä. Dialogin avulla ihmisten on mahdollista laajentaa omaa ymmärtämystään ja luoda uudenlaisia merkityksiä sekä ylittää oman ajattelunsa rajoja. Dialogia voi nimittää aidoksi vuorovaikutukseksi, jossa ajatellaan yhdessä. Dialogi eroaa tavanomaisesta keskustelusta siten, että dialogin osapuolet todella yrittävät ymmärtää toistensa näkemyksiä ja kehittävät tarvittaessa yhdessä uutta näkemystä. Dialogi on keskustelua, jonka lopputuotoksena on yhteinen tuotos, joka ei ole kummankaan omaa. (Kupias ym. 2009, 128.)

Joissain tapauksissa dialogin tavoitteena voi olla yhteisen ymmärryksen syntyminen, mutta aina tämä ei ole tavoiteltavaa tai edes mahdollista. Tärkeintä on kuitenkin monien näkökulmien esille tuominen. Dialogiin osallistujien näkemykset eivät aina lähenny toisiaan, mutta he voivat oppia toistensa erilaisista näkökulmista. Aito dialogi on vaativaa vuorovaikutusta, jossa tasavertainen osallistuminen edellyttää kaikkien osapuolten kunnioittamista ja arvostamista. Osallistujien on oivallettava ja hyväksyttävä, että maailma omin silmin katsottuna ja koettuna näyttää erilaiselta, kuin toisen kokemana. Juuri tähän kokemusten erilaisuuteen sisältyy huikea mahdollisuus oppia ja kehittyä yhdessä. Hyvät dialogitaidot ovat avainasemassa, jotta voidaan hyötyä toisen kokemusmaailmasta. Tärkeimpinä taitoina käydä hedelmällistä dialogia ovat aito kuuntelu, suora itsensä ilmaiseminen, toisten kunnioittaminen ja arvostaminen sekä pohtimaan pysähtyminen. (Kupias ym. 2009, 128-129.)

4.4 Minäkäsitys ja itsetunto

Minäkäsitys eli minäkuva on se käsitys, mikä ihmisellä on itsestään - minkälaisena hän pitää itseään, miten hän kuvaa itseään, tavoitteitaan ja arvomaailmaansa. Ihmisen itsetunto on minäkuvan osa siitä, olenko hyvä vai huono. Itsetunto on sitä parempi, mitä enemmän ihminen liittää kuvaansa positiivisia piirteitä. Itsetunto on sisäinen tunne, joka ei näy ihmisen käyttäytymisestä. Varmasti käyttäytyvällä ihmisellä voi olla huono itsetunto, kun taas vaatimattomasti käyttäytyvällä voi olla hyvä itsetunto. Itsetunto on ihmisen kyky luottaa itseensä, pitää itsestään ja arvostaa itseään havaitsemistaan heikkouksista huolimatta. Itsetunnon vaikutus ulottuu myös kykyyn nähdä oma elämänsä tärkeänä ja ainutkertaisena. Itsetunto vaikuttaa ihmisen toimintaan ja ratkaisuihin, kuten myös toiminnan seuraukset taas vaikuttavat ihmisen itsetuntoon. (Kupias ym. 2009, 170-172.)

Minäkäsitys ja itsetunto vaikuttavat siihen miten henkilö toimii työssään. Ne myös vaikuttavat siihen miten palautteeseen suhtaudutaan ja millaiset ovat palautteen vaikutukset. Hyvä ja osuva palaute auttaa palautteen vastaanottajaa ylläpitämään ja vahvistamaan hyvää itsetuntoaan sekä peilaamaan omia

käsityksiä itsestään ja minäkuvansa realistisuudesta. Työelämässä palaute pitäisi kohdistua ulospäin näkyvään toimintaan ja tuloksiin. Niistä voidaan antaa sekä korjaavaa että vahvistavaa palautetta. Henkilölle voi asettaa hänen toimintaansa ja tuloksiin asetettuja tavoitteita, mutta hänen persoonalleen ei niitä voi asettaa. Jokainen ihminen on omana itsenään arvokas. Joskus on oikea hetki antaa työntekijälle vahvistavaa palautetta, että hän on hyvä ja hyväksytty omana itsenään. Korjaava palaute kuitenkin pitäisi aina kohdistua näkyvään toimintaan ja havaittaviin tuloksiin. Sen kautta on mahdollista saada työntekijä itse oivaltamaan toimintansa taustalla olevia vaikuttimia ja omaa ajatteluaan syvemmin. Palaute on parhaimmillaan tavoitteisiin motivoivaa. (Kupias ym. 2009, 173.)

4.5 Osaaminen

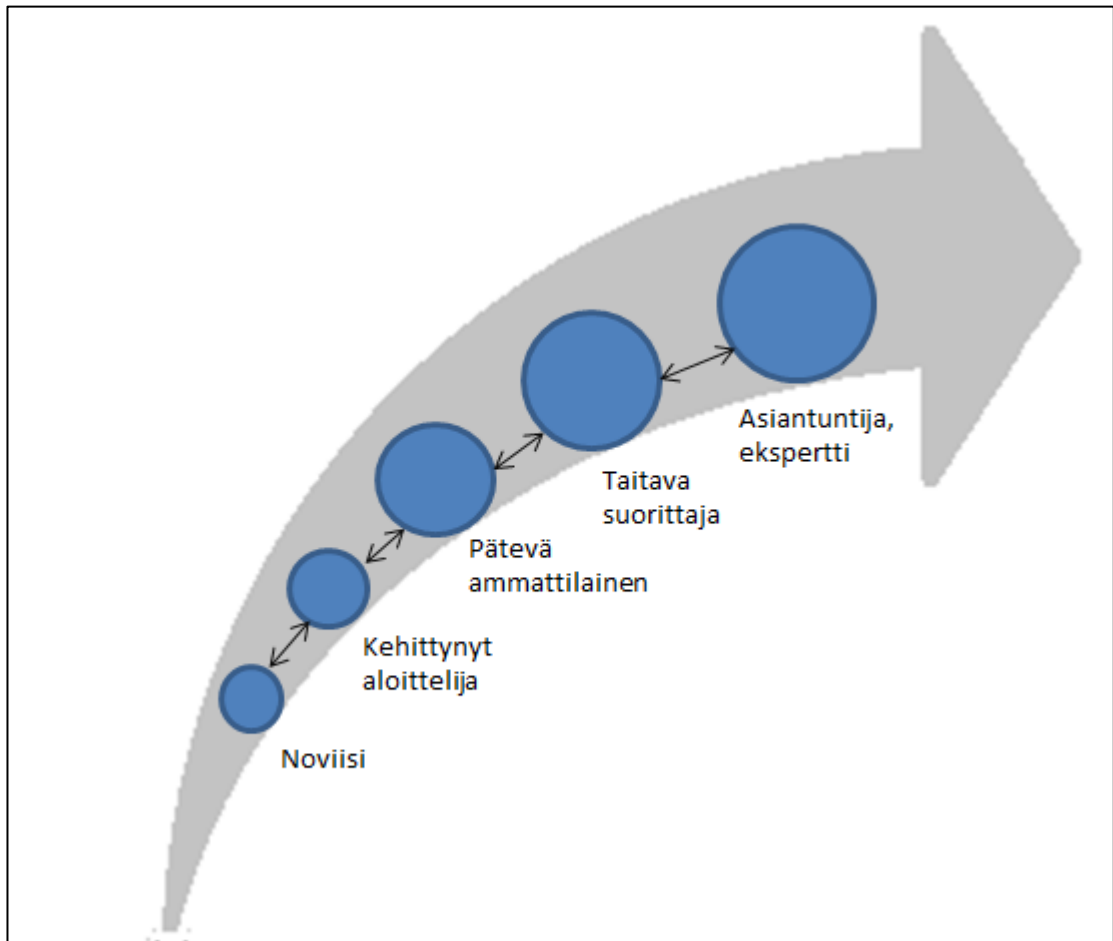
Osaaminen vahvistuu ja asiantuntijuus kehittyy usein viiden vaiheen mukaisesti (Kuvio 6). Noviiille tai aloittelijalle säännöt ja toimintaohjeet ovat tärkeitä ja toiminta voi tapahtua yksinomaan niiden varassa. Tässä vaiheessa ulkoinen palaute toiminnasta on tärkeää. Palautteen avulla aloittelija pystyy hahmottamaan toimintansa oikeellisuutta. Perehdyttämisen alkuvaiheessa palautteen antaminen on erityisen tärkeää. Palautteessa tulee erityisesti huomioida vahvistavan ja kannustavan palautteen antaminen. (Kupias ym. 2009, 177.)

Kehittynyt aloittelija pystyy huomioimaan itsenäisesti jo tilanteita työstään ja toimimaan niiden vaatimalla tavalla. Yleensä tämä vaihe tulee vähitellen, mutta siihen kehittymistä voidaan nopeuttaa hyvällä ja vahvistavalla palautteella. Kehittynyt aloittelija tarvitsee paljon ulkopuolista palautetta. (Kupias ym. 2009, 178.)

Pätevän ammattilaisen taso on usein riittävä moneen työtehtävään. Hän toimii tavoitteiden mukaan tuloshakuisesti ja arvioi itsenäisesti toimintaansa. Ulkopuolisen palautteen pätevä ammattilainen tarvitsee kertoamaan, miten tavoitteet on saavutettu. Toiminnan kehittämiseen hän tarvitsee myös ulkoista apua ja palautetta. (Kupias ym. 2009, 178.)

Taitavan suorittajan tasolla työntekijä ymmärtää kokonaisuuksia ja toimiin niiden mukaan. Hän osaa hyödyntää omia kokemuksiaan ja säätelee toimintaansa. Taitava suorittaja osaa ottaa oppia omista kokemuksistaan ja osaa huomioida ne jatkossa. Sisäinen palaute omasta toiminnasta alkaa tulla merkityksekkääksi ja hän ei kaipaa edes enää niin paljon ulkoista palautetta. Ulkoinen palaute on edelleen tärkeää asioiden peilaamisen ja näkökulmien laajentamisen avuksi. Taitava suorittaja ei kuitenkaan enää toimi pelkän ulkoisen palautteen varassa vaan hän suorittaa itsearviointia, itsereflektointia ja sisäistä palautetta. (Kupias ym. 2009, 178-179.)

Asiantuntija antaa itselleen palautetta jatkuvasti ja säätelee toimintaansa sen mukaisesti koko ajan. Asiantuntijan toiminta perustuu intuitiiviseen päätöksentekoon ja hän on sitoutunut syvästi tekemisiinsä. Ulkoinen palaute voi tuoda asiantuntijalle uusia näkökulmia ja oivalluksia, mutta usein hänelle ei voi ulkoapäin sanoa, miten hänen tulee toimia kehittyäkseen. Tasavertainen keskustelu ja kuuntelu ovat usein ainoa hyötyä tuova ja hedelmällinen palautemuoto. On myös hyvä huomioida, että paraskaan asiantuntija ei ole asiantuntija kaikilla aloilla. Tekninen asiantuntija voi olla esimerkiksi aivan noviisi vuorovaikutustaidoissa, jotka ovat kuitenkin olennainen osa hänen työnsä osaamista. Niissä asioissa ulkoinen ohjaava palaute on tarpeen. (Kupias ym. 2009, 179.)



Kuvio 6. Asiantuntijuuden kehittyminen (Kupias 2009, 177.)

5 Virtuaalitiimit ja niiden toimivuus

Virtuaalitiimi on ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä ja ovat toisistaan riippuvaisia, mutta sijaitsevat eri paikoissa maantieteellisesti katsottuna. Ensisijainen luonne virtuaalitiimillä on se, että jäsenet eivät matkusta usein tavataksaan toisiaan kasvokkain. Virtuaalitiimin jäsenet kommunikoivat usein sähköpostin, chat-ohjelmien, puhelimen, telekonferenssien ja videoneuvottelujen avulla. (Morgan 2009, 142-143.)

Luottamuksen merkitys on suuri virtuaalitiimissä. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat tärkeässä roolissa. Ne ovat pohja luottamukselle. Kasvotusten tapaaminen luo myös pohjaa luottamukselle virtuaalitiimeissä. Kasvotusten tapaamiset ovat tärkeitä varsinkin siinä vaiheessa, kun luodaan suhteita ja tutustutaan. Virtuaalitiimeissä kaivataan kehonkieltä, silmiin katsomista ja käyttäytymisen näkemistä. Virtuaalipalaverien järjestäminen videoneuvotteluina auttaa poistamaan virtuaalisuuteen liittyviä negatiivisia puolia. (Morgan 2009, 144-160.)

Luottamuksen tunteen syntymiseen vaikuttavat sekä yksilön ihmiskäsitys että hänen maailmankuvansa. Toinen ajattelee yleensäkin, että ihmisiin voi luottaa, kun taas toisen mielestä ihmisten suhteen ei voi olla liian varovainen. Yhden ajatuksissa maailma on kilpailua ja toinen uskoo yhteistyön voimaan. Henkilön luotettavuus on sopiva sekoitus hyväntahtoisuutta, sosiaalisuutta, aktiivisuutta, kyvykkyyttä ja mainetta. (Aalto 2009, 119.)

6 TIETO

6.1 Eksplisiittinen ja hiljainen tieto

Muodollinen, systemaattinen ja tarkkaan määritelty tieto on eksplisiittistä tietoa, jota voidaan prosessoida ja tallentaa. Sitä on helppo viestiä ja jakaa muille. Eksplisiittinen tieto on tärkeää niin vuorovaikutuksessa, opetuksessa kuin oppimisessa. Toiminnan arvioinnissa, ongelmien asettamisessa ja ratkaisumallien luomisessa tarvitaan eksplisiittistä tietoa. (Jalava & Vikman 2003, 89.)

Ihmisiltä löytyy myös formuloimatonta tietoa, jota ei voi aina muotoilla tai ilmaista. Unkarilainen filosofi Michael Polanyi kehitti 1940-luvulla tälle tietomuodolle termin hiljainen tieto. Polanyin mukaan se vaikuttaa koko ajan ihmisissä, vaikka sitä ei voida muotoilla tai ilmaista. Hänen mukaan hiljainen tieto näyttäytyy ihmisten toiminnassa ja se on kaiken tietämisen perusta. Polanyin mukaan ihminen tietää paljon enemmän kuin pystyy kertomaan. (Polanyi 1966, 4-18.)

Yritysten tuotteiden ja palveluiden perustana on osaaminen. Tärkeä tietopääoman alue on kuitenkin myös se tieto, jota yrityksellä ei ole vielä hallussaan. Yrityksen tulee selvittää avointen kysymysten ennakoimattomassa toimintaympäristössä. Yrityksen tulee olla viisas arvioimaan, nopea oppimaan sekä kyetä käyttämään tietoa, jota organisaatioista löytyy. Nykyiselle tietopohjalle on luotava uutta tietoa koko ajan. (Stähle & Grönroos, 1999. 76-77.)

6.2 Tiedon SECI-malli

Tiedon luomista ja jakamista voidaan tarkastella tiedon spiraalimallin eli SECI -mallin avulla (Kuvio 7). Mallissa tilat kuvaavat erilaisia prosesseja, joilla saadaan aikaan tietoa. Spiraalimalli korostaa erilaisten tietotyyppien vuorovaikutteisuutta; eksplisiittinen ja implisiittinen tieto muuntautuu toisiksi erilaisissa tiloissa. Japanilaiset käyttävä tilatermiä laajempaa käsitettä ba, joka

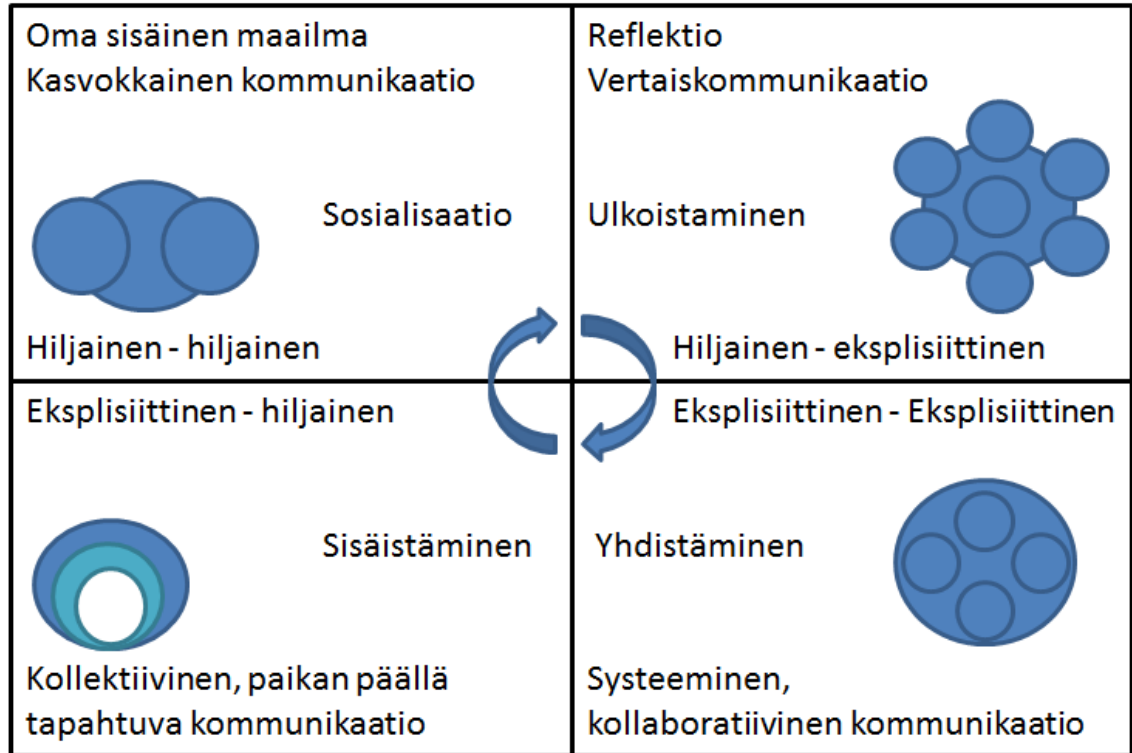
kattaa laajasti mentaalisen, fyysisen ja virtuaalisen tilan. (Uusitalo & Joutsenvirta 2009, 98.)

SECI -mallissa henkilöt jakavat toisilleen hiljaista tietoa tapaamisissa, joissa puheen lisäksi viestivät myös eleet ja tunteet. Tällöin korostuu kasvokkain kommunikaation merkitys. Tilannetta nimitetään tiedon sosialisatioksi. Sosialisatiota voidaan pitää tiedon spiraalin alkutilana, jota myös kutsutaan nimellä aloittava ba. (Uusitalo & Joutsenvirta 2009, 98.)

Hiljainen tieto muuntautuu usein eksplisiittiseksi tiedoksi, kun kokemuksista puhutaan. Hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää kuitenkin puheelta jotain muotoa, jotta siihen sisältyvät myös sellaiset tunteet ja tieto, jota ei aina osata pukea sanalliseen muotoon. Eksplisiittinen ja hiljainen tieto yhdistetään vertaiskeskustelussa, jossa hiljaista tietoa jaetaan ja siitä muodostuu eksplisiittistä tietoa. Tämän osaprosessin nimi on tiedon ulkoistaminen, jota kutsutaan myös keskusteleväksi ba:ksi, koska se perustuu keskusteluun. Yrityksissä esimerkiksi yleisten menettelytapojen löytäminen voidaan luokitella tämän alle. (Uusitalo & Joutsenvirta 2009, 98.)

Eksplisiittistä tietoa yhdistellään eksplisiittiseen tietoon esimerkiksi datapankeissa, arkistoissa ja kirjastoissa. Tietojen yhdistämisen prosessissa myös havaitaan lainalaisuuksia ja mallinnetaan tietoja ylemmiksi ohjeiksi tai teorioiksi. Tätä kutsutaan yhdistämisen tilaksi tai järjestäväksi ba:ksi. (Uusitalo & Joutsenvirta 2009, 99.)

Eksplisiittinen tieto muuttuu vuorostaan uudeksi hiljaiseksi tiedoksi kokemuksissa ja käytännön toiminnassa. Kun ihminen oppii uutta, toimivaksi osoittautunutta menettelytapaa, se sisäistyy uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. Toiminnassa opittu tieto omaksutaan osaksi omaa ympäristöä ja kokemusmaailmaan, jolloin siitä muodostuu hiljaista tietoa. Sisäistäminen tapahtuu usein toiminnassa, jotain sitä kutsutaan nimellä toiminnallinen ba. (Uusitalo & Joutsenvirta 2009, 100.)



Kuvio 7. Tiedon spiraalimalli eli SECI-malli (Uusitalo 2009, 99.)

Hiljainen tieto kulttuuriosaamisen osalta käsittää ymmärrystä, ihmisistä ja heidän elämisen ympäristöstään, sosiaalisesta kontekstista ja vuorovaikutustilanteista. Hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto ovat kietoutuneet toisiinsa ja niitä ei voi irrottaa ihmisestä. Eksplisiittistä tietoa luetaan ja tulkitaan ihmisen omien kokemusten ja taustan mukaan. Vuorovaikutustilanteissa on syytä ottaa huomioon hiljaisen tiedon vaikutus. (Uusitalo & Joutsenvirta 2009, 94-95.)

6.3 Tiedon laatu

Tiedon laadun korkeimmaksi tasoksi määritellään viisaus, ymmärrys ja tietämys sekä hiljainen tieto. Saavuttaakseen tämän tason, tiimin on toimittava oppivan organisaation tasolla. Tiimin jäseniltä edellytetään silloin sosiaalisia ja ammatillisia valmiuksia, jotka tukevat tätä mahdollisuutta. Kehittyneissä tiimeissä tiedon jako ja vuorovaikutus on avointa ja vapaamuotoista. Kaikilla tiimin jäsenillä ei ole tarpeen olla samoja ammatillisia taitoja, mutta sosiaaliset taidot ovat tärkeitä. (Rissanen 2002, 281-283.)

Huippuosaajien syvällisen asiantuntijatiedon hyödyntäminen on avainasemassa teknologiayritysten menestymiselle (Sydänmaanlakka 2001, 194). Huippuosaajalla osaaminen on sanatonta. Vasta-alkajaa ohjaa tekniikan oppiminen ja taitajaa toiminnan laajempi kokonaispäämäärä. Hiljaista tietoa syntyy useissa eri prosesseissa, kuten sosiaalistumisessa (jota mm. mallioppiminen, yhteisön tavan omaksuminen), toiminnan automatisoitumisessa (esim. prosessioppiminen) ja työkalun sisäistämisessä tai käsitteen käytön sisäistämisessä. (Toivonen & Asikainen 2004, 21-31.)

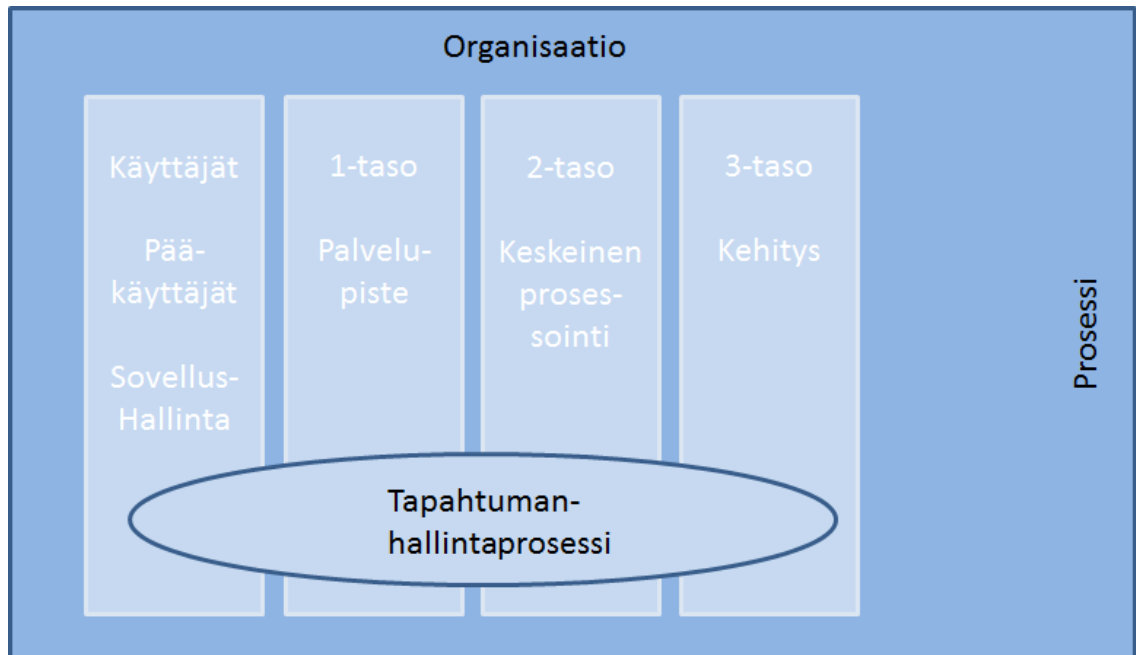
Ekspertin toiminta pohjautuu intuitioon ja oman kokemuksen kautta syntyneihin malleihin, jotka pohjautuvat teorian syvälliseen tuntemiseen. Nämä elementit muodostavat ekspertin moniulotteisen tietovaraston, johon on sisäistetty paljon tietoa matkan varrella useasta eri näkökulmasta, että henkilö ei enää pysty palauttamaan niitä yksityiskohtaiselle tasolle. Aallon mukaan organisaatiossa tulisi löytää keinoja, miten voi palkita työntekijöitä tiedon jakamisesta. Aalto jatkaa, että ei ole riittävää, että työntekijät osaavat tehdä työnsä vaan heidän on osattava pitää muut ajan tasalla siitä, mitä ovat tekemässä nyt, mitä ovat jo saaneet aikaan, mitä aikovat tehdä seuraavaksi ja mihin suuntaan uskovat kehityksen muuttuvan. (Stähle & Grönroos 1999, 90., Aalto 2012, 14.)

7 Palvelumalli

7.1 ITIL

Asiakkaan palvelumalli on ITIL:n mukainen. ITIL:iin (Information Technology Infrastructure Library) on globaalisti tunnustettu prosessikehys, joka on kokoelma IT-palvelujen hallinnan ja johtamisen käytäntöjä. ITIL sopii kaikenkokoisten yritysten IT-prosessikehykseksi. Palveluiden johtaminen prosessien avulla on tärkeä osa ITIL:ä. Se on kattava prosessikirjasto, joka sisältää paljon esimerkkejä ja malleja IT-johtamisen prosesseille. Liiketoimintanäkökulma on sen keskeinen ohjaava tekijä. ITIL® on Britannian OGC:n (Office of Government Commerce) rekisteröimä tavaramerkki ja tunnistettiin aikaisemmin lyhenteenä sanoista Information Technology Infrastructure Library - Tietotekniikan infrastruktuurikirjasto. Nykyisin malli tunnetaan vain ITIL:nä. ITIL:n mukaisesti asiakkaan kanssa on määritelty palvelutasonhallinta (Service Level Management, SLM). SLM on prosessi, joka määrittelee, mittaa, hallitsee ja parantaa IT-palveluiden laatua hyväksytyissä kustannusrajoissa. Palvelutasonhallinnassa palvelukohteet on dokumentoitu ja hyväksytty palvelutasosopimuksilla (Service Level Agreements, SLAs). Palvelutasosopimusten toteutumista tarkkaillaan jatkuvasti ja vertaillaan todellista saavutettua palvelutasoa sopimuksessa hyväksytyyn tasoon. Palvelutasonhallinnan avulla määritellään ja tarkkaillaan palvelutason vaatimuksia ja näiden vaatimusten saavuttamista. (Seppälä 2007, 10, 51.)

Asiakas ottaa yhteyttä aina 1-tasolle palvelupisteeseen (Kuvio 8), joka ohjaa edelleen tarvittavat tiketit eteenpäin 2-tasolle. 2-tasolta tiketit tulevat 3-tasolle, jos niitä ei pystytä 2-tasolla ratkaisemaan. Tässä työssä käsiteltiin 2-tason tehtävien siirtoa kaukohankintaan.



Kuvio 8. Tukiorganisaation rakennemalli, mukailen Seppälän (2007) esittämää mallia. (Seppälä 2007, 15.)

7.2 Palvelun laatu

Asiakastyytyväisyyskyselyjä on tehty koko ajan palveluntarjoajan palvelunlaatumittarilla. Palvelun laatu on pysynyt koko ajan hyvänä asiakastyytyväisyyden mukaan.

Palvelussa on myös pystytty parantamaan koko ajan palvelutasosopimusten lukuja (SLA= Service level agreement). Viimeisimmät luvut ovat joka tasolla erinomaisia, joka todistaa koko palvelun toimivan erinomaisella tasolla.

8 Koulutusohjelma

8.1 Lähtötilanne koulutuksiin

Siirtoprojektissa edettiin vaihe vaiheelta edistymistä seuraten viikoittaisissa suunnittelupalavereissa. Koko koulutuksen ajan tehtiin havainnointia ja seuranta tapaustutkimuksen lähtökohdista.

Laajennettu palvelumalli otettiin käyttöön jo aiemmin, jolloin alettiin siirtämään osa töistä kaukohankintaan. Tällöin tehtävät olivat tarkasti rajattuja ja ohjeistettuja. Siirtoprojektin kannalta tämä oli auttava tekijä, koska osa kaukohankintatiimin työntekijöistä oli jo aloittanut näiden tehtävien kanssa ja tunsivat jo osittain palvelua ja asiakasta. Samalla aloitettiin myös kotimaisen tukitiimin asennemuutos.

Osa palvelussa olevista työntekijöistä ei ollut aiemmin työskennellyt eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa, ja osittain oli myös kielimuuri esteenä. Palvelussa asiakas on kotimainen ja käyttää järjestelmää suomen kielellä. Suomen tiimi alkoi opetella ja kääntää termistöä englannin kielelle asiakkaan osittain hyvin tarkkoihin suomenkielisiin termeihin, jotka olivat osittain asiakkaan toimintaprosessissa muotoutuneita käsitteitä.

8.2 Koulutuksen suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa kartoitettiin jokaisen osa-alueen aiheet, joista piti antaa koulutusta. Aiheet kirjattiin excel-taulukkaan. Taulukkaan pyrittiin listaamaan hyvinkin yksityiskohtaisesti tarvittavat koulutuskohteet, jotta mitään ei unohdettaisi. Viikoittaisissa suunnittelupalavereissa seurattiin suunnitelman rakentumista ja tarvittavia koulutusaikoja. Aiheille suunniteltiin heti alkuvaiheessa tuntimäärä, joka vaadittaisiin koulutuksen pitämiseen. Aihetta myös pohdittiin siitä näkökulmasta, että voidaanko kyseinen koulutus pitää virtuaalikoulutuksena, vai pidetäänkö se mieluummin luokahuonekoulutuksena.

Jokaiselle aihealueelle kerättiin jo olemassa olevat koulutusmateriaalit ja työohjeet. Dokumentit listattiin ja linkitettiin samaan excel-tilukseen. Puuttuvia ohjeita luotiin tarpeen mukaan suoraan englanniksi. Tarvittavat koulutusmateriaalit ja työohjeet käännettiin englanniksi. Käyttäjähjeistukset käytiin myös läpi ja niistä tarvittavat käännettiin englanniksi. Kaikkia ohjeita ei ollut mahdollisuus alkaa kääntämään ohjeiden runsauden ja resurssien rajallisuuden vuoksi.

8.3 Koulutuksen aloitus virtuaalikoulutuksilla

Koulutuksen eri vaiheet oli tarkkaan mietitty, että ne toteutettiin mahdollisimman hyödyllisessä järjestyksessä. Osa koulutuksista järjestettiin virtuaalikoulutuksina ja osa luokkahuonekoulutuksina kaukohankintatiimin kahden viikon koulutusmatkan aikana.

Aivan aluksi järjestettiin etäkoulutusta virtuaalipalavereissa. Osa kaukohankintatiimin jäsenistä liittyi tiimiin juuri ennen koulutuksia. Koko tiimi osallistui yleisiin koulutuksiin, joissa opetettiin järjestelmän käyttöä käyttäjätason näkökulmasta. Asiakastukea tehtäessä pitää ymmärtää ja osata käyttää järjestelmää samalla tavoin, kuin asiakaskin on ohjeistettu tekemään. Osa prosessikoulutuksista pidettiin myös virtuaalisina, koska muuten kahden viikon matkan aikana ei olisi ehditty toteuttamaan kaikkia luokkahuonekoulutuksia, jos kaikki prosessikoulutuksetkin olisi toteutettu vasta kasvokkain luokkahuoneissa. Osa virtuaalikoulutuksista pidettiin kaukohankintatiimin koulutusmatkan jälkeen.

Materiaalina käyttäjätason koulutuksessa käytettiin käyttöohjeisiin perustuvia koulutusmateriaaleja, jotka oli luotu käyttäjäkunnan kouluttamista varten. Materiaalit käännettiin tätä ennen englanniksi. Koulutukseen liittyi myös järjestelmässä tehtäviä harjoituksia. Koulutuksen piti käyttäjäkoulutuksia asiakkaallekin antava kouluttaja, joka varmasti osasi kouluttaa kaukohankintatiimin samalla tavoin kuin asiakas oli koulutettu ja ohjeistettu tekemään. Yleisessä käyttäjäkoulutuksessa samalla kasvoi myös asiakkaan sekä asiakasprosessien tuntemus.

Palaverien järjestäminen virtuaalisesti oli hieman tietoinen riski. Kaukohankintatiimi ei ehkä uskaltanut kysyä ihan kaikkia epäselviä kohtia kouluttajalta, koska he eivät tunteneet kouluttajaa vielä henkilökohtaisesti. Kaukohankintatiimille kuitenkin ohjeistettiin, että he voivat harjoitella tekemiään harjoituksia koulutuksen ulkopuolellakin ja kysellä niihin liittyviä kysymyksiä jälkikäteen. Kulttuurin tavan mukaisesti intialainen yleensä vastaa ”yes”, kun kysytään tuliko asia selväksi. Näissä käyttäjätason koulutuksissa havaittiin samaa tapahtuvan. Vastauksena ”yes” tarkoittaa lähinnä, että asia on kuultu. Suomalainen herkemmin saattaa myöntää, ettei ymmärtänyt ihan kaikkea.

8.4 Kaukohankintatiimin Suomen koulutusmatka

8.4.1 Tutustumista Suomessa tiimiin ja asiakkaaseen

Kaukohankintatiimi matkusti Suomeen kahden viikon opintomatalle, jossa ohjelmassa oli aluksi esittely-/tutustumispalaveri, jossa kaukohankintatiimiläiset ja suomalaiset konsultit kertoivat vapaamuotoisesti omista taustoistaan. Tämän aloituspalaverin tarkoituksena oli auttaa kaukohankintatiimiläisiä verkostoitumaan ja tutustumaan suomalaisten palvelussa työskentelevien henkilöiden kanssa. Kouluttajatiimin kouluttajat olivat myös kaikki tästä edellä mainitusta Suomen tiimistä.

Tiimi kävi vierailulla asiakkaan päävarastolla, jotta tiimiläiset saivat käsityksen toiminnasta, jota järjestelmät ohjaavat. Vierailulle osallistui koko palvelutiimi, sekä kaukohankintatiimi että Suomen tiimi. Vierailulla oli myös hyvä verkostoitua ja tutustua keskenään.

8.4.2 Suomen ja Intian kulttuurieroihin tutustuminen

Toisen maan kulttuurin tunteminen helpottaa henkilöiden kommunikaatiota ja yhteistyötä. Kaikki eivät olleet aiemmin työskennelleet monikulttuurisessa ympäristössä, joten oli erittäin hyödyllistä hieman tutustua Suomen ja Intian kulttuurieroihin. Intialainen projektipäällikkö, joka on asunut Suomessa pitkään, piti kulttuurieroluennon. Luennolla hän esitteli mm. erilaisia käsityksiä

aikatauluista ja työkuulttuurista. Tiimillä oli myös mahdollisuus esittää kysymyksiä ja keskustella asioista. Kulttuuriluento osallistui koko kaukohankintatiimi ja Suomessa palvelussa toimivat henkilöt.

Kulttuurieroihin tutustumiseen olisi voinut varata mielellään hieman pidemmänkin ajan. Yksi luento oli vain pieni pintaraapaisu aiheeseen. Aikataulun puitteissa tämä vain ei ollut mahdollista. Päivän työpajatyylinen tapahtuma olisi toiminut samalla myös tutustumista tukevana tilaisuutena. Halusimme kuitenkin sisällyttää tämän lyhyenkin infon kulttuurieroista, jotta kaikki edes hetken ajattelevat asiaa.

8.4.3 Luokkahuonekoulutukset

Luokkahuonekoulutuksiin siirryttiin kulttuuriluennon jälkeen. Ajatuksena oli opettaa mahdollisimman paljon työskentelytapaa, jolla Suomen tiimi oli kokenut asioiden etenevän parhaiten. Päivän ohjelma rakentui siten, että alussa pidettiin yleisemmän tason luentotyylinen tunti aiheesta, jonka jälkeen siirryttiin pienryhmätyöskentelyyn. Pienryhmissä käsiteltiin aiheeseen liittyviä tikettejä sitä mukaa, kun niitä tuli työjonoon. Jos työjonossa ei ollut kyseisestä aiheesta avointa tikettiä, käsiteltiin vanhoja jo ratkaistuja tikettejä esimerkkiluonteisesti ja edettiin samalla tavoin kuin tiketin ratkaisussa oli oikeastikin edetty. Kaukohankintatiimin annettiin mahdollisimman paljon tehdä itse koko ajan. Tiimille annettiin työkaluja ja vinkkejä tarpeen mukaan. Tarvittaessa tikettejä ratkottiin koko ryhmän voimin.

Kouluttajien toimesta keskityttiin palautteen antamiseen ja pyrittiin kannustamaan positiivisella asenteella kaukohankintatiimiä välillä vaikeissakin tilanteissa. Luokkahuonekoulutusten ilmapiiri pystyttiin pitämään innostuneena ja motivoituneena. Pienryhmien koostumuksia vaihdeltiin lähes joka päivä. Ryhmien koostumuksia muokkaamalla tavoiteltiin tilannetta, jossa saataisiin mahdollisimman moni työskentelemään eri henkilöiden kanssa. Ryhmätyöskentelyissä pystyttiin hyvin havaitsemaan toimivia työpärejä, jotka toimivat heti alkuun hyvin, kun taas toisten pienryhmien tai työparien kohdalla yhteistyöhön ja töiden jakamiseen piti kannustaa.

Kaukohankintatiimissä on usein vahvat roolit. Uusimmat jäsenet kantavat juniorin viittaa ja vanhemmat konkarit ovat vahvasti seniorin roolissa, vaikka heidän taustansa olisikin esimerkiksi toiselta asiakkaalta. Silloin tällöin törmättiin näihin rooleihin ja niiden tuomiin haasteisiin. Koulutuksessa kuitenkin pyrittiin tuomaan esille myös sitä, että asemasta huolimatta jokaisella on omat vahvuutensa ja tiimin jäsenten erilaiset osaamiset täydentävät toisiaan ja vahvistavat tiimiä kokonaisuutena.

8.4.4 Päivän päättävä ”wrap up”

Jokaisen koulutuspäivän päätteeksi pidettiin ”wrap up” -tilaisuus, jossa kysyttiin päivän anti ja odotuksia seuraavalle päivälle. Tilaisuus pidettiin kahvitilassa rennossa tunnelmassa kahvikupin ääressä. Tässä tilaisuudessa myös annettiin palautetta puolin ja toisin, kouluttajat antoivat ryhmäpalautetta ja myös koulutettavat saivat antaa palautetta halutessaan. Ryhmäpalautteessa keskityttiin myönteisen palautteen antoon.

Wrap up -tilaisuus koettiin hyödylliseksi hetkeksi vetää päivän opit ja kokemukset yhteen. Lähes jokaisena päivänä jokainen tiimin jäsen halusi sanoa jotain, joka kertoi kouluttajatiimille tilaisuuden olevan toivottu. Työpäivän aikana harvemmin ehdittiin istua koko kaukohankintatiimin ja kouluttajatiimin kanssa saman pöydän ääreen rauhassa vapaasti keskustelemaan.

8.4.5 Kouluttajien päivittäiset suunnittelupalaverit

Kouluttajat kokoontuivat joka ilta tai aamu suunnittelemaan vielä viimeisen hienosäädön tulevan päivän ohjelmaan huomioiden koulutettavien odotukset. Tulevia työpöytäseurattuihin seurattiin myös koko ajan työjonosta.

Koulutuksen valmisteluun oli luotu raamit, mutta tarkat sisällöt muodostettiin mahdollisimman viimeisessä vaiheessa, jotta pystyttiin samalla työskentelemään asiakkaan oikeiden työpöytäseurattuihin parissa. Osa töistä ratkottiin koulutusmuodossa ja koulutuksen takia asiakkaalle ei tullut palveluun mitään

viivettä. Tämä toki aiheutti pientä kiirettä ja painetta kouluttajatiimille, mutta koettiin hyvänä itse koulutuksen ja työn reaaliaikaisen tekemisen kannalta, vaikka kouluttajatiimin päivät hieman venyivätkin pitkiksi joinain päivinä suunnittelupalavereiden takia.

8.5 Palautekeskustelut

Palautekeskusteluissa oli mukana kaksi kouluttajaa sekä kaukohankintatiimin palveluesimies ja tiimiläinen. Palautteet annettiin yksilöpalautteena lähinnä hampurilaispalautemenetelmää hyödyntämällä. Palaute annettiin koko koulutusjakson ajalta, jolloin kaikille oli antaa sekä positiivista että korjaavaa palautetta. Tällöin hampurilaispalautteesta ei tullut teennäistä, vaan palautekeskustelu eteni luonnollisen jouhevasti aloittamalla positiivisilla asioilla, minkä jälkeen käytiin korjaava osio ja keskustelu päätettiin positiivisella mielellä hyvään palautteeseen. Koko kouluttajatiimi oli tehnyt havainnointia koulutusten aikana. Palautteet kerättiin koko kouluttajatiimiltä ja valmisteltiin ennen palautekeskustelua. Palaute järjesteltiin jo ennakkoon hampurilaismallin järjestykseen, jolloin palautekeskustelu eteni sujuvasti. Hampurilaispalautemenetelmä koettiin toimivaksi konseptiksi antaa palautetta.

Palautekeskusteluissa pyrittiin pitämään positiivinen keskustelu ja vuorovaikutus yllä koko palaverin ajan, ja mielestäni siinä onnistuttiin hyvin. Palautekeskustelut käytiin n. 2 viikkoa intensiivijakson jälkeen, jolloin kaukohankintatiimin henkilöt olivat jo kotimaassaan. Virtuaalipalaverissa oli omat haasteensa, mutta tämä oli ainoa vaihtoehto ja onnistui erittäin hyvin. Kaukohankintatiimiläiset ja kouluttajat tutustuivat koulutusjakson aikana niin hyvin, että virtuaalipalaverit sujuivat jatkossa muutenkin sujuvasti, koska pohjalle oli syntynyt jo keskinäinen luottamus.

Palautekeskusteluissa kysyttiin myös vastapalautetta ja sitä annettiin kiitettävästi. Keskusteluista muotoutui oikein hedelmällisiä, kun kouluttajilla oli aikaa keskustella rauhassa jokaisen kaukohankintatiimiläisen kanssa ja saada antaa palautetta sekä ottaa sitä vastaan. Kaukohankintatiimiläisistä osa lähes aneli korjaavaa palautetta ennen kuin siihen vaiheeseen keskustelussa edes

päästiin ja he osasivat ottaa palautteen hyvin vastaan. Toisinaan näissä keskusteluissa päästiin hyvän dialogin asteelle.

8.6 Siirtoprojektin loppuvaiheita

Varsinaisen koulutusjakson jälkeen siirryttiin varjotukivaiheeseen sekä eriytettiin kolmannen asteen tuki omaksi tiimikseen.

Alussa siirron jälkeen Suomen tiimi antoi varjotukea hyvinkin paljon. Varjotuen tarkoitus oli olla koko ajan saatavilla. Kaukohankintatiimiä ohjeistettiin osittain tutkimaan ongelma ja ennen varsinaisia toimenpiteitä he vahvistivat ratkaisunsa Suomen tiimiltä. Varjotuella madallettiin kynnystä uusien tehtävien vastaanottamisessa, koska tehtävän tekijä aina tiesi, että ratkaisu vahvistetaan ennen toimenpiteitä.

Noin kaksi kuukautta koulutusten jälkeen Suomen tiimi eriytettiin kolmostasolle, jossa kuitenkin yksi ihminen jatkoi kaukohankintatiimin tukihenkilönä, jotta heillä oli helppo ottaa yhteyttä ja pyytää apua tikettien ratkaisuun. Kaukohankintatiimin tukihenkilön rooli koettiin erittäin toimivaksi, joten sitä jatkettiin pysyvästi. Kaukohankintatiimille oli helpompi ottaa yhteyttä nimettyyn henkilöön, eikä heidän tarvitse miettiä, että kenellä olisi kyseisestä ongelmasta eniten tietoa tai kenellä olisi aikaa auttaa. Rooli on pysynyt edelleen kiertävänä tehtävänä 3-tason tuessa.

Viikoittain pidetään yhteinen palaveri, jossa käydään avoimia asioita läpi koko tiimin kesken. Kaukohankintatiimille annetaan lähes viikoittain ryhmäpalautetta kyseisessä palaverissa. Henkilökohtaisen palautteen antaminen koko tiimin kuulleen on oltava tarkoin pohdittua. Lähinnä positiivista palautetta voi antaa, mutta henkilökohtaisen korjaavan palautteen antaminen ei ole suotavaa ryhmässä.

9 Kyselytutkimus

9.1 Kyselytutkimuksen vaiheet

Kyselytutkimuksessa toimitettiin kaavakkeet sähköpostitse ennen koulutusta kaikille kaukohankintatiimin jäsenille, jotka osallistuivat myös koulutukseen. Tiimin koko tässä vaiheessa oli 5 henkilöä. Kaavakkeessa oli eriteltyä osaamisen taso ennen ja jälkeen koulutuksen. Tiimiläisiä pyydettiin täyttämään alkuosa kaavakkeesta ennen koulutusta ja loppuosa koulutuksen jälkeen. Kaikki tiimiläiset olivat aktiivisia vastaamaan kyselyyn ja vastausprosentiksi tuli täysi sata. Kyselytutkimus virvoitti myös mielenkiintoisten käytäväkeskustelujen syntyyn, joten kyselytutkimus oli siinäkin mielessä hyvin antoisa ja hedelmällinen.

Kyselykaavake on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1. Kyselykaavakkeessa oli osittain nimetty mm. asiakkaan järjestelmän nimiä, mutta ne on poistettu tähän dokumentaatioon tietoturvasyistä. Kaukohankintatiimi sai tällöin tarkemman kuvan kysymyksestä, kun järjestelmien ja asiakkaan nimitykset oli mainittuna.

Osaaminen tuli luokitella asteikolla 1 - 5 monivalintakysymyksissä. Sama asteikko on käytössä henkilöstön osaamisenkartoittamistyökalussa. Samassa kaavakkeessa kysyttiin myös sanallisia kysymyksiä, joihin sai vastata halutessaan.

Osaamisen luokittelussa käytettiin viisiportaista asteikkoa. (Taulukko 1.)

| Taso | Selitys |
|------|--------------------------------|
| 1 | Noviisi/ aloittelija |
| 2 | Oppija/ kehittynyt aloittelija |
| 3 | Ammattilainen |
| 4 | Pätevä ammattilainen |
| 5 | Asiantuntija/ ekspertti |

Taulukko 1. Osaamisen luokittelu viisiportaisen asteikon mukaan (Kupias ym. 2009, 177.)

Vastauksissa tulee huomioida, että asteikon luokittelun käytössä huomattiin, että kaukohankintatiimi käyttää noin asteen verran ylempää luokitusta osaamisistaan, mitä suomalainen vastaavassa osaamisen tasossa käyttäisi. Osa tiimiläisistä oli liittynyt palveluun aivan äskettäin, ja siitäkään huolimatta he eivät enää kokeneet olevansa aloittelijatasolla ollenkaan osassa kysytyjä asioita. Jokainen kaukohankintatiimiläinen omasi kuitenkin kokemusta muilta asiakkailta muiden palveluntarjoajien palkkalistoilla.

Kysymykset esitettiin englanninkielisinä ja kaukohankintatiimiläiset vastasivat myös englanniksi. Tässä dokumentissa kysymykset on käännetty suomeksi, mutta tässä on myös esitetty kysymyksen alkuperäinen muoto englanniksi. Vastaukset on käännetty suomeksi. Osittain kaukohankintatiimiläiset olivat vastanneet samoja vastauksia vain eri muodoissa. Kyselyt palautettiin tulostettuina ja nimettöminä.

9.2 Kysymyslomakkeiden monivalintakysymykset ja vastauksien purku

Monivalintakysymysten vastausprosentti oli 100 ja vastaukset on laskettu yhteen ja tulkittu seuraavissa kappaleissa.

9.2.1 Kysymys 1: SAP -tietämys

Ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin tietoja SAP:sta. Kysymyksen alkuperäinen englanninkielinen muoto oli: *"Describe you knowledge of the SAP?"*

Kaukohankintatiimin SAP-osaaminen kasvoi koulutusjakson aikana selkeästi. Yleisen SAP-osaamisen taso koulutuksen alussa vaihteli 2-4 tasolla. Vain 40% koki olevansa 4 tasolla, 40% tasolla 3 ja 20% tasolla 2. 2 jäi osaamisen tasosta kokonaan pois ja 80% tiimistä koki olevansa tasolla 4 koulutuksen lopussa. Loput 20% luokittelivat osaamisensa tasolle 3. Asiakkaalla on käytössään hyvinkin asiakaskohtaiseksi konfiguroitu järjestelmä, joten koulutuksen tavoitteena oli lisätä yleistä SAP-osaamista asiakkaan järjestelmässä. Tässä tavoitteessa onnistuttiin tavoitteen mukaisesti.

9.2.2 Kysymys 2: Asiakkaan tuntemus

Toisena kysyttiin asiakkaan tuntemusta yleisellä tasolla. Alkuperäinen kysymys kuului englanniksi: *"Describe you knowledge of the customer in over all?"*

Asiakkaan tuntemus kasvoi selvästi. Asiakkaan tuntemuksen taso koulutuksen alussa vaihteli 2-4 tasolla. Vain 40% koki olevansa 4-tasolla. 2 jäi osaamisen tasolla kokonaan pois ja 80% tiimistä koki olevansa tasolla 4 koulutuksen lopussa. Loput 20% luokittelivat osaamisensa tasolle 3. Osa kaukohankintatiimiläisistä tuli palvelutiimiin juuri ennen koulutuksia. Osaamisen kasvattaminen asiakkaan tuntemuksesta oli myös yksi tärkeä tehtävä. Asiakas otti mielellään vastaan tiimin tutustumaan tiloihinsa, mikä vaikutti positiivisesti osaamisen ja ymmärtämisen karttumiseen.

9.2.3 Kysymys 3: Bisnesprosessien tuntemus

Kolmas kysymys käsitteli tietämystä bisnesprosesseista. Alkuperäinen kysymys kuului englanniksi: *"Describe you knowledge of the Business processes?"*

Bisnesprosessiosaamisen kaukohankintatiimi oli arvioinut ennen koulutusjaksoaan 60% tasolle 3 ja 40% tasolle 4. Koulutusjakson lopulla koko tiimi koki olevansa tasolla 4. Vapaassa palautteessa kuitenkin tiimi toivoi lisää bisnesprosessiosaamista, mutta näiden lukujen valossa he olivat sitä jo lisää saaneetkin. Prosessikoulutuksen osuus oli huomattava koulutuksen sisällöstä ja osaamisen kasvattamista tavoiteltiin. Osaaminen nousi halutulle tasolle.

9.2.4 Kysymys 4: Muiden prosessien tuntemus

Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin tietämystä muista prosesseista, kuten esimerkiksi liittymistä yms. Alkuperäinen kysymys oli englanniksi: *"Describe you knowledge of the system processes (interfaces, ... etc.)?"*

Järjestelmän prosessien osaaminen karttui selkeästi koulutusjakson aikana. Ennen koulutusta tiimin jäsenistä 40% koki olevansa tasolla 2 ja 60% tasolla 3. Koulutuksen jälkeen 60% tiimiläisistä tunnisti osaamisen karttuneen tasolle 3 ja 40% tasolle 4. Suurin osa tiimistä oli siis kokenut tietämyksensä karttuneen yhden tason verran, joka vastasi myös osaltaan koulutuksen tavoitteita.

9.2.5 Kysymys 5: Muiden järjestelmien roolien ymmärtäminen

Viides kysymys koski muiden järjestelmien roolien tuntemusta. Alkuperäinen englanninkielinen kysymys oli esitetty muodossa: *"Describe you knowledge of the other systems (xxx,xxx,xxx...)/ Are you familiar with the role of those systems?"*

Muiden järjestelmien tuntemus karttui selkeästi koulutusjakson aikana. Ennen koulutusta 60% tiimiläisistä koki olevansa tasolla 2 ja 40% tasolla 3. Koulutuksen jälkeen tiimiläisistä 80% tunnisti osaamisen karttuneen tasolle 3 ja 20% tasolle 4. Suurin osa tiimistä oli siis kokenut tietämyksensä karttuneen yhden tason verran. Osaaminen karttui halutulle tasolle.

9.2.6 Kysymys 6: SAP:n tuntemus applikaatiotasolla

Kuudes kysymys selvitti tietämystä SAP:sta applikaatiotasolla. Kysymyksen alkuperäinen englanninkielinen asu kuului: *"Describe you knowledge of the SAP in Application level?"*

Applikaatiotason tuntemus SAP:sta karttui jonkun verran koulutusjakson aikana. Ennen koulutusta tiimin jäsenistä 60% koki olevansa 60% tasolla 3 ja 40% tasolla 4. Koulutuksen jälkeen tiimiläisistä 20% tunnisti osaamisen karttuneen 20% tasolle 3 sekä 80% tasolle 4.

9.2.7 Kysymys 7: SAP:n tuntemus teknisellä tasolla?

Seitsemäs kysymys koski tietämystä SAP:sta teknisellä tasolla. Alkuperäinen englanninkielinen kysymys oli muodossa: *"Describe you knowledge of the SAP in technical level?"*

Teknisen tason osaaminen SAP:ssa ei juurikaan karttunut koulutusjakson aikana. Ennen koulutusta tiimi koki olevansa 100% tasolla 3. Koulutuksen jälkeen 80% tiimistä tunnisti osaamisensa olevan edelleen tasolla 3. 20% koki osaamisensa kasvaneen tasolle 4. Suurin osa tiimistä oli siis kokenut tietämyksensä pysyneen samalla tasolla. Tämä oli arvattavissakin, koska varsinaisesti koulutusjakson aikana ei pureuduttu tekniseen puoleen ja tavoitteena ei ollutkaan teknisen tason lisääminen.

9.2.8 Kysymys 8: Raporttien ja automaattitickettien tuntemus

Kahdeksas kysymys koski tietämystä raporteista ja automaattiticketeistä ja kuului alkuperäisessä englanninkielisessä asussaan: *"Describe you knowledge of the reports/automatic tickets?"*

Tietämys raporteista ja automaattiticketeistä karttui huomattavasti koulutusjakson aikana. Ennen koulutusta 60% tiimistä koki olevansa tasolla 3 ja 40% tasolla 4.

Koulutuksen jälkeen koko tiimi tunnisti osaamisen karttuneen tasolle 4. Automaattiticketit siirrettiin kokonaisuudessaan koulutusprosessin aikana.

9.2.9 Kysymys 9: Palvelupyynnöiden ja muiden tikkettien tuntemus

Yhdeksännessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka hyvin palvelupyynnöitä ja muita tikettejä tunnettiin. Alkuperäinen kysymys kuului englanniksi: *"Describe your knowledge of the service requests/other tickets?"*

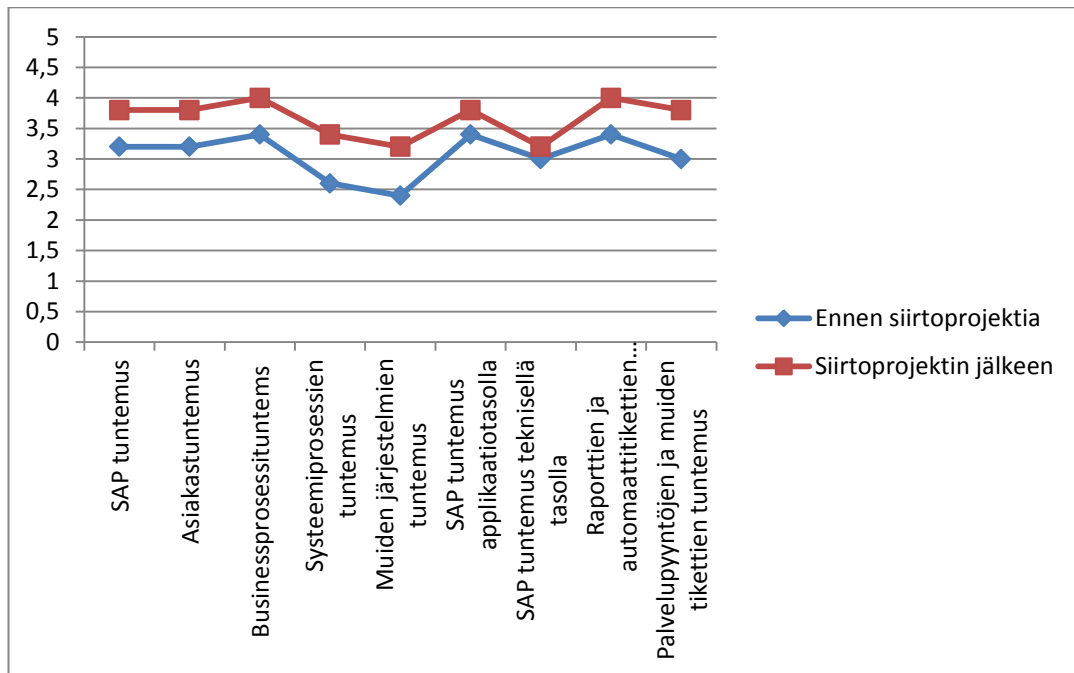
Tietämys palvelupyynnöistä ja muista tiketeistä karttui mukavasti koulutusjakson aikana. Ennen koulutusta tiimin jäsenistä 40% koki olevansa tasolla 2, 20% tasolla 3 ja 40% tasolla 4. Koulutuksen jälkeen 20% tiimiläisistä tunnisti osaamisensa olevan tasolla 4 ja loput 80% tunsivat osaavansa tason 4 edellyttämällä tavalla.

Kaukohankintatiimi alkoi myös ratkoa käyttäjiltä tulevia palvelupyynnöitä. Niiden osalta voitiin opettaa, kuinka tikettiä voi lähteä ratkomaan ja mistä etsiä dokumentaatiota ja materiaalia. Lähes jokainen käyttäjältä tuleva tiketti on erilainen ja niiden ratkaisuun voi antaa lähinnä malleja, miten voi lähteä tutkimaan. Kaukohankintatiimiä piti myös rohkaista tutkimaan teknisiä ongelmia ohjelmadokumentaation kautta.

9.2.10 Yhteenveto vastauksista

Jokaisella osa-alueella voitiin havaita tapahtuneen kehitystä. Taulukossa 2 on esitetty kuvaajamuodossa kehittyminen jokaisen kysymyksen kohdalla graafisena kuvaajana. Osaamisen tasoista on laskettu keskiarvot ennen koulutusta ja sen jälkeen. Tämä kertoo projektin koulutuksen onnistumisesta halutulla tavalla, koska jokainen koki oppineensa jotain ja koko kaukohankintatiimin osaaminen kehittyi ja sitä voitiin myös mitata.

Taulukko 2. Osaamisen tason keskiarvo nousi jokaisella kysytyllä osa-alueella. Sininen viiva kuvaa osaamista ennen siirtoprojektin koulutuksen aloitusta ja punainen viiva kuvaa tilannetta koulutuksen jälkeen. Arvot on annettujen osaamislukittelujen keskiarvoja.



9.3 Sanallisten kysymysten vastaukset ja purku

Seuraavassa on vapaiden kysymysten vastauksien kommentteja käännettyinä suomeksi. Osittain henkilöiltä tuli hyvinkin samanlaisia vastauksia, joten kaikki erilaiset vastaukset on kerätty ja dokumentoitu tähän, mutta samoja kommentteja ei ole kirjoitettu tuplana.

9.3.1 Mitä olisi voitu tehdä paremmin?

Ensimmäinen sanallinen kysymys kuului: Mitä olisi voitu tehdä paremmin?

Alkuperäinen englanninkielinen muoto oli: *"What could have been done better?"*

Tähän kysymykseen saatiin seuraavia vastauksia:

- *"Vaikka bisnesprosessikoulutusta oli alussa, sitä olisi voinut olla enemmän."*

- *”Enemmän olisi voitu käyttää huomiota ohjeiden päivittämiseen.”*

Prosessikoulutus koettiin erittäin tärkeäksi ja sitä olisi kaivattu lisää. Asiakkaalla on runsaasti monimutkaisia prosesseja, joiden omaksuminen lyhyen ajan sisällä on erittäin haasteellista. Osa prosessikoulutuksista järjestettiin virtuaalipalaverissa ennen ja jälkeen varsinaisen koulutusjakson, jotta pystyttiin hieman jakamaan prosessikoulutuksia laajemmalle aikajaksolle.

Tässä oli havaittavissa hiljaisen tiedon dokumentoinnin tarve. Suomen tiimi oli aiemmin tottunut työskentelemään hieman epätarkemmalla ohjeistuksella. Ohjeet olivat alkuun suomenkielisiä ja käännöksissä saattoi jäädä jotain tarkennuksia päivittämättä. Ohjeita alettiin päivittämään tarkemmiksi ja jalkautettiin kaukohankintatiimi itse päivittämään ohjeistusta tarkemmaksi aina, kun he huomasivat puutteita tai kaipasivat tarkennusta ohjeistukseen. Tässä tapahtui selkeästi hiljaisen tiedon muuntumista eksplisiittiseksi tiedoksi. Ohjeiden rooli kaukohankintatiimillä on huomattavasti suurempi kuin Suomen tiimillä. Kaukohankintatiimi vaati hyvin tarkat ohjeet aina aloittaessaan uutta tehtävää. Kaukohankintatiimiläisiltä oli myös havaittavissa välillä ohjeiden liiankin orjallista noudattamista, mutta toisaalta aina ei huomattu katsoa tarkkaan, että tapaus saattoi olla hieman erilainen mitä ohjeessa, jolloin ohjetta ei voinut suoraan hyödyntääkään.

9.3.2 Mikä oli hyvää?

Toinen sanallinen kysymys kuului: Mikä oli hyvää? Alkuperäinen englanninkielinen muoto oli: *”What was good?”* Tähän kysymykseen saatiin seuraavia vastauksia:

- *”Kaikki, tieto, interaktiivisuus, ymmärrys järjestelmästä.”*
- *”Keskustelut ja interaktiivisuus koulutusten aikana.”*
- *”Tapa, jolla koulutukset pidettiin oikeita tapauksia käsitellen.”*
- *”Demotapaukset/ esimerkit.”*
- *”Vierailu asiakkaan tiloihin auttoi ymmärtämään toimintoja paremmin.”*

Päivä aloitettiin usein yleisellä osuudella päivän aiheesta ja katsottiin oikea esimerkki aiheeseen liittyen. Luokkahuonekoulutuksissa pyrittiin mahdollisimman paljon tikettien ratkaisuun interaktiivisesti. Ryhmät pyrittiin myös pitämään koko ajan riittävän pieninä, jotta jokaisen kaukohankintatiimiläisen oli osallistuttava aktiivisesti ongelmien ratkaisuihin. Joka päivä seurattiin oikeaa työjonoa tiketöntijärjestelmästä, jotta työn alle voitiin ottaa heti oikeita pyyntöjä niiden ilmestyessä. Jos oli rauhallisempi päivä tikettien suhteen, tiketeistä otettiin vanhoja erimerkkitapauksia, joita ratkottiin kuin ne olisivat olleet uusia.

9.3.3 Mikä oli huonoa?

Kolmantena kysymyksenä kysyttiin Mikä oli huonoa? Alkuperäinen englanninkielinen muoto oli: *"What was bad?"* Tähän kysymykseen saatiin seuraavia vastauksia:

- *"Aika oli liian lyhyt."*
- *"Ajan puutteen vuoksi ei päästy riittävän yksityiskohtaisiin koulutuksiin."*
- *"Ajan puutteen vuoksi välillä ei ehditty keskustelemaan riittävästi."*

Kaukohankintatiimi oli Suomessa kaksi viikkoa. Asiaa oli ohjelmassa todella paljon, koska siirrettävä kokonaisuus oli myös laaja. Aikatauluun nähden ohjelman suunnittelussa onnistuttiin kuitenkin erinomaisesti. Jokaista suunniteltua aihetta käytiin läpi ja suunnitellut työtehtävät saatiin siirrettyä aikataulussa. Kaukohankintatiimin palattua kotimaahan kysyttiin koko ajan aiheista, joista oli tarve antaa lisää tiedonsiirtoa.

Joitain asioita nousi esiin ja niistä järjestettiin jälkeinpäin virtuaalikoulutukset. Koulutuksen näkökulmasta se oli ihan hyvä asia, koska kaukohankintatiimiläiset olivat ehtineet sisäistää ensimmäisen koulutuksen antia ja pystyivät näin seuraavassa lisäkoulutuksessa omaksumaan tiedon hyvin.

9.3.4 Oletko saanut riittävästi palautetta tänä aikana?

Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin: Oletko saanut riittävästi palautetta tänä aikana? Alkuperäinen englanninkielinen muoto oli: *"Have you get enough feedback during this time?"* Tähän kysymykseen saatiin yllättävän yksimielinen vastaus kaikilta vastaajilta:

- *"Kyllä."*

Palautetta pyrittiin antamaan pitkin päivää. Kouluttajat käyttivät aikaa luokkahuoneopetusten välissäkin keskustelemiseen kaukohankintatiimiläisten kanssa. Palautteen roolia pohdittiin ennen koulutuksia ja palautteen antamisessa pyrittiin pitämään positiivinen henki koko koulutuksen ajan. Henkilökohtaiset palautekeskustelut miellyttivät tiimiläisiä valtavasti.

Kaukohankintatiimin esimies arvosti suuresti henkilökohtaisesti annettua palautetta, jossa annettiin myös korjaavaa palautetta. Palautekeskustelut huomattiin sujuvan hyvin hampurilaispalautemallilla. Kaukohankintatiimiläisten osaamisen havaittiin kehittyneen palautteiden ansiosta niillä alueilla, joista heille oli annettu rakentavaa palautetta.

9.3.5 Oletko saanut riittävästi tukea suomalaisilta konsulteilta tänä aikana?

Viides kysymys kuului: Oletko saanut riittävästi tukea suomalaisilta konsulteilta tänä aikana? Alkuperäinen englanninkielinen muoto oli: *"Have you get enough support from Finnish consultants during this time?"* Tähän kysymykseen saatiin hyvin yksimielisesti positiivisia vastauksia:

- *"Kyllä."*
- *"Kyllä suomalaiset ovat olleet erittäin avuliaita."*
- *"Kyllä aina olen saanut tukea tarvittaessa."*

Suomen tiimin asennoituminen kaukohankintatiimin tukemista kohtaan oli ollut hyvä koko projektin ajan. Kaukohankintatiimiä oli pyritty koko ajan opastamaan ja tukemaan tarvittaessa. Koko tuotannon tukitiimin, joka tarkoittaa siis sekä kaukohankintatiimiä että suomen tiimiä, yhteishenki oli kasvanut koko ajan.

Luottamusta oli karttunut lisää tiimien välissä sekä tiimien yksilöiden välillä. Näistä vastauksista oli huomattavissa myös luottamuksen kehittyneen. Luottamus oli luonut pohjaa koko palvelulle kehittyä kohti oppivaa organisaatiota.

9.3.6 Muita ajatuksia mielessä?

Kuudennella kysymyksellä annettiin vapaat kädet vastata mitä haluaa otsikoimalla kysymys: Muita ajatuksia mielessä. Alkuperäinen englanninkielinen muoto oli: *"Other things on your mind."* Tähän kysymykseen saatiin seuraavia vastauksia:

- *"Kokonaisuutena hyvä koulutus."*
- *"Vierailut olivat myös hyviä."*

Kaukohankintatiimi kävi vierailulla sekä asiakkaan päävarastolla että asiakkaan liikkeen toimitiloissa. Suomen tiimi oli myös mukana vierailuilla. Vierailuun oli myös yhdistetty yhteinen illanvietto tiimihengen kohottamista varten. Illanvietto koettiin myös miellyttävänä tapahtumana tutustua toisiin paremmin.

10 Johtopäätökset ja pohdinta

Asiakkaan jatkuvan palvelun toisen asteen tuen siirto onnistui sekä koulutuksen läpiviemisen suhteen että palvelun mittarien suhteen. Tässä työssä dokumentoitiin siirron koulutusvaiheet askel askeleelta sekä tarkasteltiin oppimisen kehittymistä kaukohankintatiimin osalta. Tärkeimmät asiat siirtoprojektin ja asiakkaan kannalta olivat ne, että työt saatiin siirrettyä aikataulun mukaisesti kaukohankintaan sekä kaukohankintatiimin osaamista saatiin kasvatettua siten, että asiakkaan palvelun laadussa pysyttiin edelleen erinomaisella tasolla niin asiakastyytyväisyyden kuin SLA -mittausten näkökulmasta.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen oli mielenkiintoinen alue tutustua tarkemmin. Palautteen merkitys osaamisen kehittämisessä on merkittävä ja siihen olisi syytä kiinnittää aina paljon huomioita. Suomalaisissa yrityksissä usein huomaa, että palautetta voisi antaa useammin ja luoda tietoisemmin palautekulttuuria. Sanonta, palaute on lahja, tulisi sisäistää niin palautteen antajan kuin vastaanottajan osalta.

Palautteen annossa tulee miettiä palautteen antajan sekä palautteen vastaanottajan suhde ja sopeuttaa palaute siihen. Palautteen rakenteella ja ajoituksella on myös erittäin suuri merkitys. Siirtoprojektissa onnistuttiin mielestäni hyvin palauteosuudessa, koska siihen kiinnitettiin koko ajan huomiota.

Kyselytutkimuksen vastauksista osasta voisi miettiä, että jotain kysymyksiä olisi kannattanut kysyä hieman toisin. Esimerkiksi kysyttiin: "Oletko saanut riittävästi palautetta?" Vastaukset olivat yksinomaan lyhyitä: "Kyllä". Intialaisten kulttuurissa usein tämäntyylisiin kysymyksiin saa vain ja ainoastaan myöntävän vastauksen. Kysymyksen asettelulla - "Erittele saamiasi palautetilanteita ja kerro kuinka koit ne?" - olisi voinut saada monipuolisempia vastauksia.

Mielenkiintoista olisi ollut tutkia myös siirtoprojektia asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaalla oli ennen projektia käytössään pelkästään suomen kieli ja projektin

jälkeen he tulivat saamaan lähes kaikki yhteenotot englannin kielellä. Asiakkaalla oli kuitenkin lupa käyttää viestintään suomen kieltä ja palvelutiski toimi tarvittaessa kääntäjänä. Toinen näkökulma, mistä projektia olisi voinut tutkia, olisi ollut suomalaisten näkökulma. Palvelutiski sekä kolmannen tason tukitiimi koostui täysin suomalaisista ja siirtoprojektin takia myös palvelutiskin ja kolmannen tason työkieli muuttui lähes täysin englanniksi.

LÄHTEET

- Aalto, M. 2004. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Ryttylä: My Generation.
- Aalto, T. & Uusisaari, M. 2009. Nettielämää: Sosiaalisen median maailmat. Helsinki: BTJ Kustannus.
- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin: työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Finn Lectura. <https://kirja.elisa.fi/ekirja/kuinka-olla-avoin-tyoelaman-uudet-viestintataidot>
- Ahonen, A. 2012. Maailman markkinat 2012. Helsinki: Ulkoasiainministeriö.
- Ali-Yrkkö, J., Lindström, M., Pajarinen, M. & Ylä-Anttila, P. 2004. Suomen asema globaalissa kilpailussa – Yritysten sijaintipäätöksiin vaikuttavat tekijät. Tutkimusraportti. Invest in Finland, Sitra ja Tekes. <http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/suomiglobaalissa.pdf>.
- Aminoff, R. 2011. Intian korkeakoulutuksen ajankohtaiset teemat. Tutkimusraportti. Turun yliopisto, Koulutussosiologian tutkimuskeskus. Viitattu 11.5.2011. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-4643-3>.
- Anttila, P. 2007. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>
- Gupta, A. 2009. Babur and Humayun: Modern Learning Organisation. Raleigh, N.C. USA: Lulu Inc.
- Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä: ongelmista ratkaisuihin. Vantaa: WSOY.

- Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. & Sauru, E. 2005. Monta tietä oppivaan organisaatioon. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Kimonen, E. 2011. Kasvatus ja yhteiskunta yhteiskunnallisesti erilaisissa maissa 1900-luvulla. Tampere: Mediapinta.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöistä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Morgan, S. 2010. The Human Side of Outsourcing. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki. WSOY pro.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.
- Polanyi, M. 1966. The Tacit Dimension. New York: Doubleday & Company, Inc.
- Rissanen, T. 2002. Täsmäase menestykseen. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Saarijärvi: Pohjantähti Polestar Ltd.
- Seppälä, A. 2007. ITIL-viitekehyksen mukaiset palvelutuen ratkaisuprosessit. Pro Gradu -tutkielma. Joensuun yliopisto, Tietojenkäsittelytiede. Viitattu 11.3.2007. ftp://cs.joensuu.fi/pub/Theses/2007_MSc_Seppala_Antti.pdf
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Hakapaino.

Uusitalo, L & Joutsenvirta, M. 2009. Kulttuuriosaaminen. Helsinki: Gaudeamus.

Viljakainen, P. 2011. No Fear: Johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki: WSOYpro.

Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2008. Oppiminen muutoksessa. Helsinki:
Management Institute of Finland MIF.

Yin, R. 2009. Case Study Research - Design and Methods Fourth Edition.
California: SAGE.

LIITTEET

- Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymyslomake
- Liite 2. Taulukko tiedonsiirron aiheista ja aikataulusta

xxxxxxx Service Transition project/ xxxx area

Hi all,

I am documenting the Knowledge transfers arranged in the Transition project as Lessons & Learned -style. Your feedback is needed. Could you please spend few minutes with this questionnaire?

Could you please answer the questions below? Individual answers are not documented in the report directly so you can be honest with your answers. There are no correct answers. Let's try to figure out what has been done correctly and what is worth of copying in the next Transfer project and what can be done with better way.

You can reply your answers to my mail (xxxx.xxxx@xxxxx.com). If you want to print out the paper version, you can mark your answer there and take it with you to xxxx.

Thanks and Regards,

Hanna

Describe your knowledge level before KT sessions started in transition project:

Highlight with other colour in the word document or circle in the paper version your answer:

1= novice, 2= learner, 3=professional, 4=senior professional, 5=expert (as in myData)

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the SAP?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the customer in over all?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the Business processes?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the system processes (interfaces, xxxxxxxx... etc.)?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the other systems (xxx,xxx,xxx...)/ Are you familiar with the role of those systems?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the SAP in Application level?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the SAP in technical level?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the reports/automatic tickets?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the service requests/other tickets?

1 2 3 4 5

Describe your knowledge after KT sessions?

Highlight with other colour in the word document or circle in the paper version your answer:

1= novice, 2= learner, 3=professional, 4=senior professional, 5=expert (as in myData)

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the SAP?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the customer in over all?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the Business processes?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the system processes (interfaces, xxxxxxxx... etc.)?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the other systems (xxx,xxx,xxx...)/ Are you familiar with the role of those systems?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the SAP in Application level?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the SAP in technical level?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the reports/automatic tickets?

1 2 3 4 5

Describe you knowledge of the service requests/other tickets?

1 2 3 4 5

Free comments:

What could have been done better?

What was good?

What was bad?

Have you get enough feedback during this time?

Have you got enough support from Finnish consultants during this time?

Other things on your mind:

LIITE 2

| Id | Session Content | Link to Material | Expected Duration (hrs) | KT Responsible | KT Participants | Place | Planned Date | Status | Comments |
|-----|---|------------------|-------------------------|----------------|-----------------|--------------------------|--------------|---------|----------|
| 1 | Example 1. Introduction and ways of working | N/A | 4 | N/A | n.n. | Live meeting/ class room | N/A | planned | |
| 2 | Example 2. Cultural differences | N/A | N/A | N/A | n.n. | Live meeting/ class room | N/A | N/A | |
| 3 | Example 3. Customer processes | N/A | N/A | N/A | n.n. | Live meeting/ class room | N/A | N/A | |
| 3,1 | Process 1 | N/A | 2 | N/A | n.n. | Live meeting/ class room | N/A | N/A | |
| 3,2 | Process 2 | N/A | 3 | N/A | n.n. | Live meeting/ class room | N/A | N/A | |
| 4 | Example 4. Checking the automated error messages | N/A | N/A | N/A | n.n. | Live meeting/ class room | N/A | N/A | |
| 4,1 | Error Type 1 | N/A | 2 | N/A | n.n. | Live meeting/ class room | N/A | N/A | |
| 4,2 | Error Type 2 | N/A | 1 | N/A | n.n. | Live meeting/ class room | N/A | N/A | |
| 5 | Example 5. Frequent Scenarios | N/A | N/A | N/A | n.n. | Live meeting/ class room | N/A | N/A | |
| 5,1 | Scenario 1 | N/A | 2 | N/A | n.n. | Live meeting/ class room | N/A | N/A | |
| 5,2 | Scenario 2 | N/A | 3 | N/A | n.n. | Live meeting/ class room | N/A | N/A | |
| | etc. | | | | | | | | |