

Leena Pasanen

# Tiedonhallinnan kehittäminen resurssisuunnittelussa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö YAMK

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tekijä(t) Otsikko	Leena Pasanen Tiedonhallinnan kehittäminen resurssisuunnittelussa
Sivumäärä Aika	52+sivua + 4 liitettä
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Erkki Sairanen
<p>Opinnäytetyön kohdeorganisaatio oli Finnair Ground Resource Planning -yksikkö. Kehittämistehtävässä haluttiin kehittää ja tehostaa resurssisuunnitteluyksikön tiedonhallintaa. Tutkimusongelmana oli sekainen tiedonhallinta ja epäyhtenäiset toimintamallit resurssisuunnitteluyksikön ja eri sidosryhmien välillä. Tutkimuksen tavoitteena oli selkeyttää resurssisuunnitteluyksikön tallennus- ja työtapoja, parantaa resurssisuunnittelun sisäistä tiedonkulku, uudelleenarvioida työtapoja, yhtenäistää sidosryhmien kanssa käytävää tiedonhallintaa sekä arvioida uusien kanavien ja ohjelmistojen käyttöönottoa.</p> <p>Opinnäytetyö oli toimintatutkimus, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia, teemahaastatteluita ja loppukyselyä. Opinnäytetyön keskeisempiä piirteitä olivat toimintamuutokset sykleineen, teemahaastattelujen sekä loppukyselyn tulokset.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostui kolmesta osasta, jotka olivat laatu ja laatujohtaminen, tiedonhallinta sekä Enterprise Content Management. Laadun avulla tehdään oikeita asioita ja laatujohtamisella hallitaan kokonaisuutta sekä pyritään jatkuvaan parantamiseen. Demingin johtamismalli eli PDCA- ympyrä tukee jatkuvan parantamisen mallia prosesseja kehittämällä. Tämän opinnäytetyön perusta on tiedonhallinnan timanttimalli, joka auttoi hahmottamaan tiedonhallinnan moniulotteisuutta. Roolit, prosessit, tieto ja teknologia yhdessä johdattavat resurssisuunnitteluyksikön toimivaan tiedonhallintaan. Enterprise Content Management pitää sisällään koko konsernin tasoiseen tiedonhallintaan. Teoria sisällönhallinnan takana perehdyttää Office365:n tuomiin mahdollisuuksiin tiedonhallinnassa. Työssä tutkitaan, kuinka SharePointin työryhmätilan avulla saadaan parannettua sidosryhmien välistä tiedonhallintaa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi SharePoint työryhmätila, joka sisältää kaikki resurssisuunnitteluyksikön ja sidosryhmien välillä jaettavat tiedot. Kyseessä on uusi toimintatapa ja SharePoint on kulttuurin muutos, joka ei synny hetkessä eikä itsestään. Tämän toimintatutkimuksen avulla resurssisuunnitteluyksikölle löytyi tiedonhallinnan suunta, jota kohden kulkea.</p> <p>Hallittu ja tehokas tiedonhallinta tuo työhön mielekkyyttä, kustannustehokkuutta ja tätä kautta hyötyä koko yritys.</p>	
Avainsanat	laatu, laatujohtaminen, tiedonhallinta, Enterprise Content Management, SharePoint

Author(s) Title	Leena Pasanen Developing Information Management for Resource Planning
Number of Pages Date	52 pages + 4 appendices
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>The research object of the present thesis was Finnair Ground Resource Planning Unit. The development task was to develop and improve information management of the Resource Planning Unit. The research problem was unclear data management and inconsistent approach with stakeholders. The aim of this study was to clarify the archiving, sharing and working methods of the Resource Planning Unit, to improve the internal flow of information inside the unit, to re-evaluate working practices, to harmonize ways of working with stakeholders, and to assess the introduction and implementation of new channels and software.</p> <p>The thesis was carried out as an action research where data collection methods were participatory observation, interviews and questionnaires. The key features of the study were operational changes cycle, theme interviews and the results of the final inquiry.</p> <p>The theoretical framework consisted of three parts, which are quality, quality management, information management and Enterprise Content Management. The quality management is a tool for managing and controlling and it aims at continuous improvement. Deming's management model i.e. PDCA-circle supports the model of continuous improvement by developing processes. Information Management diamond model is the basis of this thesis. Diamond model helps to understand the multidimensional nature of data management. Roles, processes, information and technology together improve information management in Resource Planning Unit. Enterprise Content Management covers entire group-level data management. The theory behind it introduces Office365 potential for information management. The study demonstrates how the SharePoint workspaces enable enhanced information management among stakeholders.</p> <p>The thesis resulted in a SharePoint workspace, which includes all information shared between Resource Planning Unit and stakeholders. This is a completely new approach and use of SharePoint is a change of culture that does not just happen overnight or by itself. This action research found the direction toward which to walk for Resource Planning Unit's information management.</p> <p>Orderly and efficient data management brings to the job meaningfulness, cost-efficiency and thus benefits the entire enterprise.</p>	
Keywords	quality, quality management, information management, Enterprise Content Management, SharePoint

## Sisällys

1	Johdanto	1
	1.1 Kohdeorganisaation kuvaus	1
	1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat	1
	1.3 Kehittämistehtävän rajaus	2
	1.4 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet	3
2	Toimintatutkimus	4
	2.1 Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät	6
	2.2 Toimintatutkimuksen lueteltavuusarviointi	9
	2.3 Tutkimuksen aikataulu	10
3	Nykytila- analyysi	11
	3.1 Prosessit	12
	3.2 Roolit	11
	3.3 Tiedot	13
	3.4 Teknologia	14
	3.5 Nykytilan yhteenveto ja kehittämistehtävän rajaus	14
4	Teoreettinen viitekehys	15
	4.1 Laatu	15
	4.1.1 Laatujohtaminen	15
	4.1.2 Kohti jatkuvaa laadun parantamista	16
	4.1.3 Oppiva organisaatio	18
	4.1.4 Itsensä johtaminen	19
	4.1.5 Laatu resurssisuunnittelussa	20
	4.2 Tiedonhallinta	20
	4.2.1 Tiedonhallinnan suunnittelumalli - timattimalli	21
	4.2.2 Tiedon elinkaari	24
	4.2.3 Tiedonhallinnan tasot	25
	4.2.4 Tiedonhallinnan palvelukehikko	27
	4.2.5 Sähköposti ja niiden arkistointi	28
	4.2.6 Hiljainen tieto	29
	4.2.7 Tiedonhallinta resurssisuunnittelussa	30
	4.3 Sisällönhallinta eli Enterprise Content Management (ECM)	30
	4.3.1 Office365 ja pilvipalvelu	31

4.3.2 SharePoint ja digitaalinen työpöytä	32
4.3.3 SharePoint ja Dokumentinhallinta	34
4.3.4 SharePoint ja Käyttäjähallinta	34
4.3.6 OneNote	36
4.3.7 Sisällönhallinta (ECM) resurssisuunnittelussa	37
5 Kehittämistehtävän toteutus	37
5.1 Roolien tarkastelu	37
5.2 Sähköpostikansioiden uudelleen arviointi	38
5.3 SharePoint työryhmätila	39
5.3.1 SharePointin muistio OneNote	40
5.4 Haastattelu	41
5.4.1 Office365 ja SharePoint	42
5.4.2 Sidosryhmän SharePoint työtilan kehitysideoita.	43
5.4.3 Haastattelun ideoiden vienti käytäntöön	44
6 Kehittämistehtävän yhteenveto	44
6.1 Selkeys	45
6.2 Tehokkuus	47
6.3 Laatu	48
7 Kehittämistehtävän johtopäätökset ja arviointi	50
Lähteet	52
Liitteet	
Liite 1. Haastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset	
Liite 2. Haastatteluaineiston litteroinnit	
Liite 3. Resurssisuunnittelutiimin loppukysely	
Liite 4. Loppukyselyn frekvenssitaulukko	

# 1 Johdanto

## 1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Johdanto esittelee perustietoja kohdeorganisaatiosta sekä lähtökohdat kehittämistehtävälle. Johdannon alkupuolella selviää tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet ja rajaus.

Kohdeorganisaationa on Finnair Ground Resource Planning yksikkö. Ground Resource Planning on kuuden hengen tiimi, joka tekee maapalvelun resurssisuunnittelua. Tiimiin kuuluu neljä suunnittelijaa, analytikko sekä tiimin esimies. Toimin tiimissä suunnittelijana. Tiimin tehtävänä on tuottaa tarpeen vaatimaa lyhyen ja pitkän tähtäimen työaika-suunnittelua ja raportointia Finnairin viidelle eri sidosryhmäyksikölle.

Sidosryhmäyksiköissä työskentelee yhteensä noin 400 henkilöä. Kolmen sidosryhmän kanssa yhteistyö on alkanut vasta kesällä 2015 eli on vasta aloitusvaiheessa. Aikaisemmin nämä kolme yksikköä tekivät omaa työaika-suunnittelua Excel- ohjelman avulla. Resurssisuunnittelu haluttiin keskittää yhteen yksikköön ja yhteen työaikajärjestelmään. Jokaisesta sidosryhmästä on nimetty vastuullinen esimies tai esimiehiä koordinoimaan tietoa resurssisuunnitteluun. Kaikkien sidosryhmissä työskentelevien työtehtävät ovat hyvin tietojärjestelmiin painottuvaa asiakaspalvelu, asiantuntija ja esimiestyötä. Työtä tehdään 24/7/365 ja tämän johdosta työvuoroja on laaja kirjo. Haastetta lisäävät myös erilaiset työaika- ja TES sopimukset.

## 1.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Eri sidosryhmille tuotettu palvelu on räätälöityä yksikön tarpeeseen. Eri sidosryhmissä on eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Lähtökohtana kaikissa sidosryhmissä on kuitenkin, että työntekijöitä on oikea määrä, oikeaan aikaan oikeassa paikassa, ja perustana on tarve. Tarve vaihtelee ja paljon pieniä yksityiskohtia ja vaatimuksia löytyy jokaisesta sidosryhmästä. Lomat, muut vapaat, koulutukset, kokoukset ja muut asiat huomioidaan työvuorolistoille. Työajat määrittävät myös palkan ja yksikköme tehtävä on toimittaa oikeata tietoa palkanmaksun perustaksi, jossa on huomioitu ylityöt ja muut työajan muutokset.

Idea tähän aiheeseen lähti liikkeelle, omasta ja kollegoiden jatkuvasta tuskastumisesta tiedon sekaisesta järjestyksestä. Hallittavan tiedon määrä on suuri ja oikean tiedon löytämiseen kuluu päivässä paljon aikaa. Ongelmia ovat aiheuttaneet tiedon epäsystemaattinen tallentaminen, sekavat toimintatavat, tiedon aikataulut, sidosryhmien kanssa tiedon jakaminen, hiljaisen tiedon keruu ja oman onnistumisen mittaaminen. Jokaisessa työsuoritteessa hyödynnämme tietoa. Tietoa luodaan, etsitään, muokataan, tallennetaan, tuhotaan tai lähetetään.

Olemme hyvin etäinen yksikkö henkilöstöön nähden sekä fyysisesti että henkisesti. Toimimme vain perinteisen sähköpostin kautta sidosryhmämme asiakkaisiin. Sisäisessä intranetissä meillä on omat sivut yhdelle suurimmalle sidosryhmälle. Sivuille päivitetään tärkeitä asioita epäsäännöllisesti kausittain. Resurssinsuunnittelu on strategisesti tärkeässä roolissa ja vaikuttaa välillisesti henkilöstön moniin alueisiin kuten vapaa-ajan käyttöön ja työssä jaksamiseen.

Yksikkömme on kokenut suuren muutoksen viimeisen puolen vuoden aikana. Olemme saaneet kolme suurta uutta sisäistä sidosryhmä asiakkuutta, mutta emme ole vielä kyenneet uudistumaan näiden mukana. Olemme jääneet yhden vanhimman ja suurimman asiakkuuden käyttömalliin ja sen vangiksi.

### 1.3 Kehittämistehtävän rajaus

Oikea-aikainen tieto vähentää työn päällekkäisyyttä, säästää kustannuksia ja luo yksiköstämme luotettavan kuvan sidosryhmille. Systemaattinen tallentaminen ja oikeat kanavat nopeuttavat työntekoa ja vähentää virheiden määrää.

Yksi yksikkömme tärkeimmistä voimavaroista tulisi olla vuorovaikutus ja tiedonhallinta. Työyhteisömme menestykselle on hyvin tärkeää, miten hyvin ihmiset pystyvät jakamaan ja käsittelemään organisaatiossa olevaa tietoa.

Voidakseen oppia epäonnistumisista ja onnistumisista työyhteisön tulisi luoda rakenteet, joiden avulla se pakottaa itsensä aika ajoin pysähtymään ja tutkimaan tekemistään. Tämän kautta syntyy oppimiskykyinen ja jatkuvasti kehittyvä työyhteisö. (Järvinen 2008, 104.)

Digitalisaation kärjessä pysyminen on myös yksikkömme tehtävä, sillä digitalisaatio on kirjattu painopistealueena Finnairin strategiaan 2015-2017. Digitalisuus on myös työväline, jolla mahdollistetaan työn tekeminen paremmin ja älykkäämmin. Digitalisaation käyttöönoton pitää koskettaa johtamista, koko työyhteisön tapaan toimia sekä työntekijöiden osaamista ja sen kehittämistä. (Finnair 2016; Työelämä 2020).

Finnairin 2016 kirjatut arvot ovat:

- Välitän
  - Yksinkertaista
  - Olen rohkea
- (Finnair 2016).

Resurssisuunnittelu tavoittaa suuren joukon yrityksemme työntekijöitä, joten voimme olla suunnannäyttäjiä kohti toimivampaa työyhteisöä. Yksikkömme tulee olla myös uudistumiskykyinen ja rohkea.

#### 1.4 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tieteellisen tutkimuksen taustalla on aina tutkimusongelma. Toimintatutkimuksen toteuttaminen aloitetaan tutkimusongelman määrittelyllä ja rajauksella. Ongelman määrittely on hyvin tärkeää, koska se kuvaa opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteen. Tutkimusongelma puretaan auki tutkimuskysymyksien avulla.

Tutkimusprosessin tärkein vaihe on ongelman ytimen löytäminen tutkimuskysymysten avulla. Toimintatutkimuksessa tärkeimpänä tehtävänä on määrittellä tutkimuskysymykset, joiden avulla selkeytetään tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Tutkimuskysymysten avulla voidaan määrittellä tutkimuksen luonne joko määrälliseen tai laadulliseen tutkimukseen. Laadullisessa toimintatutkimuksessa kysymykset asetetaan muotoon mitä, miten ja miksi. Vastauksien avulla ymmärretään tapahtunut muutos. Tutkimusongelmaa pidetään ratkaistuna, kun tutkimuskysymyksiin löytyy vastaus. (Kananen 2014, 35-38.)

Tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan tutkimuskysymyksien avulla, jotka ovat:

Miten tiedonhallintaa saadaan parannettua resurssisuunnittelussa?

- Miten Resurssisuunnittelutiimin sisäistä tiedonkulkua, tallennus- ja työtapoja voitaisiin parantaa?
- Miten tiedon kulkua sidosryhmien kanssa voisi parantaa ja tehostaa?



- Mitä uusia kanavia ja järjestelmiä voitaisiin hyödyntää?

Kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää resurssisuunnittelun toimintaa ja yksinkertaistaa päivittäisen työn sujuvaa suorittamista. Tärkeimpänä tavoitteena oli resurssisuunnittelijoiden hallinnan tunteen lisääminen, joka vaikuttaa henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Hallinnan tunne lisää myös työn tuottavuutta ja kustannustehokkuutta. Tavoitteena oli luoda ja kehittää toimintamalleja, jotka tukevat resurssisuunnittelun tiedonhallintaa.

Kun työntekijä löytää työsuoritteisiinsa liittyvät tärkeät tiedot työn tuottavuus kasvaa ja hän pystyy tekemään entistä suuremman määrän päivittäisiä työsuoritteita. Jokainen työsuorite perustuu tiedon hyödyntämiseen. Tietoa etsitään, luodaan, muokataan, tallennetaan, tuhotaan ja lähetetään eteenpäin. Samaan aikaan tehdään useita työsuoritteita, mutta niitä ei aina välttämättä suoriteta yhdellä kerralla loppuun saakka. Eteenpäin menemistä tapahtuu limittäin, päällekkäin ja pienissä palasissa pitkin työpäivää, työviikkoa, kuukausia tai vuosia. Työntekijät kokevat hallinnan tunnetta, kun työntekeminen on sujuvaa. Sujuvuus lisää työtehoa, jolloin työsuoritusten määrää kasvaa. Tämä johtaa työn tuottavuuden kasvuun, josta hyötyy työnantaja. (Lindén 2015, 20–22.)

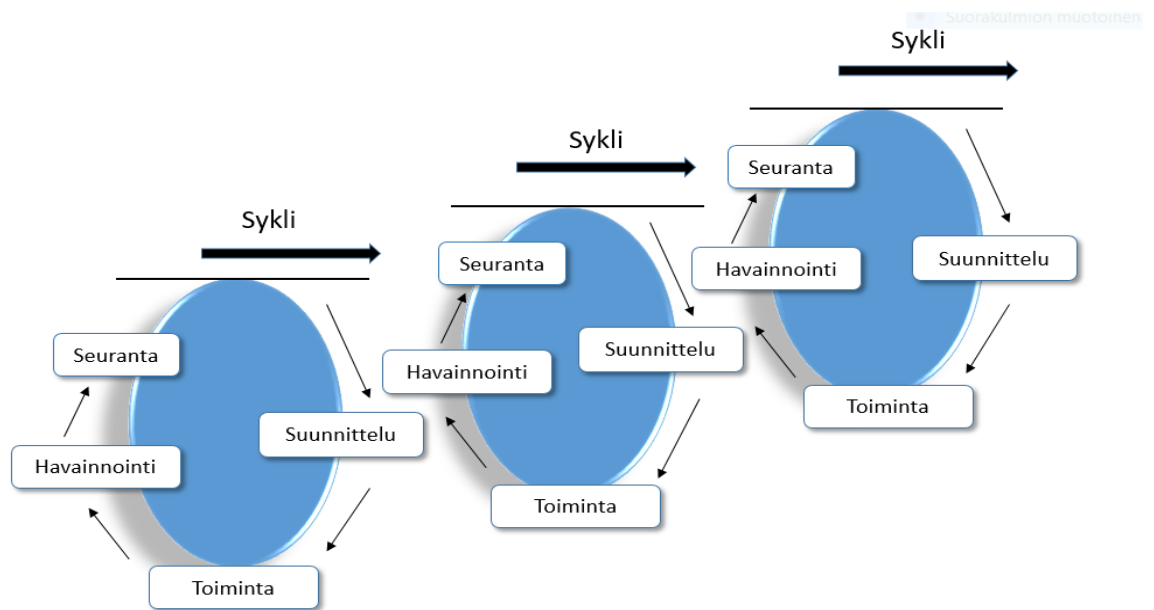
Kehittämistehtäväni painopiste on pienissä ja jatkuvissa parannuksissa. Tavoitteena on rakentaa laatu sisään tekemiseen ja toimintaprosesseihin. Virheiden, hukan ja epäolennaisen poistaminen, tyytyväisempien sidosryhmien saamiseksi.

## 2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen avulla saada tutkittavan kohteen toimintaa kehitettyä paremmaksi, kun se aikaisemmin oli. Toimintatutkimukselle ominaista on ratkaista jokin ongelma, saada aikaiseksi pysyvä muutos. Toimintatutkimuksen aikana kaikkien ymmärrys kasvaa. Jatkuva vuorovaikutus tutkijan, tutkittavan kohteen ja muuttuvan ympäristön kanssa auttaa muutoksen läpiviennissä. Hyvät perustiedot ja inhimillinen ymmärrys kohde yrityksestä auttaa tutkimuksen toteuttamisessa. (Kananen 2014, 11-12.)

Toimintatutkimusta pidetään jatkuvana syklisenä prosessina, joka tähtää kehittämiseen ja jatkuvaan muutokseen kuvion 1. mukaan. Ensimmäinen sykli sisältää suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja seurannan. Jokaista sykliä seuraa aina uusi sykli, joka

jatkuu siitä, mihin ensimmäisen syklin aikana päästiin. Uusia ongelmia ilmestyy ja niiden poistamiseksi syklin kierto alkaa taas alusta. Sykleihin kuuluu konstruoivia ja rekonstruoivia vaiheita. Konstruoiva toiminta rakentaa uutta, tulevaisuuteen suuntaavaa, kun taas rekonstruoivissa vaiheissa painopiste suuntautuu toteutuneen toiminnan havainnoimiseen ja arvioimiseen. (Kananen 2014,11-13.)



Kuvio 1. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jonka tavoitteena on kulkea kohti jatkuvaa kehittämistä ja muutosta. (mukaillen Kananen 2014, 13).

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään lauseita ja sanoja, kun taas määrällinen tutkimus perustuu arvoihin ja lukuihin. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ilmiö ja antaa siitä ymmärrettävä ja mielekäs tulkinta. Laadullisella tutkimuksella pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat keskenään. Laadullisessa tutkimuksessa painopiste on merkityksissä ja siinä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät nämä reaali maailmassa. (Kananen 2014, 21-22.)

Kehittämistehtävä toteutettiin laadullisin (kvalitatiivinen) menetelmin. Tiedonkeruussa hyödynnettiin osallistuvaa havainnointia, teemahaastatteluita ja loppukyselyä. Keskeisimpiä piirteitä ovat toimintamuutokset sykleineen, teemahaastattelujen sekä loppukyselyn tulokset.

Tässä kehittämistehtävässä toimintatutkimuksen syklisyys toteutui hyvin. Tutkimuksen alussa löydettiin selkeät ongelmakohdat, joita haluttiin lähteä kehittämään. Tämän jälkeen tuli toimintavaihe, jossa toimin aktiivisena toteuttajana ja ideoijana. Pysin nostamaan ongelmakohdat kehittämiskohteesta esille ja löytämään niihin ratkaisuvaihtoehtoja. Toimintatutkimuksen aikana vuoropuhelu jäsenten välillä oli aktiivista ja avointa. Tavoitteena oli rohkaista osaston jäseniä osallistumaan, ideoimaan ja koittamaan uusia toimintatapoja.

## 2.1 Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Havainnointi on toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Tutkija on itse mukana toimintatutkimuksen auktorina. Osallistuvasta havainnoinnista puhutaan silloin, kun tutkija on fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa ja osallistuu toimintaan. Osallistuvan havainnoinnin etuna pidetään sitä, että tutkija pääsee syvälle tutkittavan ilmiöön. (Kananen 2014, 79-80.)

Yrityksessä on hyvin paljon erilaisia dokumentoituja käytänteitä, joita voidaan käyttää lähtökohtatilanteen analysoinnissa. Vuosikertomukset ja tilinpäätöstiedot ovat tilanteesta riippuen käyttökelpoisia samoin kuin erilaiset kokouspöytäkirjat ja dokumentit. (Kananen 2009, 73.)

Tässä kehittämistehtävässä havainnointi oli tärkeässä roolissa, sillä itse osallistuin tutkimustilanteeseen ja toimintaan. Erilaisia dokumentteja, tiivistelmiä ja muistioita oli käytössä lukuisia, jotka tukivat havaintoja.

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelutekniikoita on useita. Kyseessä voi olla yksilö- tai ryhmähaastattelu. Teemahaastattelu on kahden ihmisen välistä keskustelua aihe kerrallaan. Tutkija on etukäteen miettinyt aiheet eli teemat, joista keskustellaan tutkittavan kanssa. Teemat saadaan tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksestä. (Kananen 2014, 87.)

Tässä toimintatutkimuksessa teemahaastattelu tehtiin kahden sidosryhmän neljälle esmiehelle. Haastattelun tavoitteena oli löytää ongelmakohtia tiedonhallinnassa resurssisuunnittelun ja sidosryhmien välillä. Tavoitteena oli myös saada vahvistusta sille, että valittu tiedonjakamisen kanava SharePoint työryhmätila on oikea sekä kehittämisideoita SharePoint työtilan kehittämiseen.

Aineiston analyysimenetelmänä käytetään litterointia, joka tarkoittaa teemahaastatteluaineiston kirjoittamista tekstimuotoiseksi mahdollisimman sanatarkasti. Litteroinnissa voidaan erottaa eri tasoja ja tekniikoita. Litteroinnin tasoja ovat:

- sanatarkka litterointi
- yleiskielinen litterointi
- propositiotason litterointi

Propositiotason litteroinnissa kirjataan ainoastaan sanoman tai havainnoin ydinsisältö ylös. Teemahaastattelun aineiston tiivistäminen tapahtuu vasta analyysivaiheessa kategorisoinnin avulla. (Kananen 2014, 106.)

Tämän toimintatutkimuksen teemahaastattelut litteroitiin propositiotasolla eli ainoastaan sanoman ydin kirjattiin ylös. Oleellisen tiedon erottaminen epäoleellisesta nousi tärkeään osaan.

Litteroitu aineistu tulee järjestää niin, että sen pohjalta oleellinen nousee esiin. Haastatteluaineiston analysointiin voidaan soveltaa useaa menetelmää. Laadullisen aineiston analyysitapoja ovat teemoittelu, tyypittely, sisällön analyysi, kvantitatiiviset erittelyt ja diskursiiviset analyysitavat (Salmela 2014.)

Sisällön analyysillä aineisto pyritään kuvaamaan sanallisesti tiiviissä ja yleisessä muodossa. Tavoitteena on tuottaa selkeä ja sanallinen kuvaus siitä, mitä aineisto tarkoittaa.

Sisällön analyysivaiheet:

- Aineiston litterointi
- Analyysiyksikön määrittely
- Aineistoon tutustuminen ja kokonaiskuvan hahmottaminen
- ”Keskustelu” aineiston kanssa ja koodaus
- Aihekokonaisuuksien jakaminen osiin, alaluokkien etsiminen
- Vuoropuhelu aineiston kanssa
- Luokkien yhdistäminen ja uudelleen nimeäminen
- Jäsentely ja kuvaaminen

(Kananen 2014, 112.)

Kehittämistehtävässäni haastatteluaineisto käsiteltiin sisällön analyysi menetelmällä, jossa järjestelin aineiston teemojen mukaan. Tärkeänä oli etsiä haastattelusta samanlaisuuksia tai eroavuuksia ja tiivistää tulos.

Kyselyä voidaan käyttää loppukyselyksi vaikutusten arvioinnin mittaamiseen. Kyselylomake perustuu tutkimusongelman ja siitä johdettujen alaongelmien määrittelyyn ja siten lomakkeen pohjana ovat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen keskeiset käsitteet. (Kananen 2014, 102-103, Vilpas 2014.)

Määrällisen aineiston kyselylomakkeessa käytetään yleensä suljettuja kysymyksiä, joihin vastataan strukturoidun, annetun asteikon mukaisesti. Avoimia kysymyksiä sisältyy yleensä aineiston keruuseen ja näihin annetaan kyselylomakkeessa vastauksia. Määrällinen menetelmä perustuu eri muuttujien saamien arvojen välisten erojen kuvailuun ja selittämiseen. Tutkittavasta aineistoista pyritään etsimään tilastollisia säännönmukaisuuksia, jotka selittävät muuttujien arvojen liittymistä toisiinsa. (Vilpas 2014.)

Loppukysely tehtiin resurssisuunnittelijoille, sillä he ovat tämän työn ydin. Loppukyselyn tavoitteena oli mitata millaista muutosta suunnittelijat kokevat, että on tapahtunut viimeisen vuoden aikana. Tavoitteena oli saada tehokkuutta, laatua ja käytännöllisyyttä resurssisuunnittelijoille. Toimintatutkimuksen muutoksen arvioinnin mittarit kuvion 2. mukaan: selkeys, tehokkuus ja laatu.



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen muutoksen arvioinnin mittarit.

## 2.2 Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointi

Tieteelliseltä työltä vaaditaan tutkimustulosten oikeellisuutta eli sitä, että saadut tulokset ovat oikeita ja niihin voidaan luottaa. Luotettavan tiedon saannin varmistaminen alkaa siitä, että tutkimusasetelma laaditaan oikein eli tutkitaan juuri niitä asioita, joihin tutkimusongelma liittyy, sekä siitä, että tutkimusmenetelmiä ja mittareita käytetään oikein. Tutkimuksen luotettavuus tulee aina varmistaa. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tieteessä validiteetin ja reliabiliteetin avulla. (Kananen 2014, 125-126.)

Validiteetin avulla ilmaistaan, mitataanko ja tarkastellaanko sitä ilmiötä, jota sanottiin mitattavan. Validiteetti kertoo kuinka hyvin tutkimusmenetelmät vastaavat siihen ongelmaan, jota lähdettiin ratkaisemaan ja selvittämään. (Kananen 2014, 126, Vilpas 2014.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin ja käsittelyn luotettavuutta. Reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla arvioidaan tulosten uskottavuutta ja pysyvyyttä. Tutkimus tulee kirjoittaa niin, että lukija pystyy seuraamaan annettuja päättelyketjuja ja ottamaan niihin mahdollisuuksien mukaan myös kantaa. Uskottavuus tutkimuksessa esitettyihin havaintoihin ja tehtyihin toimenpiteisiin selviää lopputuloksesta. (Kananen 2014, 126.)

Mäkelän (1990,48.) mukaan laadullisen tutkimuksen arviointiperusteet ovat seuraavat:

- aineiston riittävyys
- analyysin kattavuus
- analyysin arvioitavuus ja toistettavuus

Aineiston riittävyydellä tarkoitetaan kylläntymistä eli saturaatiota. Analyysin arvioitavuus liitetään tutkimusmateriaalin eri vaiheiden ja tulkintojen dokumentointiin. Yksityiskohtainen dokumentointi mahdollistaa päätelmien ja ratkaisujen jälkikäteisen tarkastelun ulkopuolisen arvioijan toimesta. (Kananen 2014, 131.)

Haastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset sekä haastatteluaineiston litterointi löytyvät opinnäytetyön liiteosioista. Näin lukija pääsee arvioimaan, miten olen kirjoittajana päätenyt tulkintoihin, jolloin tutkimuksen luotettavuus lisääntyy.

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli osoittaa tämän kehittämistehtävän pätevyyttä. Kehittämistehtävän onnistumisen arvioinnissa käytettiin tiedonhallinnan kokonaisvaltaiseen suunnitteluun perustuvia mittareita. Mittarit esitettiin kuviossa 2. Kyselytutkimus suoritettiin loppukyselynä, sillä lähtötilanne arvioitiin nolnaan.

Pyrin kirjoittajana loogiseen esitystapaan sekä perustelevaan valitut teoriat ja tutkimuksen eri vaiheet.

### 2.3 Tutkimuksen aikataulu

Tehtävän aihe alkoi muodostua elokuussa 2015. Loppuvuoden 2015 aikana tarkentui nykytila ja tutkimusongelmat. Tutkimuskysymykset muotoituivat lopulliseen muotoonsa tammikuun lopussa. Teoreettinen viitekehys, havainnointi, tiimikokouksen kehitysideoat, dokumentit ja pöytäkirjojen seuranta kulki koko työn ajan. Pieniä muutoksia alkoi tapahtua tammikuusta 2016 alkaen. Kesäkuussa 2016 lanseerattiin kahdelle koeryhmälle SharePoint työryhmätila. Koeryhmän kokemuksista ja kehitysideoista tehtiin elokuussa teemahaastattelu neljälle esimiehelle. Loppukysely resurssisuunnittelutiimille tehtiin syyskuussa.

	Vuosi 2015					Vuosi 2016									
	elo	syys	loka	mar	jou	tam	hel	maa	huh	touk	kesä	hein	elo	syys	loka
Tehtävän aloitus	■														
Nykytilan kartoitus	■	■	■												
Tutkimusongelmien rajaaminen	■	■	■	■											
Tutkimuskysymykset	■	■	■	■	■										
Teoreettinen viitekehys	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Havainnointi	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tiimikokouksen kehitysideoat	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Dokumentit ja pöytäkirjat	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Muutosten toteutus						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sharepoint ryhmän lanseeraus											■				
Teemahaastattelut													■		
Loppukysely														■	
Yhteenveto ja johtopäätökset													■	■	
Tehtävän lopetus															■

Kuvio 3. Kehityssuunnitelman aikataulu.

### 3 Nykytila- analyysi

Nykytila-analyysi on tehty lokakuussa 2015. Nykytilan kehityskohteiden määrittelyssä on käytetty havainnointimenettely sekä tiimikokouksessa kerättyä ryhmätyömateriaalia. Kehityskohteita luokittelemalla ja yhdistelemällä syntyi selkeät pääkohteet kehityskohteiksi. Kuvion 4. mukaisesti aiheet ovat jaettu neljään alueeseen: roolit, prosessit, tiedot ja teknologia. Tiedonhallinnan näkökulmasta kaikilla neljällä on tiivis yhteys toisiinsa.

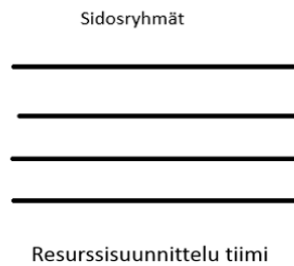
Alue	Nykytilan kehityskohteita
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resurssisuunnittelutiimin sisäinen tiedonkulku</li> <li>▪ Tallennus- ja työtavat</li> <li>▪ Sidosryhmien hallinta</li> <li>▪ Työn organisointi</li> <li>▪ Kokouskäytännöt/ kokouksiin osallistuminen</li> <li>▪ Vuorovaikutus/ hiljaisen tiedon kerääminen</li> </ul>
Roolit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Työn organisointi</li> <li>▪ Tiedon jakamisen prosessi sidosryhmien kanssa</li> <li>▪ Tiedon aikataulutus</li> </ul>
Tiedot	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sähköpostikansiot ja niiden suuri määrä</li> <li>▪ Tiedon tallennus verkkoasemalle</li> <li>▪ Hiljaisen tiedon kerääminen</li> <li>▪ Ohjeet ja säännöt</li> </ul>
Teknologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uusien järjestelmien hyödyntäminen</li> </ul>

Kuvio 4. Nykytila-analyysi

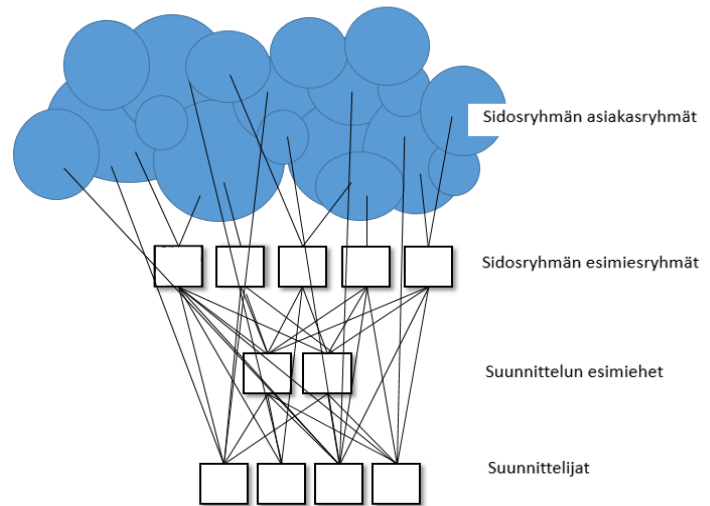
#### 3.1 Prosessit

Työt ovat organisoitu vaakasuoraan kuvion 5. mukaan. Kaikkien tulee tuntea ja hallita kaikki sidosryhmät. Tiedon kulkua kuvaa kuvio 6., jossa oikean tiedon saavuttamisessa on paljon esteitä. Tiimin tiedonkulun nykymalli, jossa tiedon kokonaishallinta on haasteellista ja kulkee monen väliportaan kautta. Kenen kautta mikäkin tieto kulkee on epäselvä. Osallistumiset palavereihin ja vastuut ovat epäselvät.





Kuvio 5. Työn organisointi



Kuvio 6. Tiedon kulku

Resurssisuunnittelu elää etupainotteisesti useampi kuukausi edellä. Tieto koulutuksista, lomista, kokouksista ja kaikista muutoksista ja huomioitavista asioista suunniteltavaan listaan tulee olla tiedossa hyvissä ajoin. Tiedon aikataulus on tärkeässä osassa resurssisuunnittelussa. Sidosryhmillä tulee olla tarkka aikataulu: milloin? mitä? miten? miksi? mitäkin tietoa tarvitaan. Sidosryhmiltä tarvittavan tiedon tulee olla oikea-aikaista, tasalaatuista, luotettavaa ja oikeassa muodossa.

Sisäinen asiakkuus ja palvelulupaukset ovat määritelty ylätasolla, mutta tarkempia yksityiskohtia ei ole kirjattu. Alkuvaiheessa sisäinen asiakas tunnetaan heikosti koska odotukset, toiveet ja tahto eivät ole vakiintuneet.

Osalle sidosryhmistä on tehty oma vuosikello, joka on tallennettu O- asemalle. Vuosikellon asema ei ole vakiintunut eikä sitä seurata systemaattisesti. Listakohtaista suunnittelua ei ole.

### 3.2 Roolit

Resurssisuunnittelutiimissä kaikki tieto tulee olla kaikkien saatavilla ja hallittavissa. Kaikkien tiimin jäsenten tulee tuntea ja osata palvella kaikkia sidosryhmiä. Työvuorolistat suunnitellaan neljän viikon syklissä ja tehtävää sidosryhmää vaihdetaan 1-3 listan välein. Syväosaaminen asiakkaan asioihin ei kehity, kun suunnittelija vaihtuu lyhyen ajan välein. Hiljaisen tiedon siirtyminen suunnittelijalta toiselle on haasteellista, sillä jokaisella suunnittelijalla on omanlainen kädenjälki.

Kokouskäytännöt ovat vaihtelevia ja suunnittelijat eivät pääsääntöisesti osallistu kokouksiin vaan käyttävät resurssisuunnittelun esimieheltä ja analyytikolta saatua tietoa.

Listasuunnittelussa suunnittelijan hiljaisen tiedon merkitys on tärkeä. Tiedon kerääminen suunnittelijan kokemuksesta ja ajatuksista listan onnistumiseksi on tärkeä, joka tulisi välittää kaikkien suunnittelijoille käyttöön. Suunnittelijan hiljaista tietoa ei kerätä.

Nykyinen yhteistyö sidosryhmien kanssa on epätasalaatuista ja jaettuun tietoon ei ole vielä selviä pelisääntöjä. Jaettu tiedon kanava on epäselvä eikä kaikkien tiedossa. Eri sidosryhmiä koskevat säännöt, (TES sopimukset ja yhdessä sovitut pelisäännöt) ovat hajallaan eikä kaikkien tiedossa.

Jokaisella sidosryhmiemme asiakkailla on hiljaista tietoa siitä, miten heidän oman yksikönsä toimintaa voidaan parantaa ja kehittää. Jokainen työntekijä on oman työnsä ja elämänsä paras asiantuntija. Resurssisuunnittelijat saavat omasta työstään hyvin vähän palautetta, ja se estää kehittymisen.

### 3.3 Tiedot

Tietovirtaa tulee resurssisuunnitteluun monesta suunnasta ja monelta osastolta (sähköpostit, kokoukset, raportit, suullisesti, markkinointi- ja myyntiosasto sekä liikennesuunnittelu), josta on kyettävä seulomaan olennaiset asiat hyödynnettäväksi toiminnan eteenpäin viemiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Tärkeitä tietoja säilytetään tiimin yhteisissä sähköpostikansioissa. Sähköpostikansioita on satoja, joiden edestakainen etsiminen on hidasta ja aikaa vievää. Sähköpostien kansiorakennetta hallitsee yksi suurin sidosryhmä. Mitään sovittuja sääntöjä ei ole tallennustavoista vaan jokainen saa lisätä kansioita tarpeen mukaan. Vanhimmat sähköpostit ovat vuodelta 2007.

Sähköpostien hallinnoimisesta ja yhteiselle levyasemalle tallentamisesta ei ole yhdessä sovittuja pelisääntöjä. Jokainen tallentaa tietoa parhaaksi katsomallaan tavalla.

Osa saadusta tiedosta tallennetaan tiimin käytössä olevalle yhteiselle O- asemalle. Tietoa ei ole tallennettu systemaattisesti eikä tallentamiselle ole sovittu yhteisiä pelisääntöjä. Kansioita saa lisätä tarpeen mukaan. Osa tiedosta on tallennettu sidosryhmien mukaan. Osa tiedosta on tallennettu vuosiluvun mukaan.

Osa tiedosta tallennetaan jaetut kansioon, joka on jaettu sidosryhmien esimiehien kanssa. Mitä jaetaan ja miksi, ei ole kaikkien tiedossa. Jaettujen tiedostojen ylläpitämisestä ei ole sovittuja pelisääntöjä eikä Excel perussolusuojuuksia tai salauksia ole käytössä. Tämä on aiheuttanut sen, että ei ole tiedossa kuka on päivittänyt ja mikä osa tiedosta on jo viety eteenpäin tai muuttunut. Viimeisestä versiosta ei ole varmuutta eikä tiedostoon ole jäänyt tietoa kuka tiedostoa on viimeksi muokannut.

### 3.4 Teknologia

Resurssisuunnittelun käyttämät kanavat ovat sähköposti, jaettu o- asema resurssisuunnittelutiimin ja sidosryhmien kesken sekä henkilökohtainen K- asema. Yhdelle suurimmalle sidosryhmälle käytössä on intranet sivut, jonka päivittäminen tapahtuu satunnaisesti.

### 3.5 Nykytilan yhteenveto ja kehittämistehtävän rajaus

Nykytila-analyysin mukaan roolit, prosessit, tiedot ja teknologia ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. SWOT analyysiä käyttäen olen tunnistanut nykytilan vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet ja uhat

- Vahvuutena on pieni tiimi, joka on tiiviisti tekemisessä toistensa kanssa. Koko tiimillä on korkea motivaatio työn kehittämiseen.
- Mahdollisuutena on löytää uusia toimintatapoja, jolla saadaan toimintaa tehostetua ja säästetään aikaa. Uuden tekniikan käyttöönottoaminen on todellinen mahdollisuus kulkea ensimmäisten joukossa.
- Heikkoutena on ohjeistuksen puute ja totutut toimintatavat, jos nykyisiä käytäntöjä ei kyseenalaisteta.
- Uhkana on ajan puute.

Toteutuksessa käydään läpi kaikki nykytila-analyysin alueet, mutta pääpainona on teknologian hyödyntämisessä, jolla pyritään vaikuttamaan kaikkiin alueisiin. Nykytilan lähtökohta on sekava ja se arvoksi on annettu nolla, joka toimii mittarin vertailulukuna.

## 4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen osaan: Laatu ja laatujohtaminen, tiedonhallinta ja Enterprise Content Management (ECM) eli konsernintasoinen sisällönhallinta.

### 4.1 Laatu

Laatu määritellään toiminnan erinomaisuudeksi. Laatu on asiakkaiden tarpeiden täyttämistä mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla, että tuote tai palvelu soveltuu asiakkaan tarpeisiin. Laatu ei tarkoita virheetöntä tekemistä, vaan tärkeintä on oikeiden asioiden tekeminen. Yritykset määrittelevät laadun eri tavalla mutta lopullisen arvion tuotteen tai palvelun laadusta tekee kuitenkin itse asiakas. Yksinkertaisimmillaan yrityksen toiminnan voidaan sanoa olevan laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin tai palveluun. Hyvä laatu näkyy asiakastyytyväisyytenä ja yrityksen kannattavuutena, mutta myös hyvänä yritys- ja työnantajakuvana. Laatu tulee sisäistää yrityksen toiminnassa yhtenä kilpailutekijänä ja huomioida, että laatuajattelu kattaa kaikki yrityksen toiminnot ja prosessit. (Lecklin 2006, 18, 24-25; Lecklin & Laine 2009, 5,15, 18.)

Laatu käsitetään laaja-alaisena kehittämisenä ja johtamisena, jonka tavoitteena on asiakastyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja kilpailukyvyn lisääminen. Silénin mukaan laatua ei tule käsitellä yrityksissä erillisenä käsitteenä tai toimintona, joka on vain tietyn joukon hallinnassa, vaan laatu tulee ottaa järjestelmällisesti huomioon kaikessa yrityksen toiminnassa. (Silén 2001, 15, 17.)

#### 4.1.1 Laatujohtaminen

Laatujohtamisella tarkoitetaan kokonaisvaltaista toiminnan ja lopputuloksen laatua. Määttä (2000) mukaan laatujohtamisen ydin on erinomaisen suorituskyvyn pitkäjänteinen ja kestävä rakentaminen. Anttila ja Vakkuri (Määttä 2000, 160.) luettelevat laatujohtamisen keskeiset periaatteet seuraavasti:

- johtajuus
- asiakaslähtöinen toiminta
- jatkuva oppiminen ja parantaminen

- kumppanien ja henkilöstön arvostaminen
- katse kohti tulevaisuutta
- arvon luomisen korostaminen ja tuloksen tavoittelu

Laatujohtaminen on monitasoinen johtajuuden, välineiden ja järjestelmän muodostama rakenne. Silén kirjoittaa, ettei kielipin sääntöjen osaaminen tee kenestäkään automaattisesti hyvää kirjailijaa. Tällä hän viittaa siihen, ettei pelkkien laatujohtamisen työkalujen ja menetelmien tunteminen tai käyttötaito tee yrityksestä vielä kyvykästä tuottamaan parasta laatua. Työkalut ja menetelmät tarvitsevat tuekseen organisaatiokulttuurin, jossa tukeudutaan laatujohtamisen periaatteisiin, jossa toiminnan laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat keskeisiä yrityksen arvoja. (Lecklin 2006, 29; Silén 2001, 42, 44, 49.)

Toivola näkee laatujohtamisen kokonaislaaduksi, jonka ajattelu sisältää johtamisen elämäntavan. Laatujohtamisen voisi Toivolan mukaan määritellä siten, että kaikessa korostetaan kokonaislaatua. Piirteinä ovat:

- asiakaspalvelu
- asiakaskeskeisyys
- kaikkien toimintaprosessien korkea laatu
- tuotteet
- kokonaisuuden huomioiminen

(Toivola 2010, 266-267.)

Laatujohtamisessa organisaation toimintoja kehitetään prosessiajattelun kautta, sillä koko organisaation toiminta nähdään prosesseina. Prosessien kuvaukset ovat tärkeä osa laatujohtamista sekä prosessien ymmärtäminen on elintärkeää. Prosessia tulee voida ohjata siten, että tulokset tai suoritteet vastaavat asetettuja laatuvaatimuksia. Tunnettu laatuasiantuntija Edwards Deming on todennut: ”Jos et osaa kuvata tekemistäsi prosessina, et tiedä mitä olet tekemässä.” (Lecklin & Laine, 2009, 39 – 40; Lecklin 2002, 137.)

#### 4.1.2 Kohti jatkuvaa laadun parantamista

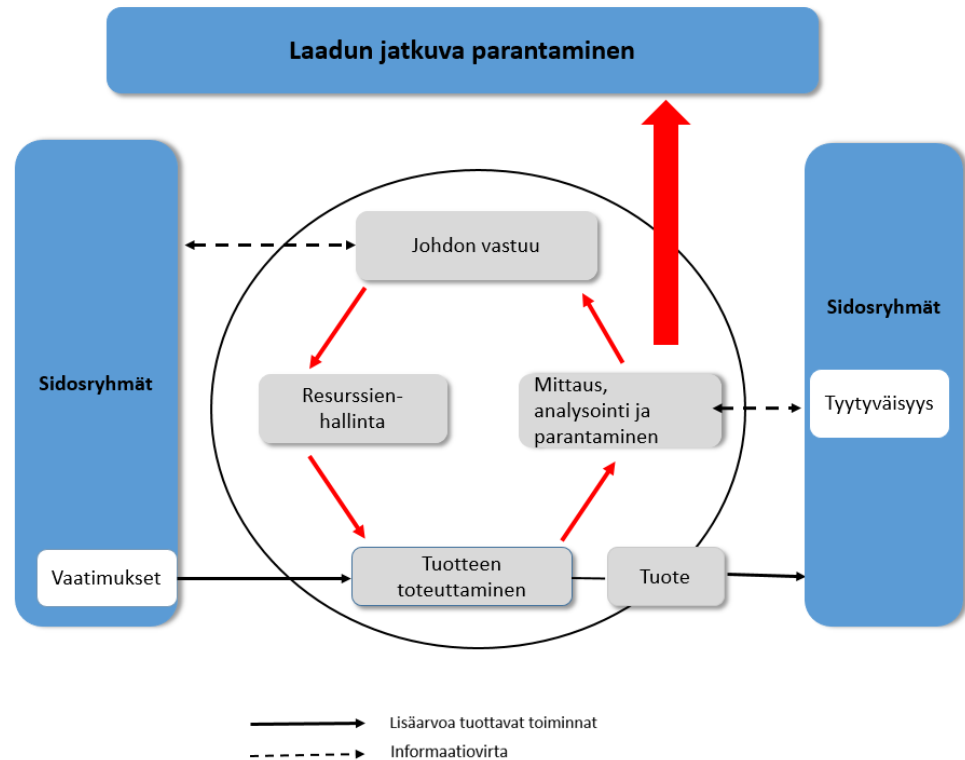
Laadunhallintaa kuvataan prosessimallin avulla. Organisaation on havaittava ja johdettava toisiinsa kiinteästi liittyviä vuorovaikutteisia prosesseja. Prosessit liittyvät sekä asiakkaille toimitettavan tuotteen toteuttamiseen sekä toiminnan jatkuvaan parantamiseen

ja johtamiseen. Asiakas on prosessin molemmissa päissä, sillä hän määrittää prosessin tarpeet ja vaatimukset. Asiakastyytyväisyys arvioidaan, kun prosessin tuotos on valmistunut. Palautetta käytetään prosessien ja panosten parantamiseen. (Lecklin, 2002, 335-336.)

Prosessien kuvaus tuo näkyväksi yrityksessä tehtävän työn ja sen tarkoituksena on kuvata lähtötilanne ja samalla arvioida nykyprosessien toimivuutta. Kun tiedetään missä ollaan, vasta sen jälkeen voidaan ottaa oikea suunta. Analyysivaiheessa selvitetään tarkemmin prosesseissa olevia ongelmia ja pyritään ratkaisemaan niitä eri vaihtoehtojen valossa. Kun prosessi on analysoitu ja uusi toteutustapa valittu, tulee laatia käyttöön otettava parannussuunnitelma. Laatutyöhön kuuluu jatkuva kehittäminen, joten prosessien kehittäminen on kehä, jossa prosessin toimivuutta tulee arvioida säännöllisesti myös jatkossa sovittujen mittarien pohjalta. (Lecklin 2006, 134-135.)

Demingin johtamismalli eli PDCA-ympyrä on Edwards Demingin luoma johtamismalli, ja sitä pidetään yleispätevänä johtamistoiminnan perustyökaluna. Malli alkaa suunnitteluvaiheesta (Plan), jonka jälkeen seuraa toteuttamisvaihe (Do). Kolmannessa (Check) vaiheessa arvioidaan toteutuksen tuloksia, ja viimeisessä (Act) vaiheessa arvioinnin ja oppimisen jälkeen toiminta kehitetään uudelleen. Näin PDCA-ympyrä sulkeutuu ja seuraava kierros, joka alkaa taas suunnitteluvaiheella, käynnistyy. (Lecklin & Lainen, 2009, 32 - 33.)

Kuvion 7. mukailee Demingin PDCA- ympyrää, jossa johdon vastuulla on asiakkaiden vaatimusten ymmärtäminen, tavoitteiden asettaminen ja tarkoituksenmukaisten prosessien ja resurssien varmistaminen. Suunnitteluvaihe ja toteuttaminen tapahtuvat prosessien hallinnan avulla. Mittaaminen ja analysointi muodostavat tarkastusvaiheen. Parantaminen ja johdon katselmukset päättävät silmukan, ja uusi kierros käynnistyy suunnittelulla ja tavoitteiden asettamisella. Demingin johtamismallin mukaisen laadunparantamisajattelun tulisi olla mukana kaikissa prosesseissa. (Lecklin, 2002, 335-337.)



Kuvio 7. Prosesseihin perustuvan laadun jatkuvan parantamisen malli (mukaillen Lecklin 2002, 337.)

Johdon vastuu korostaa johdon sitoutumista laadun kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä jatkuvaan parantamiseen. Johdon vastuissa määritellään vastuita asiakastyytyväisyyteen, laatu politiikkaan, tavoitteiden asettamiseen, laadunhallintajärjestelmään suunnitteluun, vastuiden ja valtuuksien määrittelyyn, viestintään sekä johdon katselmuksiin. (Lecklin 2002, 336.)

#### 4.1.3 Oppiva organisaatio

Organisaatiolla tulisi olla käytössä tehokkaat menetelmät ideoiden keräämiseksi, kirjaimiseksi, arvioimiseksi, analysoimiseksi ja hyödyntämiseksi päivittäisen työn ohessa. Prosessien omistajien vastuulle kuuluu menetelmien kehittäminen sekä ideoiden kerääminen ja hyödyntäminen. (Lecklin 2002, 206.)

Viestintä vastuu ei ole vain esimiesten tai viestintäosaston edustajien tehtävä vaan se kuuluu oppivassa organisaatiossa jokaiselle. Sisäisestä viestinnästä käytetään myös termiä työyhteisöviestintä, joka on kuvaavampi termi. Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan

kaikkien työntekijöiden sekä esimiesten keskinäistä viestintää, jota he käyvät organisaationsa eri viestinnän foorumeilla. Työyhteisöviestintä tähtää tavoitteiden saavuttamiseen ja liiketoiminnassa onnistumiseen. Työyhteisöviestinnän tehtävänä on sytyttää työn ilo ja innostaa työhön. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.)

Oppivan organisaation luominen jaetaan viiteen eri vaiheeseen:

- yhteisen vision ja näkemyksen muodostaminen
- ilmapiirin ja työkuulttuurin kehittäminen
- tuottavuuden, laadun ja prosessin kehittäminen
- oppimisen tukeminen
- sosiaalisten verkostojen luonti

(Lecklin 2002, 191.)

Yksikön ja tiimin kannalta olennaista on kyky ja halu oppia, muuttua, jakaa ja vastaanottaa sekä soveltaa tietoa. Monesti se ei ehkä ole kiinni kyvystä vaan enemmänkin halusta. Olemmeko me todella valmiita jakamaan tietoa vai uskommeko siihen, että ”tieto on valtaa” eikä kaikkea valtaa ole hyvä antaa pois. (Sydänmaalakka 2007, 175.)

#### 4.1.4 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen ydin on ohjata ja johtaa itseämme paremmin. Itsensä johtamiseen kuuluu kiinteästi myös oman oppimisen kehittäminen, jota voi kehittää. Oppimisessa kaiken lähtökohdaksi on uteliaisuus ja ihmettely. Uuden oppimiseen tulee olla motivoitunut ja oppimista haittaavat tekijät on poistettava. Uusien asioiden oppiminen ja uudistuminen edellyttävät, että on tallella ihmettelemisen taito. Oppimisessa systemaattinen kokemusten, ajatusten ja ideoiden kerääminen on tärkeää. Liiketoiminnan, organisaation ja ihmisten jatkuvaa uudistumista on mahdotonta toteuttaa, ellei henkilö itse uusiudu. (Sydänmaalakka 2006, 7,79-81; Kamensky 2015, 150.)

Uusien asioiden työstäminen vaatii aikaa, jotta pääsemme ymmärryksen tasolle. Suuri oppimisen este on kyvyttömyys vastaanottaa palautetta. Itsemme kohdistuva kritiikki torjutaan usein täysin. Ympäristöstä tulevalle korjaavalle kritiikille tulisi herkistyä. Saadun palautteen vastaanottaminen ja hyödyntäminen auttavat meitä kasvamaan mutta se on myös elintärkeää oman kehittymisemme kannalta. (Sydänmaalakka 2006, 83.)



#### 4.1.5 Laatu resurssisuunnittelussa

Laatu ja laatujohtaminen yhdistetään perinteisesti ulkoisen asiakkuuden johtamiseen ja hallintaan. Laatu ja laatujohtaminen voidaan kuitenkin yhdistää myös sidosryhmien hallintaan, ohjaukseen ja johtamiseen. Laadun avulla tehdään oikeita asioita ja laatujohtamisella hallitaan kokonaisuutta ja pyritään jatkuvaan parantamiseen.

Sidosryhmien tarpeiden tunnistaminen ja tyytyväisyyden mittaaminen johtavat kannattavampaa liiketoimintaan ja kilpailukyvyn paranemiseen.

Resurssisuunnittelussa sidosryhmät ovat keskiössä, joiden suunnittelua tulisi jatkuvasti pystyä parantamaan ja heidän tarpeita ymmärtämään paremmin. Sidosryhmien henkilöstöä tulisi arvostaa ja kuunnella. Suunnittelun tulisi suuntautua kauemmas tulevaisuuden toiminnan kehittämiseksi.

Resurssisuunnittelutiimi tekee asiakaspalvelutyötä täyttääkseen sidosryhmien tarpeet. Tuotteiden eli työvuorolistojen tulisi olla korkealaatuisia, jossa kokonaisuus on huomioitu laadukkaasti.

Demingin johtamismalli soveltuu erittäin hyvin resurssisuunnittelun johtamismalliksi. Toimintamme on jatkuva prosessi, jota tulisi kyetä arvioimaan, mittaamaan ja parantamaan jatkuvasti. Prosessien kuvaukset selkeyttävät tekemistä ja vastuuta.

Resurssisuunnittelutiimillä tulisi olla tehokkaat menetelmät ideoiden keräämiseksi, kirjaamiseksi, arvioimiseksi, analysoimiseksi ja hyödyntämiseksi päivittäisen työn ohessa. Viestintävastuu ja oman oppimisen edistäminen ovat kaikkien tiimiläisten vastuulla. Itsensä johtamisen kautta jokaisella resurssisuunnittelun tiimin jäsenellä tulisi olla halu oppia, muuttua, jakaa ja vastaanottaa sekä soveltaa tietoa. Palautteesta tulisi oppia ja kyetä muuttamaan toimintaa.

#### 4.2 Tiedonhallinta

Tiedonhallinta voidaan nähdä monella erilaisella tavalla. Joku käsittää tiedonhallinnan tietokantojen hallinnaksi, joku toinen tietämyksen hallintaa tai kolmas liiketoimintatiedon hallinnaksi. Suurin osa ihmisistä tekee tietotyötä, jossa käytetään, käsitellään ja tuotetaan tietoa. Tiedonhallinta on tietosisältöjen etsimistä, yhdistämistä ja jalostamista

useista organisaation tietovarastoista. Tallennettu tieto koostuu erilaisista dokumenteista, muistioista, raporteista, tarjouksista, ohjeista, suunnitelmista, kuvista ja sähköpostiviesteistä. Tietosisältö on usein taltioitu sekalaisiin tietovarastoihin, jotka perinteisesti keskustelevat huonosti keskenään. (Kaario & Peltola 2008, 4-5.)

Tiedonhallinta voidaan jakaa tiedon määrittämiseen, tiedon keräämiseen, tiedon jakamiseen ja tiedon hyödyntämiseen.

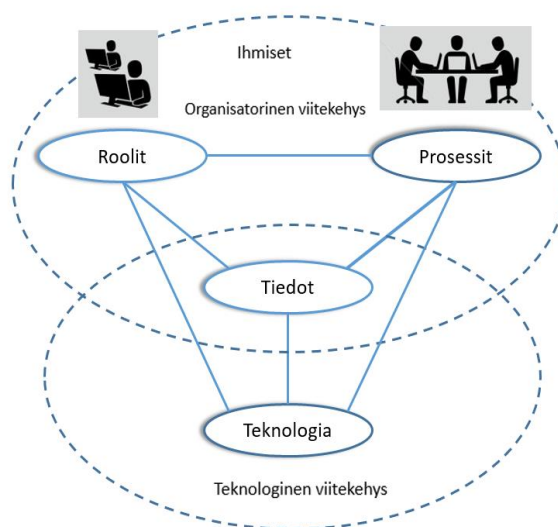
- Tärkein vaihe tiedonhallinnan suunnittelussa on määrittellä, mitä tietoa missäkin toiminnassa tarvitaan. Miksi, miten, missä muodossa, milloin sekä kuka toimittaa sen ja kenelle. Lisäksi on määritettävä, mitä tietoa eri toiminnoissa tuotetaan ja miksi. Miten tätä tietoa välitetään ja kenelle sekä kuka sen tekee.
- Tiedon keräämisen tulee olla automatisoitua mahdollisimman pitkälle, sillä näin varmistetaan tiedon luotettavuus ja saatavuus tarvittaessa päätöksenteon varten.
- Kenelle tietoa jaetaan. Miksi? Milloin? Miten? Kenen toimesta? tai Mistä se on saatavilla ja kuka toimittaa?
- Tiedon hyödyntäminen ja saatavuus automaattisesti oikeaan aikaan edellyttää kokonaisvaltaisen tietokantaratkaisuiden suunnittelua ja käyttöönottoa. (Lecklin & Laine 2009, 146-156.)

Tehokkaan organisaation kannalta avainasemassa on tiedonhallinta. Suurimmat päivittäiset ongelmat aiheutuvat oikean tiedon puuttumisesta, joka aiheuttaa organisaatiolle myös suuret kustannukset. Henkilöstölle on varmistettava luotettavan tiedon oikea-aikainen saatavuus kaikessa päivittäisessä toiminnassa, joka onnistuu parhaiten panostamalla reaaliaikaiseen ja automaattiseen tiedonvälittämiseen ja – hallintaan. (Lecklin & Laine 2009, 146.)

#### 4.2.1 Tiedonhallinnan suunnittelumalli - timanttimalli

Timanttimallia, joka on esitetty kuviossa 8., käytetään organisaation tiedonhallinnan kokonaisvaltaiseen suunnitteluun. Mallin osat koostuvat rooleista, prosesseista, tiedoista ja teknologiasta. Näkökulmat ovat tiiviissä kytköksissä toisiinsa, ja näiden kytkösten analysointi kuuluu tiedonhallinnan määrittelytyön perustehtäviin. Ne edustavat tiedonhallinnan päätasoja ja muodostavat ”timanttikuvion”. (Kaario & Peltola 2008, 136-138.)

Päätasojen taustalla ovat ihmiset, jotka muodostavat organisatorisen viitekehksen kuvion yläpuolelle, ja päätasojen alapuolelle muodostuu teknologinen viitekehys. Nämä viitekehukset yhdistyvät samaksi alueeksi tiedon päätasolla. Tieto tukee organisaation toimintaa, ja sitä muokataan ja hyödynnetään eri roolien ja prosessien näkökulmasta. Teknologia mahdollistaa tehokkaan tiedon käsittelyn. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä nämä neljä näkökulmaa yhdistetään timanttimaliksi: roolit, tieto, teknologia ja prosessit. Timanttimalin nimi tulee arvatenkin kokonaisuudesta, jotka yhdistyessään toisiinsa muodostavat timantin kaltaisen kuvion. Malli on todettu olevan hyödyllinen työkalu tiedonhallinnan kehitysprojektien suunnittelussa, sillä se kuvaa tiedonhallinnan moniulotteisuutta ja ottaa huomioon sen kaikki tärkeimmät näkökulmat (Kaario & Peltola 2008, 136-138.)



Kuvio 8. Timanttimali (mukaillen Kaario & Peltola 2008, 137)

Timanttimali on kehitetty Jyväskylän yliopistossa tutkimushanke METODI:ssa tehdyn tutkimustyön ja yritysten kanssa tehdyn yhteistyön lopputuloksena. Mallia on sovellettu ja jatkokehitetty tiedonhallinnan alueen tutkimuksissa ja käytännön asiakasprojekteissa. Malli on yksinkertainen, ja se sopii tiedonhallinnan kehittäjän muistilistaksi, joka varmistaa, että kaikki tärkeät näkökulmat tulevat huomioiduiksi. Timanttimalissa kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää. (Kaario & Peltola 2008, 136.)

Rooleilla tarkoitetaan organisaation toimintaympäristössä toimivia ihmisiä tai organisaatioyksiköitä, joilla on erilaisia ominaisuuksia tiedonhallintaan liittyen. Rooleja voidaan löytää tehtävistä, työnkuvista ja vastuista. Ne voivat olla tunnistettuja, kuvattuja ja yhteisesti

sovittuja ja niiden avulla voidaan määrätä vastuita ja oikeuksia, joiden mukaan ryhmät ja ihmiset toimivat suhteessa tietoon. (Kaario & Peltola 2008, 138.)

Prosessilla tarkoitetaan organisaation tavoitteen mukaista ja toistuvaa toimintaa, jossa käsitellään materiaali- ja tietovirtoja. Tietoa käytetään, jalostetaan ja tuotetaan prosesseissa. Prosessit muodostuvat ihmisten suorittamista tehtävistä, joilla voi olla ennalta määrätty järjestys. Työnkulku termi liittyy läheisesti prosessiin. Työnkululla tarkoitetaan määrättyssä järjestyksessä suoritettavien tehtävien sarjaa. Työnkulkuun liittyy tehtäviä suorittavia rooleja sekä tehtävissä käytettäviä tai tuotettavia tietoja. Käytännössä prosessi ja työnkulku ovat hankala erottaa toisistaan. Karkeasti voidaan sanoa, että prosessi on ”strategisen” tason toiminto ja työnkulku nähdään operatiivisina tehtäväsarjoina. (Kaario & Peltola 2008, 139 - 140.)

Prosessissa on usein apuna tietojärjestelmä. Prosesseihin liittyy tiedonhallinnan osalta seuraavia vaatimuksia:

- Tieto tulee olla ajan tasalla.
- Tieto tulee olla saatavilla oikeaan aikaan.
- Tietoa tulee olla saatavilla oikealla työsuorituksen tekijällä.
- Tietoa tulee olla saatavilla oikeassa prosessin kohdassa.

(Lindèn 2015, 39.)

Tietonäkökulma timanttimallissa on organisatorisen ja teknisen viitekehyksen välissä, jossa prosessit käyttävät ja tuottavat tietoa. Roolien suhde tietoon on moniulotteinen. (Kaario & Peltola 2008, 137.)

Laitteet ja tietojärjestelmät ovat tiedonhallinnassa hyödynnettävää teknologiaa. Teknologia on nykypäivänä nopeasti kehittyvää ja kehittämissuuntia on vaikea ennustaa pidemmällä tähtäimellä. Ennustamisen vaikeutta kuvaa se, kun miettii mitä kahden vuoden aikana on tapahtunut ja mitä oli ennustettu. Tiedonhallinnan teknologioiden suunnittelussa on mietittävä tarkasti ja tunnistettava organisaatiossa olemassa olevien sekä uusien teknologioiden tuomia mahdollisuuksia automatisoida tiedonhallinnan tehtäviä. Tiedonhallinnan toteutuksen tekemistä voivat rajoittaa tekniset rajoitteet. Teknologiat ovat tiedonhallinnan työvälineitä. Teknologiaosa-aluetta tulee tarkastella timanttimallin muiden osa-alueiden suhteessa. Usein tiedonhallintaa kehitetään teknologiapainotteisesti ja käytettävissä olevien teknologioiden puitteissa. Liian teknologia- tai tietojärjestelmäpai-

notteinen lähestymistapa sisältää riskejä, kuten rajoittuminen käytettävissä olevin teknologioihin ja niiden usein rajoittuneet ja vanhentuneet ominaisuudet. Riskinä voidaan nähdä se, että teknisiä ratkaisuja ei osata suunnitella aidosti organisaation prosesseja tukeviksi sekä suunnittelu tehdään vain lyhyelle aikavälille, jolloin pitkän aikavälin kehittämisspolku jää hahmottumatta. Teknologioiden asemaa ei tulisi liikaa korostaa, vaikka ne ovatkin välttämättömiä työvälineitä organisaatioiden tiedonhallinnassa. Teknologiatrendien kehittymistä tulee seurata tarkasti ja mieltää teknologiat suhteessa omaan organisaatioon ja sen tarpeisiin. Nykyajan tiedonhallinnassa teknologiat ovat välttämättömiä työvälineitä, mutta niiden asemaa ei kuitenkaan pidä yli korostaa, sillä tiedon tuottamisen taustana on aina inhimillisen työn tekemisen merkitys. (Kaario & Peltola 2008, 143.)

#### 4.2.2 Tiedon elinkaari

Tallennetun tiedon määrä on kasvanut räjähdysmäistä, eikä tälle kasvulle ole näkyvissä rajoja. Tiedon elinkaaren hallinta tulee olla katkeamatonta ja siinä ei saa olla hallitsemattomia epäjatkuvuuskohtia, koska tiedonhallinnan tulee tukea organisaation toimintoja ja arvoketjuja kaikissa niiden vaiheissa. (Kaario & Peltola 2008, 9.)

Elinkaaren aikainen tiedon hallintaperiaate on jäljitettävyyys, jonka edellytyksenä on, että tietosisältöihin tapahtuneet muutokset on kyettävä todentamaan koko tiedon elinkaaren ajan. Lisäksi on kyettävä varmistamaan, että tietosisältö on säilynyt alkuperäisessä laajuudessaan ja muuttumattomana. (Kaario & Peltola 2008, 9.)

Tiedon elinkaari voidaan jaotella neljään päävaiheeseen:

1. Tiedon taltiointi
2. Tiedon ylläpito ja hallinta
3. Tiedon säilytys ja arkistointi
4. Tiedon jakelu ja julkaisu

(Kaario & Peltola 2008, 9.)

Tiedon taltiointi tarkoittaa tiedon tallentamista tietovarastoihin siten, että se on hallittavissa organisaation tiedonhallinnan menetelmin ja siihen tarkoitettuin apuvälinein. Taltiointin tavoitteena on saattaa tallennettava tietosisältö sellaiseen muotoon, että se on

kustannustehokasta ja laadukkaasti hallittavissa organisaation sisällönhallintajärjestelmissä. Organisaatiolle arvokkaan ja liiketoimintakriittisen tiedon seulominen arvottomasta tiedosta voi olla erittäin vaikeaa. (Kaario & Peltola 2008, 10.)

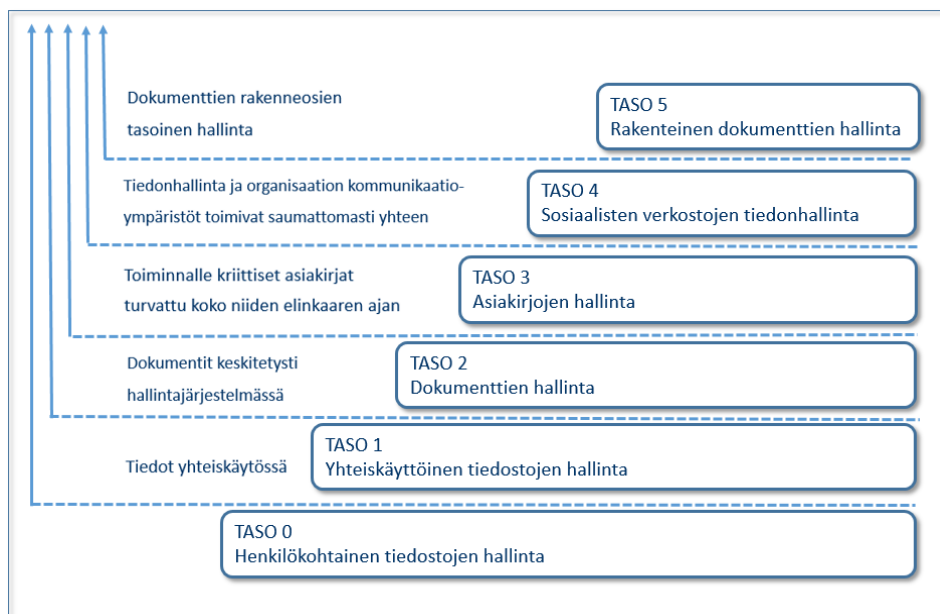
Ylläpito ja arkistointi liittyvät tiedon elinkaaren kaikkiin vaiheisiin, sillä tietoon voi kohdistua versionpäivityksiä koko elinkaaren ajan. Tiedonhallinnan tehtävän on varmistaa, että tietoa ylläpidettäessä noudatetaan niitä periaatteita, jotka etukäteen on organisaatiossa sovittu ja määritelty. Hallintavaihe kattaa koko sen elinkaaren ajan, jonka tieto on organisaation vastuulla. (Kaario & Peltola 2008, 11.)

Arkistoinnin osajärjestelmä kattaa prosessit, säännöt ja tekniikat sisällön seulontaan ja arkistointivaatimusten mukaiseen lyhyt- ja pitkäaikaisarkistointiin. Suomessa sähköinen arkistointi perustuu joko yrityksen omiin arvioihin asiakirjallisen tiedon kriittisyydestä tai useimmiten julkishallinnossa lakiin ja normeihin. (Kaario & Peltola 2008, 11.)

Tiedon luontia seuraa tiedon julkaisu. Julkaisu voi tapahtua monikanavaisesti ja persoonallisesti; taustalla olevasta "aidosta ja alkuperäisestä" tiedosta voidaan julkaista useita erilaisia versioita tai osia erilaisissa kanavissa muuttamatta varsinaisen tiedon sisältöä tai metatietoja lainkaan. (Kaario & Peltola 2008, 11.)

#### 4.2.3 Tiedonhallinnan tasot

Organisaation valmiutta kattavaan tiedonhallintaan voidaan kuvata kuvion 9. avulla. Valmiustasoja on kuusi, joissa alin taso on 0 ja ylin taso on 5. Alimman tason tilanteessa dokumentit ovat pääsääntöisesti tallennettu henkilökohtaisiin hakemistoihin tai sähköpostikansioihin. Tietojen yhteiskäyttöisyyttä ei ole. Tasolla 1 dokumentit ovat yhteiskäytössä esimerkiksi verkkolevyn kansioissa, joihin kaikilla tiedon tarvitsevilla on käyttöoikeus. Verkkolevyn yhteiskäyttöön kohdistuu usein erityyppisiä käytettävyyden, ylläpito- ja tietoturvaongelmia, joita voidaan ratkoa dokumenttien hallintatyövälineillä. (Kaario & Peltola 2008, 12.)



Kuvio 9.. Tiedonhallinnan valmiustasot (mukaiillen Kaario & Peltoja 2008, 13).

Tasolla 2 tiedonhallinta on sidottu organisaation toimintaan eikä organisaatorakenteeseen. Dokumenttien versiointi ei ole enää tiedostojen nimeämiskäytäntöjen keksimistä vaan versiointi tapahtuu helpommin ja tarkemmin asiakirjojen hallintajärjestelmän avustuksella. Dokumenttien kirjoittaminen voi tapahtua helposti ryhmätyönä, sillä tiedostojen työversioita voidaan lukita ja muutosten hallintaan on olemassa työkaluja. Tason 2 hallittavien dokumenttien lukumäärä on suuri, ja tietoa välitetään erilaisten julkaisukanavien kautta niitä tarvitseville. (Kaario & Peltola 2008, 13.)

Taso 3 edellyttää organisaation virallisten asiakirjojen tunnistamista ja niiden kattavan hallintamenettelyn määrittämistä. Tekniikan on tuettava asiakirjan eheyttä ja muuttumattomuuden säilymistä koko asiakirjan elinkaaren ajan. Organisaation tiedon hallintaan vaikuttavat voimallisesti ihmisten väliset sosiaaliset verkostot, joita kutsutaan epäviralliseksi tai epäformaaleiksi organisaatioiksi. Taso 4 vaatii organisaatiolta sosiaalisten verkostojen merkityksen tunnistamista, ja niiden valjastamista organisaation käyttöön. Tämä edellyttää ryhmätyötä ja yhteisöllisyyttä tukevien apuvälineiden, kuten pikaviestimien ja ryhmätyötilojen käyttöönottoa. (Kaario & Peltola 2008, 13.)

Tasolla 5 tiedonhallinnan strateginen merkitys organisaatiolle on sisäistetty ja tiedonhallinta on saatu aidosti tukemaan organisaation toimintaa. Tieto voidaan tuottaa osana

prosesseja siten, että tietoja tuodaan suoraan asiakirjan sisällöksi suoraan taustajärjestelmistä, jolloin asiakirjojen sisällöt saadaan laadultaan korkealaatuisiksi ja ajantasaisiksi. Tasolla 5 hallitaan kattavasti tietoa. (Kaario & Peltola 2008, 14.)

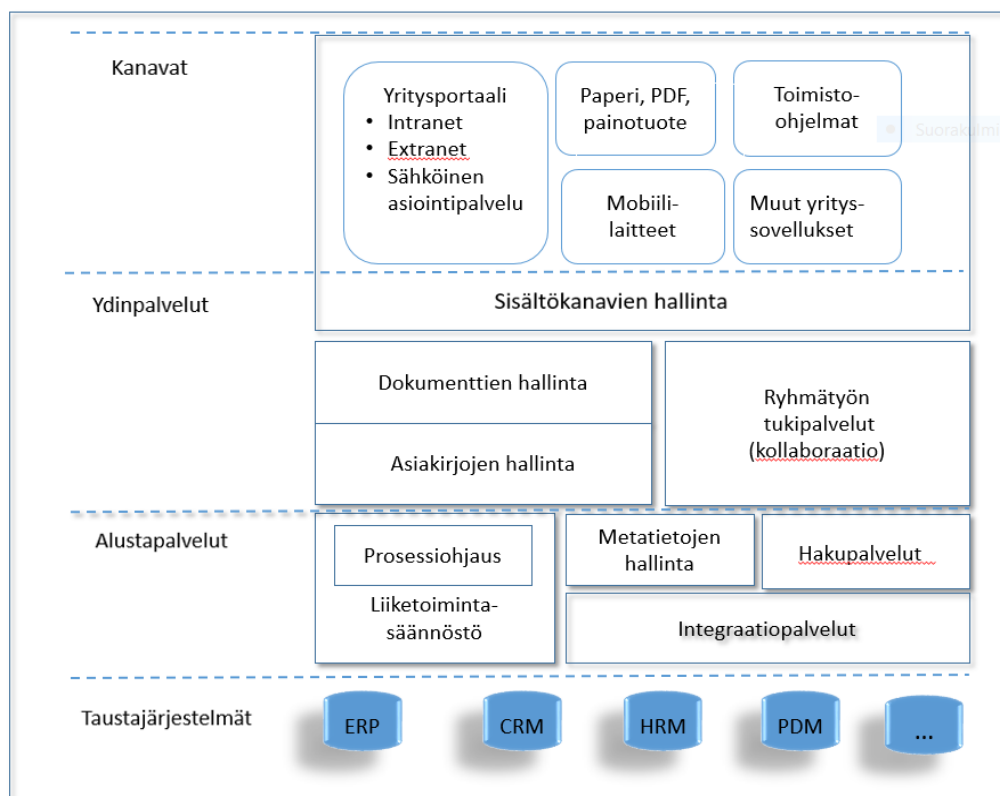
Mitä ylemmälle tasolle tiedonhallinnassa päästään, sitä enemmän se vaatii organisaatiolta ja tallennettujen tiedon laadulta. Ylimmälle tasolle ei päästä ilman syvää ymmärrystä organisaation rakenteista, verkostoista ja prosesseista. Edellytyksenä on tietojen ja toimintojen yhteismitallinen suunnittelu, sillä ylimmillä tasoilla tieto on olemassa toimintaa varten. (Kaario & Peltola 2008,14.)

#### 4.2.4 Tiedonhallinnan palvelukehikko

Tiedonhallinta on pystyttävä ymmärtämään laajana kokonaisuutena, joka muodostuu toisiansa täydentävistä palveluista ja joista kukin muodostaa tärkeän toiminnallisen osan organisaation tiedonhallinnasta. Tiedonhallinnan palveluympäristö sisältää monia rajapintoja muihin organisaation sisäisiin ja ulkoisiin järjestelmiin ja yksikköihin. (Kaario & Peltola 2008, 18.)

Kuvio 10. niputtaa yhteen tiedonhallinnan palvelut. Ydinpalvelut muodostavat tiedonhallinnan keskiön, joka hyödyntää kaikissa osa-alueissaan tiedonhallinnan alustapalveluja, kuten yhteisiä hakupalveluja ja metatietojen hallintaa. Kanavien kautta tietosisältöjä vastaanotetaan, taltioidaan ja jaellaan edelleen. Suuri osa tiedosta on siiloutuneena operatiivisten järjestelmien tietovarastoissa, joihin on pystyttävä kytkeytymään mahdollisimman kattavasti standardoitujen rajapintojen kautta. (Kaario & Peltola 2008,18.)





Kuvio 10. Organisaation tiedonhallinnan palvelukokonaisuudet (mukaillen Kaario & Peltola 2008,18.)

#### 4.2.5 Sähköposti ja niiden arkistointi

Tietokanavana sähköposti on jakelukanava, jonka vastaanottaja on tunnistettu. Sähköposti on epäsynkroninen ja riippumaton ajasta eli vastaanottajan ei tarvitse olla verkossa viestin välityksen onnistumiseksi. Suuri osa sähköpostista on organisaation tietopääomaa, ja sen tulisi olla samalla tavoin hallittavissa kuin muunkin arvokkaan tiedon. Sähköpostit liitetiedostoineen muodostavat suuren osan organisaatioiden tallennetusta tiedosta, joten niillä on tiedonhallinnan kannalta suuri merkitys. (Kaario & Peltola 2008, 54.)

Sähköpostimassasta on pystyttävä seulomaan sisällön ja kontekstisidonnaisuuden perusteella ne sähköpostiviestit ja liitteet, joilla on aitoa ja pitkäaikaista merkitystä organisaatiolle. Sähköpostin arkistointi on suunniteltava osana organisaation arkistoinnin kokonaisarkkitehtuuria. Anttilan mukaan sähköpostin arkistointiin on luotava selkeät pelisäännöt ja otettava kantaa ainakin seuraaviin asioihin:

- Mitä arkistoidaan?

- Milloin arkistoidaan?
- Mitä sähköpostin käyttäjä saa tehdä?
- Miten käsitellään liitetiedostot?
- Miten luodaan metatiedot?
- Miten käyttöoikeudet määritellään?
- Miten huolehditaan tietosuojasta?
- Miten määritellään säilytysajat ja viestien poistaminen?
- Viestin ja liitteiden konversiot arkistoidessa?
- Roskapostin käsittely ja poisto? (Anttila 2007, 11.)

Yleinen ohje on, että sähköposteja kannattaa tuhota raskaalla kädellä niin paljon kuin mahdollista. (Kaario & Peltola 2008, 54.)

#### 4.2.6 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on kokemuksesta syntynyttä tietämystä henkilöstölle, joka on osin tiedostettua, osin tiedostamatonta. Hiljaista tietoa on sidottu ihmisen arvomaailmaan, ihanteisiin ja tottumuksiin. Hiljaista tietoa voi olla vaikea pukea sanoiksi, minkä vuoksi sen siirtäminen henkilöltä toiselle on haasteellista ja joskus jopa mahdotonta. (Kaario & Peltola 2008, 7.)

Hiljaista tietoa esiintyy kaikkialla, niin yksilö sekä yhteisötasolla. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta hiljaista tietoa voidaan siirtää ja muodostaa siitä yleisesti tiedostettua osaamista. Yksikön tietoisuus kehittyy sosiaalisten suhteiden verkoston kautta. Vastakkaiset ajatukset synnyttävät vuorovaikutteisuutta ja mahdollistava uuden hiljaisen tiedon syntymistä ja organisaation oppimisen. Hiljainen tieto muuttuu käsitteelliseksi, jolloin siitä voidaan keskustella siten, että kaikki sen ymmärtävät. Tämä mahdollistaa tiedon siirtämisen edelleen. (Kesti 2013, 44.)

Hiljaisen tiedon muoto liittyy myös organisaation kulttuuriin, ilmapiiriin ja arvoihin liittyvää tietämystä. Tämän tiedon avulla ihmiset aistivat organisaationsa, selittävät sen toimintaa ja muodostavat oman käsityksensä organisaatiokulttuurista. (Kaario & Peltola 2008, 7.)

#### 4.2.7 Tiedonhallinta resurssisuunnittelussa

Tiedonhallinnan teoreettinen viitekehys auttoi ymmärtämään tiedon monitasoisuutta, joka on resurssisuunnittelussa avainasemassa. Päätehtävämme on käyttää, käsitellä ja tuottaa tietoa. Tiedon oikea-aikaisuus, oleellisen tiedon etsiminen epäoleellisesta ovat toimintamme ydin. Tehokkaalla tiedonhallinnalla säästämme aikaa ja kustannuksia.

Timanttimalli on tämän opinnäytetyön perusta, joka auttaa hahmottamaan tiedonhallinnan moniulotteisuutta ja ottaa huomioon sen tärkeimmät näkökulmat. Roolit, prosessit, tiedot ja teknologia yhdessä johdattavat resurssisuunnittelun toimivaan tiedonhallintaan.

Tiedon tallentamisella, ylläpitämisellä, hallinnoinnilla ja arkistoinnilla tulee olla päämäärä, jota tiedon elinkaari edustaa. Sähköpostit liitetiedostoineen tulisi olla samalla tavalla hallittavissa. Ei ole siis yhdentekevää mihin ja miten tietoa tallennetaan.

Resurssisuunnittelijoilla on valtava määrä hiljaista tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi. Hiljaisen tiedon kirjaaminen ja keskustelu tulisi olla tärkeässä roolissa tiimin keskuudessa.

Tiedonhallinta on nähtävä kokonaisuutena, joka johtaa koko konsernitasoiseen tiedonhallintaan, josta käytetään nimitystä sisällönhallinta. Ilman ymmärrystä tiedonhallinnan monitasoisuudesta on vaikea nähdä laajaa kokonaisuutta.

#### 4.3 Sisällönhallinta eli Enterprise Content Management (ECM)

ECM (Enterprise Content Management) tarkoittaa koko konsernitason kattavaa sisällönhallinta, jolla tuotetaan, hallitaan ja ylläpidetään verkkosisältöä kuten Internet-, Intranet ja Ekstranet-sivustoja. Yrityksen tuottama sisältö voi olla esimerkiksi toimistodokumentteja, kuvia, ääntä, grafiikkaa, sähköposteja sekä HTML- ja XML-pohjaisia tiedostoja. Monesti puhutaan käytännössä julkaisujärjestelmistä, jotka auttavat sisällön julkaisemisessa eri kanaviin eri tavalla muotoiltuna. Sisällön hyväksyntä ja julkaisuajan hallinta liittyvät siihen keskeisesti. Tärkeintä ECM-konseptissa on asioiden tarkastelun koko organisaation näkökulmasta – ei vaan yksiköittäin tai vaikkapa maakohtaisesti. (Anttila 2007, 6,10-11.)

AIIM (The Enterprise Content Management Association) määrittelee Enterprise Content Management (ECM) -termin vapaasti suomennettuna seuraavasti:

- Teknologiat, joita käytetään organisaation toimintaan liittyvän sisällön ja dokumenttien tallentamiseen, hallintaan, säilyttämiseen, pitkäaikaissäilyttämiseen ja jakeluun.
- ECM työkalut ja strategiat mahdollistavat organisaation ei-rakenteisen informaation hallinnan riippumatta informaation sijainnista. (IITC, 2016.)

ECM on yläkäsite, joka koostuu useista osakokonaisuuksista. ECM kattaa dokumenttien hallinnan, asiakirjojen hallinnan, liiketoimintaprosessin hallinnan, verkkosisällön hallinnan, ryhmätyötyöskentelyn, dokumenttien haku- toiminnan, digitointi ja tekstintunnistus, sähköiset lomakkeet sekä sähköpostin hallinta ja arkistointi. Myös liiketoimintaprosessien- ja asiakasviestinnän hallinta kuuluvat ECM:n piiriin. (Anttila 2007, 12-16; IITC, 2016.)

#### 4.3.1 Office365 ja pilvipalvelu

Office 365 on Microsoftin kehittämä ohjelmistokokonaisuus, joka toimii pilvipalveluna. Office 365 ja SharePoint on määritelty sisällönhallintajärjestelmäksi. Office 365:en tarjoamat keskeiset palvelut:

- SharePoint Online:
  - Intranet- ja Extranet – palvelut sekä työtilat ja dokumenttien hallinta.
- Skype for Business Online:
  - Pikaviesti- ja läsnäolotoiminnot, video- ja audiopuhelut, verkkopalaverit sekä Skype integraatio.
- Exchange Online
  - Sähköposti- ja kalenteripalvelut
- Yammer
  - Sosiaaliset ominaisuudet ja ryhmäkeskustelut
- Office 2013/2016
  - Perinteiset toimisto-ohjelmat kuten Word, Excel, PowerPoint sekä OneNote, jotka ovat käytettävissä sekä pilvipalvelusta selaimella, että paikallisesti asennettuna ohjelmalla. (Roine & Anttila 2015, 8-9; Koch 2016, 14, 44-45.)

Office ohjelmat toimivat tiiviisti yhdessä Microsoft OneDrive pilvipalvelun kanssa. Kaikki Office tiedostot voidaan tallentaa OneDrive pilveen, jolloin tiedostojen tarkastelu ja muokkaus ovat riippumattomia olinpaikasta tai siitä, käyttääkö omaa tietokonetta tai jotakin muuta tietokonetta, taulutietokonetta tai älypuhelin. Tallennustila on lähes rajaton. (Koch 2016, 13, 44.)

Pilvipalvelut eli Cloud Service tarkoitetaan mallia, jossa yksi tai useampi palvelu tai työkuorma siirretään kokonaan tai osittain pois yrityksen omasta läpiverkosta. Pilvipalveluiden nimissä tarjotaan kaikenlaisia palveluita, aina yksittäisen web - palvelun tarjoamisesta yrityksen koko datakeskuksen siirtämisestä pilvipalveluksi. (Roine & Anttila 2015, 29-30.)

Kustannustehokkuutta pidetään pilvipalveluiden yhtenä suurimpana vahvuutena. Hinta muodostuu käytön mukaan ja tämä tulee käyttäjille selkeästi halvemmaksi. Tarvittaessa palvelusta pääsee myös nopeasti ja vaivattomasti eroon. Sovellukset ja muut palvelut sijaitseva yleisemmin palveluntarjoajan palvelimilla, joten käyttäjän ei tarvitse omistaa kallista palvelinkapasiteettia tai konesalia. Ylläpitopalvelu kuuluu myös yleensä samaan hintaan. Etuna on nähtävä myös palveluihin käsiksi pääsyn helppous, sillä se ei ole sidottu paikkaan eikä aikaan. Palveluntarjoajan kannalta suurin etu on se, että sovellukset ovat helposti päivitettävissä. Sovellukset päivitetään pilvijärjestelmissä tarvittaessa ja se takaa parhaan mahdollisen toimivuuden sovelluksille. Uudet päivitettyt versiot tuovat etua myös käyttäjille. Ylläpitoon liittyvät kaikki muut asiat ovat käytännössä aina palveluntarjoajan vastuulla. Palveluiden tietoturva on myös palveluntarjoajan vastuulla, joten tämän valossa tietoturvasuojaukset ovat hyvin hoidettu. (Roine & Anttila 2015, 30-31; CGI 2016.)

#### 4.3.2 SharePoint ja digitaalinen työpöytä

Sharepoint on Microsoftin kehittämä ratkaisu yritysten tiedonhallintaan ja kommunikaatioon, jossa yhdistyvät Microsoft Office -järjestelmän tutut työkalut sekä SharePoint – tuotteiden ja -tekniikoiden keskeiset hallinta- ja yhteistyö ominaisuudet. Sosiaaliset ominaisuudet ja tiedon jakaminen ovat vahvasti mukana. SharePointin tavoite on tehdä dokumenttien ja sivujen hallinnasta helpompaa ja kokonaisvaltaisempaa. Sharepoint pyrkii tuomaan samaan ympäristöön ja työtilaan kaiken, joka liittyy samaan kokonaisuuteen toisin kuin perinteisessä levynjaossa ja sivujen luonnissa, jossa toiminnallisuudet on pi-

detty erossa dokumentaatiosta. SharePointissa kaikki yhteen kokonaisuuteen liittyvät tapahtumat, dokumentaatiot, toiminnot, henkilöt ja linkit pysyvät helposti löydettävissä yhdessä paikassa. SharePoint helpottaa yrityksissä työntekijöiden yhteistyötä. Sen perimmäinen ajatus on tehostaa ryhmätyötä ja tiedon jakamista. Sharepoint tarjoaa perustason toiminnallisuudet myös työkulkujen, lomakkeiden ja asiakirjojen hallintaan. (Roine ja Anttila 2015, 8-9; Londer ja Coventry 2013, 2-4.)

SharePoint on yksi johtavista web-portaaliteknologioista, jota käytetään yrityksen Intranet alustana ympäri maailman. Microsoft panostaa voimakkaasti Office 365 kehittämiseen ja sen käyttäjämäärät ympäri maailman ovat voimakkaassa kasvussa. Yli 200 000 organisaatiota käyttää SharePoint tiedonhallinnassa. Suomessa SharePointin käyttö Intranet alustana on kasvanut voimakkaasti ja se oli 2016 suosituin intranet alusta. Megatrendinä Intraneteissa 2016 pidetään yhteisöllisyyttä ja kulttuurua, kuvallisuutta, vapaamuotoista keskustelua, työskentelyä, saavutettavuutta sekä organisaation johtamista. SharePointin käyttö on mahdollista myös mobiilissa. (Intranet ostajan opas 2016; Teper 2016.)

Digitaalinen työpöytä on terminä Microsoft lähtöinen ajattelumalli. Tarkemmin kyseessä on SharePoint tuotteen ympärille rakennettu markkinointitermi. Digitaalisella työpöydällä tarkoitetaan SharePoint-ympäristössä useimmiten yhdistelmää, jossa on viestinnällinen intranet, työtilat, dokumenttienhallinta ja hakukone. Digitaalisella työpöydällä voidaan hyödyntää myös henkilöprofiileja, ja siihen on helppo tuoda sosiaalisen intranetin vivahteita. Digitaaliselle työpöydälle on ominaista, että ihminen on keskiössä, ja työntekijöiden vuorovaikutus ja yhteistyö tekevät työpöydästä aidosti toimivan. (Intranet ostajan opas 2016; Marshall 2015.)

Digitaalisen työympäristön johtaminen ja suunnittelu vaativat proaktiivista kehitystyötä ja kokonaiskoordinaatiota prosessien, ihmisten ja tekniikan välillä. Marshallin mukaan (2015) digitaalinen työpöytä tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden parempaa viestintää, henkilöstön sitouttamiseen, yhteistyöhön, tiedon ja osaamisen jakamiseen ajasta ja paikasta riippumattomaan ketterään työskentelyyn. Toimiakseen hyvin, digitaalinen työympäristö vaatii organisaation tai yrityksen johdolta operatiivista johtamista, strategista suunnittelua ja proaktiivista tukea.

### 4.3.3 SharePoint ja Dokumentinhallinta

SharePoint tarjoaa laajan kokonaisuuden erilaisia ominaisuuksia, joilla yritykset voivat tehostaa toimintaansa. Työtilat ovat hyvä tapa toteuttaa dokumentinhallinta SharePointilla. Työtilat ovat SharePoint-sivustoja, joissa on dokumenttikirjastoja. Dokumenttikirjastot soveltuvat hyvin dokumentinhallintaan, koska käyttöoikeuksia voidaan antaa suoraan dokumenttikirjastoon, jolloin käyttöoikeuksien määrittely ja hallinta ovat huomattavasti hallitumpaa ja yksinkertaisempaa kuin dokumenttitasolla. Dokumentinhallintaan liittyen on kuitenkin huomioitava, että esimerkiksi versionhallinta ei ole SharePointissa automaattisesti päällä, mutta se voidaan kytkeä päälle SharePointin asetuksista. (Roine & Anttila 2015, 68-69.)

Tärkeää on määritellä dokumentinhallinnan käyttötarkoitus eli mihin SharePointia dokumentinhallinnassa käytetään ja mihin ei. Tärkeää on myös suunnitella, mitä vanhoja järjestelmiä SharePointilla on tarkoitus korvata ja mikä rooli verkkolevyillä on jatkossa. Rajausta voidaan tehdä esimerkiksi dokumenttityyppien, käyttäjäryhmien tai prosessien perusteella. (Roine & Anttila 2015, 68.)

### 4.3.4 SharePoint ja Käyttäjähallinta

Muokattavat käyttöoikeudet ovat SharePointin ominaisuus. SharePointissa sivuston käyttöoikeuksia hallitaan SharePointin pääkäyttäjätunnuksella. Pääkäyttäjä voi tehdä uusia ryhmiä sekä asettaa ryhmille eritasoisia oikeuksia sivustoille. Ryhmille asetettavissa käyttöoikeuksissa on etuna, ettei tarvitse määritellä yksittäiselle henkilölle oikeuksia. Sen sijaan käyttöoikeudet asetetaan ryhmälle ja mikäli myöhemmin tarvitaan saman tasoiset oikeudet toiselle käyttäjätunnukselle, lisätään käyttäjätunnus suoraan kyseiseen ryhmään. (Microsoft Technet 2013.)

SharePointin ryhmiä hallitaan käyttäjäoikeuksilla sisällön sivustoille. Kukin SharePoint ryhmä kartoittaa ryhmänsä käyttöoikeuksien tarpeet ja käyttäjät kuuluvat johonkin SharePoint kolmesta oletusryhmästä.

- Vierailija (Site Visitors)
  - Lukuoikeus sivustoon ja antaa käyttäjälle mahdollisuuden luoda häilytyksiä. Käyttäjät, jotka tarvitsevat lukuoikeuden sivustoon, mutta ei tarvitse osallistua sisällön tuottamiseen.

- Jäsenet (Site Members)
  - Osallistua sivuston rakentamiseen, tiedon muokkaamiseen ja selaamiseen. Useimmat loppukäyttäjät kuuluvat tämän ryhmän sivustoon.
- Omistajat (Site Owners)
  - Täydet oikeudet sivuston hallitsemiseen. Käyttäjien lisääminen ja poistaminen SharePoint ryhmistä. (Withee 2013,168.)

SharePoint ryhmän sivuston omistaja luo luvat sivuston rakenteeseen. Sivuston omistajalla pitäisi olla hyvä käsitys siitä, mitä käyttäjät tarvitsevat käyttääkseen sivustoa.

#### 4.3.5 SharePoint ja kokouskäytännön kehittäminen

Sharepointin työryhmätilat tarjoaa uusia mahdollisuuksia kokouskäytäntöjen kehittämiseen. Kokouskäytäntöjen kehittäminen tehostaa kokonaisvaltaisesti tiedon hallintaa koko organisaatiossa. Koko tiimin ja organisaation jäsenille pitäisi olla selvää, mistä löytyvät päätökset ja ajankohtaiset tiedotusasiat sekä kokouksessa päätetyt asiat. Työntekijän kannalta tehokas kokouskulttuuri tekee työpäivästä miellyttävämmän, kun ei tarvitse kuormittaa aivojaan etsimällä tehtäviä eri paikoista. (Selkänaho 2013.)

Kokouskäytäntöjen kehittäminen sisältää SharePoint konsultti Heidi Selkänahon (2013) esittämät vaiheet:

1. Kokousten sisällöt laitetaan kuriin. Vakiokokousten sisällöt käydään läpi ja priorisoidaan, mitkä asiat voidaan tiedottaa työtiloissa, sähköpostitse tai keskustelupalstalla, jolloin ne myös dokumentoituvat.
2. Dokumentit järjestetään selkeään kokonaisuuteen. Kokousmateriaaleille luodaan oma dokumenttihakemisto ja varmistutaan siitä, että kaikki ryhmän jäsenet osaavat toimia sovitun mukaisesti. Näin vältetään suurien liitetiedostojen välittämistä sähköpostitse.
3. Tehtävät tulisi ottaa pois muistioista. Kokouksissa jaetut tehtävät tulisi kirjata erikseen, sillä muuten ne hukkuvat muun tiedon joukkoon. Muistiot parempi ratkaisu on esimerkiksi ryhmäkohtainen Excel-tiedosto, kunhan tehtävät on helppo löytää yhdestä paikasta.



4. Päätöksiä varten tarvitaan erillinen tallennuspaikka. Päätökset muistetaan ja löydetään paremmin luomalla niille erityinen tallennuspaikka.
5. Kokouksille on luotava oma työtila tai sivu. Yksittäisen kokouksen pitämistä helpottaa, jos kokoukseen liitetyt asiat voidaan koota yhteen paikkaan kokousta varten. Tällainen paikka voi olla esimerkiksi työtilan sisällä oleva määrämuotoinen sivu, johon nostetaan päätettävät asiat automaattisesti päätettävien asioiden listalta. Näin agenda muodostuu kokoussivulle nopeasti.

#### 4.3.6 OneNote

OneNote on Microsoft Office-pakettiin kuuluva sähköinen muistikirja, jonka käyttömahdollisuudet ovat monipuoliset. Ohjelma tallentaa muistiinpanot pilveen ja synkronoi ne eri päätelaitteiden välillä automaattisesti. Ohjelma toimii muistiinpanojen kirjoittamiseen, tiedon keräämiseen ja ryhmätyöskentelyyn. OneNotessa on valmiita sivumalleja eri tarkoituksiin. Sivumalleihin voi tallentaa myös omia malleja. OneNotella onnistuu pienien sekä suurempienkin muistiinpanojen tekeminen yksinkertaisesta tehtävälustasta aina kokonaisen projektin suunnitteluun ja toteutukseen. OneNote tallentaa muistikirjaan tehdyt muutokset automaattisesti, ja liikkuminen sivujen, osien ja jopa muistikirjojen välillä on helppoa ja nopeaa kun tiedostoja ei tarvitse erikseen avata ja sulkea. OneNotesta on käytössä työpöytäversion lisäksi myös Online-versio. OneNote on saatavilla myös mobiililaitteisiin, kun muistikirjan tallentaa OneDriveen, pysyvät muistiinpanot aina ajan tasalla ja niitä voi myöhemmin selata ja siihen tehdä muutoksia millä tahansa laitteella, johon OneNote-sovellus on asennettu. (Microsoft 2016.)

Muistikirjaa jakaessa omistaja saa määrittää, haluaako hän antaa muille käyttäjille katseluoikeudet vai muokkaus-oikeudet muistikirjaan. Oikeudet on määritettävissä jokaisen käyttäjän kohdalla erikseen, eli eri käyttäjille voi antaa eriarvoiset oikeudet muistikirjaan. Muistiinpanot on helppo jakaa muiden kanssa. Muistikirjaan voi muun muassa tehdä tehtäväluekkeitä ja taulukoita sekä lisätä kuvia ja piirroksia. Muistikirjaan voi myös tallentaa ääntä ja videota. Muistikirja tallentuu automaattisesti työskentelyn aikana ja sen voi helposti viedä tarvittaessa esimerkiksi Wordiin. Outlookin kalenterimerkinnot saa vietyä suoraan muistikirjaan ja näin saa helposti lisättyä muistioon esimerkiksi kokouksen osallistujat. (KnowHow Kilta 2014.)

#### 4.3.7 Sisällönhallinta (ECM) resurssisuunnittelussa

Kohde yrityksessä on käytössä Office 365. Virallisessa käytössä Office 365:stä ovat Yammer ja Lync. Epävirallisessa käytössä on OneDrive ja SharePoint työryhmätilat. Loppuvuodesta 2016 SharePointista on tulossa kohdeyrityksen uusi intranet-alusta. SharePointin laajuuden vuoksi teoriaosiossa on käsitelty vain tähän työhön liittyviä osia.

Resurssisuunnittelu on osa koko konsernin tasoista tiedonhallintaa, joten Office365 ja SharePoint työryhmätilat avaavat monenlaisia mahdollisuuksia kehittää tiedonhallintaa myös resurssisuunnittelussa. Vaatimatonta OneNotea on myös huomionarvoinen työkalu. Viestintä, yhteistyö, tiedon ja osaamisen jakaminen ajasta ja paikasta riippumatta luovat myös uuden ulottuvuuden. Pilvipalvelut tarjoavat mahdollisuuden, että tietoon pääsee helpommin käsiksi myös kotikoneelta.

Tiedon elinkaari ei häviä digitaalisen työpöydän myötä vaan se tulee ottaa huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Käyttäjähallinnasta pitää huolehtia tarkasti, ettei tieto kulkeudu väärin käsiin. SharePoint työryhmätilat mahdollistavat myös kokouskäytäntöjen kehittämisen.

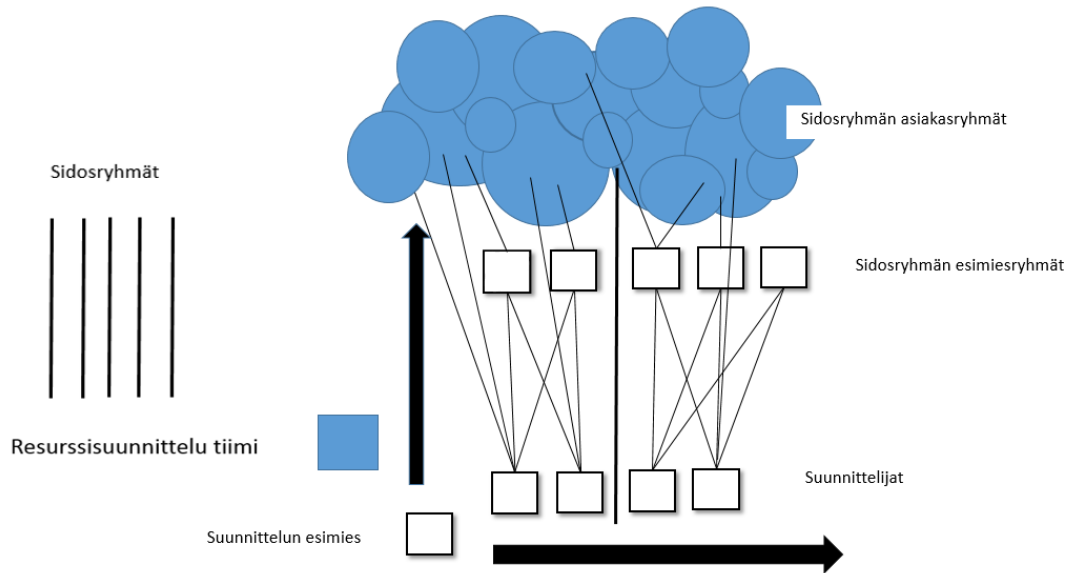
## 5 Kehittämistehtävän toteutus

Muutoksia lähdettiin tarkastelemaan kaikkien neljän näkökulman kautta: roolit, prosessit, tieto ja teknologia. Näkökulmat menevät monessa kohdassa ristiin, mikä antaa vahvistusta sille, että tiedonhallinta on hyvin laaja kokonaisuus.

### 5.1 Roolien tarkastelu

Tammikuusta 2016 tiimin koko pieneni yhdellä, mikä selkeytti roolien jakoa ja tiedonkulua. Kokouskäytäntöihin tehtiin muutoksia niin, että suunnittelija osallistuu tärkeisiin kokouksiin niin kuukausi kuin kvartaalitasolla. Tärkeään asemaan nostettiin se, että suunnittelijan tulee tietää pidemmän tähtäimen suunnittelusta enemmän. Tavoitteet tehtiin selkeämmiksi.

Suunnittelijan suora kommunikointia sidosryhmän esimiehen kanssa vahvistettiin. Johdamisen paino siirtyi sivuun, ja painottuu kehitykseen ja pitkän tähtäimen suunnitteluun kuvion 12. mukaan.



Kuvio 11. Työn organisointi

Kuvio 12. Tiedon kulku

Sidosryhmien hoitamiseen tehtiin pidemmän tähtäimen suunnitelma. Yksi suunnittelija hoitaa pidemmän jakson samaa sidosryhmää. Ajanjaksoksi sovittiin 12 kuukautta lokakuusta lokakuuhun. Muutos syventää suhdetta sidosryhmiin ja auttaa tiedon hallinnassa. Ymmärrys sidosryhmien asioihin kasvaa ja näin tiedon hallinta helpottuu.

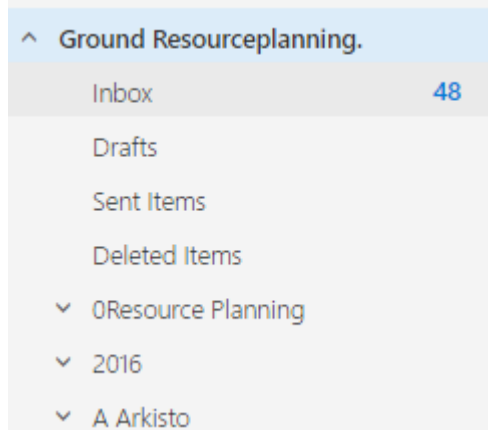
## 5.2 Sähköpostikansioiden uudelleen arviointi

Resurssisuunnittelun yhteiset sähköpostikansiot käytiin läpi ja satoja sähköposteja tuhottiin. Tilalle rakennettiin uusi sähköpostikansioiden rakenne, joka huomioi ajan ja sidosryhmän kuvion 13. mukaan. Uudessa kansiorakenteessa on kolme pääkansiota: Resource Planning, 2016 ja Arkisto.

Resource Planning kansiossa on useita alakansioita aakkosjärjestyksessä, jotka koskevat kaikkia sidosryhmiä ja säilyvät vuodesta toiseen samana.

2016 kansioon luotiin aakkosjärjestyksessä kaikki sidosryhmät. Jokaisella sidosryhmällä on omat alakansiot: koulutus, loma, palkka ja niin edelleen. Vuonna 2017 tehdään uudet kansiot, jossa ovat kaikki sidosryhmät samassa aakkosjärjestyksessä kuin kansiossa 2016.

Kaikkia vanhoja sähköposteja ei haluttu tuhota vaan ne siirrettiin toistaiseksi arkistoon. Näin arkistoon jää tärkeät sähköpostit, joihin voi tarvittaessa palata.



Kuvio 13. sähköpostikantio rakenne

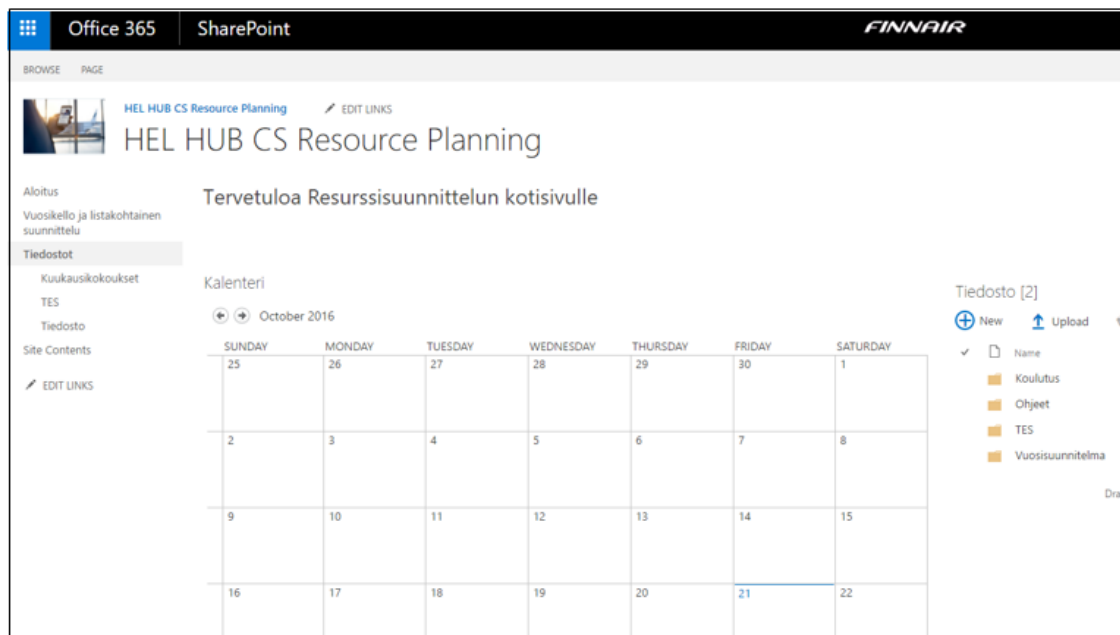
### 5.3 SharePoint työryhmätila

Kesäkuussa 2016 kahdelle sidosryhmälle avattiin SharePoint työryhmätila (Kuvio 14.) Sivuston suunnittelussa pyrin ottamaan huomioon:

- listakohtaisen suunnittelun
- vuosisuunnittelun
- vuosikellon
- koulutus suunnittelun
- lomasuunnittelun
- laskurit
- kokousmuistiot
- kalenterin, aikatauluttamaan koko resurssisuunnittelu prosessia

Kalenterin tehtävänä pääsivulla on toimia tiedon aikatauluttajana ja ohjata resurssisuunnittelun tiedonhallintaa.

Kaikille sidosryhmän esimiehille annettiin jäsen – oikeudet, jolloin heillä on oikeus sivuston rakentamiseen, tiedon muokkaamiseen ja selaamiseen.



Kuvio 14. SharePoint työryhmätila

### 5.3.1 SharePointin muistio OneNote

OneNote otettiin suunnittelun muistikirjaksi, jolloin suunnittelua pystyy tekemään yhdessä paikassa niin, että kokonaisuus pysyy hallinnassa. (kuvio 15)

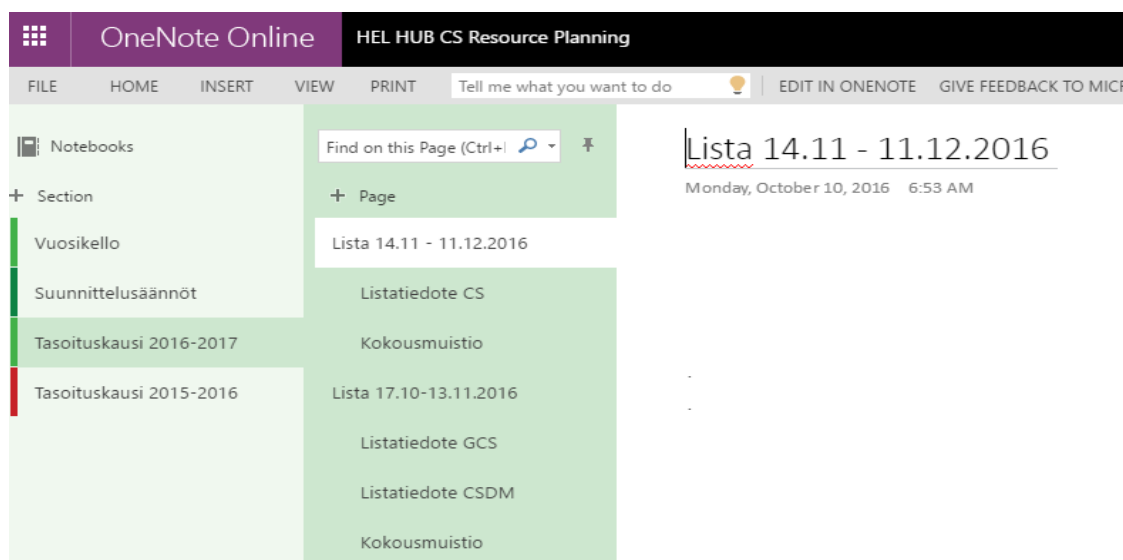
Vuosikellon suunnittelu auttaa muistamaan mitä mihinkin kuukauteen osuu. Vuosikellon tapahtumat toistuvat joka vuosi samoina. Vuosikellon alla on koulutus- ja projektisuunnitelma, joka suunnitellaan jokaiselle vuodelle erikseen.

Sidosryhmien suunnittelusääntöjä kirjattiin yhteistyössä sidosryhmän esimiesten kanssa, jolla saatiin sekä suunnittelijan että esimiesten hiljainen tieto kaikkien suunnittelijoiden käyttöön. Suunnittelusääntöjen tarkoituksena on huomioida ne asiat, joita sidosryhmä pitää tärkeinä omille työntekijöilleen. Suunnittelusääntöjen kirjaus lisää esimiesten ymmärrystä, millä reunaehdoilla suunnittelua toteutetaan. Kerätty tieto siirtyy myös seuraavalla suunnittelijalle tehokkaammin ja samoilta ongelmilta ja haasteilta vältytään suunnittelijaa vaihdettaessa. Suunnittelusääntöjen ylläpito on suunnittelijan vastuulla.

Tasoittumiskauden suunnitelmaan on tehty työvuorolista kohtaiset sivut, johon tallennetaan juuri tietyille listalle muistettavat tärkeät asiat. Jokaisesta työvuorolistasta lähetetään

henkilöstölle listatiedote, joka muotoutuu pikkuhiljaa suunnittelun edetessä. Jokaisen listanjulkaisun jälkeen sidosryhmien kanssa pidetään kuukausikokous, jonka sisältö kirjataan kokousmuistioon.

OneNote käyttö lisää avoimuutta suunnitteluun, vähentää sähköpostin määrää sekä auttaa poissaolijoita pysymään ajan tasalla.



Kuvio 15. OneNoten muistikirja

#### 5.4 Haastattelu

Elokuussa 2016 haastattelin kahden sidosryhmän neljää esimiestä heidän näkemyksistä ja toiveista kesäkuussa 2016 avattuihin SharePoint työryhmätiloihin. Teemahaastattelut tein yksilöhaastatteluna. Haastattelun teemat lähetin haastateltaville etukäteen sähköpostilla. Haastattelu nauhoitettiin, jotta muistiinpanojen ylös kirjaaminen ei häirinnyt keskittymistä keskusteluun. Litteroin haastattelun propositiotasolla eli kirjasin ainoastaan keskustelun ydinsisällön ylös. Tietoja käsiteltiin luottamuksella niin, ettei kenenkään henkilöllisyys tai osasto paljastunut. Tallenne hävitettiin välittömästi litteroinnin jälkeen.

Haastattelun teemat:

1. Office365 ja SharePoint
2. Resurssisuunnittelun – sidosryhmän tiedonhallinta ja siihen liittyvät toimintatavat.
3. Sidoryhmän SharePoint työtilan kehitysideoita.

4. Muut asiat aiheeseen liittyen, mikä ei ole tullut esiin keskusteluista teemoista.

Teemojen tueksi olin miettinyt etukäteen tarkentavia kysymyksiä. Niiden avulla oli helppo viedä keskustelua eteenpäin. Haastattelun tarkentavat kysymykset löytyvät liitteestä 1. Litteroitu haastatteluaineisto on liitteessä 2, näin lukijalla on mahdollisuus arvioida tultua lopputulosta.

#### 5.4.1 Office365 ja SharePoint

SharePoint työryhmätila oli kaikille haastateltaville tuttu erilaisista projekteista sekä käytössä muun muassa esimiestyön johtamisryhmänä. Sähköposti, kalenteri ja Yammer olivat tuttuja, mutta Yammerin todellinen hyödyntäminen oli jäänyt vähäiselle. OneDriven käyttö oli osalle tuttu ja osalla ei ollut käytössä vielä ollenkaan. Yksi esimies nosti OneDriven tärkeään asemaan tiedon jakamisessa tiimin kesken.

Haastattelu antoi vahvistuksen siitä, että resurssisuunnittelun SharePoint työryhmätila on otettu vastaan hyvin positiivisesti. Kaikki haastateltavat pitivät työryhmätilaa ehdottoman hyvänä väylänä resurssisuunnittelun ja sidosryhmän välisen tiedonhallinnan kehittämiseen. Käytössä esiintyi kuitenkin selkeästi epävarmuutta ja arkuutta. SharePointin käyttö vaatii oppimista ja yhteisten käytäntöjen sopimista, miten tieto tallennetaan. SharePoint on uusi toimintatapa mutta vaatii myös Office 365:n tuntemusta. Tieto pitää olla joko vain SharePointissa tai O-aseamalla. SharePointin etuna pidettiin sitä, että tieto on pakattuna yhteen paikkaan verrattuna o-asemaan.

Yrityksen sähköpostikulttuuri todettiin uuvuttavaksi ja SharePointin toivottiin vähentävän sähköpostin määrää. Tiedonhallinnan uskottiin myös parantuvan.

SharePointtia nimitettiin myös ScarePointiksi, sillä siinä on todettu esiintyvän toiminnallisuuksia, joihin ei ole totuttu tai joita ei ymmärretä. Esimerkkeinä mainittiin eri selaimien käytön erilaisuus sekä kannettavan ja pöytäkoneen käyttöjen eroavaisuudet. Myöskin päivitys ei aina toiminut niin kuin pitäisi. Tämä aiheutti tuskastumista. Ohjeita SharePoint sivustojen käyttöön tai rakentamiseen ei myöskään ole ollut tarjolla.

SharePointin parhaana puolena pidettiin sitä, että sen käyttöoikeuksia voi jakaa myös talon ulkopuolelle. Historiatieto jää muistiin ja tietoa voi kaivaa mistä ollaan aikoinaan keskusteltu. Tietosuoja nousi myös yhdessä haastattelussa aiheeksi.

#### 5.4.2 Resurssisuunnittelun – sidosryhmän tiedonhallinta ja siihen liittyvät toimintatavat

Resurssisuunnittelun roolia tiedon aikatauluttajana pidettiin ensiarvoisen tärkeänä. Ajanhallinnan käsitteen selkeyttäminen koettiin tärkeäksi, mitä missäkin kohdassa tapahtuu. Yleinen käsitys oli, että prosessin toivottiin kääntyvän etupainotteisempaan suuntaa tiukemman ajanhallinnan avulla. Aikajanaan toivottiin selkeyttä, sillä se vaikuttaa resurssisuunnittelun laatuun. Resurssisuunnittelun uskottavuus kärsii, kun muutoksia tehdään viime tingassa.

SharePoint kalenteri ja vuosikello toivottiin tehokkaampaan käyttöön ohjaamaan esimiestyötä. Kalenterimerkinnät koettiin tärkeiksi.

Suunnittelusääntöjen kirjaamista pidettiin hyvänä käytäntönä. Suunnittelusääntöjen kirjaaminen antaa myös esimiehille ymmärrystä millä reunaehdolla suunnittelua tehdään. Myös suunnittelijan vaihtuessa vältetään ylimääräiseltä työltä.

TES avaamista suunnittelusäännöiksi pidettiin hyvänä ratkaisuna, mutta toivottiin vielä kehittämistä ja tarkennusta.

#### 5.4.3 Sidosryhmän SharePoint työtilan kehitysideoita.

Kalenterin tehokkaampi käyttäminen nousi jokaisessa haastattelussa teemaksi. Kalenteriin toivottiin värejä ja muistutuksien avulla tiedon aikatauluttamista. Muistettavaa oli jokaisella niin paljon, sillä sovitut päivämäärät tuntuivat hukkuvat sähköposteihin ja dokumentteihin.

SharePointin työryhmätilan sisällössä koettiin vielä puutteita. Käyttöjärjestelmien ohjeiden nosto SharePoint työryhmäsivuille koettiin tärkeäksi, nykyisen sähköpostin säilytyksen sijaan. Työaikojen lähetysaikataulut palkkahallintoon toivottiin myös kalenteriin tiedoksi.

Keskustelufoorumia kukaan haastateltava ei toivonut työryhmätilaan. Skypeä käyttö koettiin riittäväksi, nopeassa tiedonvaihdossa.



Kokousmuistioiden kirjaamista OneNoteen pidettiin hyvänä paikkana. Tämä huomioi hyvin myös kokouksesta poissaolevat. Kehitysideaksi nostettiin kokouksessa jaettujen tehtävien nosto, muistutus ja kuittaus.

Pääsivulle toivottiin resurssisuunnittelun yhteystietoja, tietoa kenelle ryhmä on jaettu sekä vuosisuunnitelmaan nähtäville suunnittelijan nimi kuka hoitaa mitäkin ajanjaksoa.

Etsintätyökalun käytön hyödyntämistä toivottiin myös tutkittavaksi. Tämä nopeuttaisi tiedon etsimistä.

#### 5.4.4 Haastattelun ideoiden vienti käytäntöön

Haastattelusta nousee esille selkeitä teemoja, joita resurssisuunnittelutiimin kanssa yhdessä lähdetään miettimään ja tekemään käytäntöön. Sidosryhmien antamat ideat olivat hyviä ja toteutuskelpoisia.

Teemat:

- Pääsivulle näkyviin resurssisuunnittelun yhteystiedot, kenelle ryhmä on jaettu sekä kuka toimii suunnittelijana.
- Avoin sopiminen ja keskustelu työryhmätilan käytöstä sekä rohkaisu työtilan käyttöön.
- Ajanhallinnan käsitteen selkeyttäminen kalenterin avulla.
- Tehokkaampi ja napakampi kalenterin käyttö.
- Koulutus ja projektisuunnitelma osaksi vuosisuunnitelmaan.
- Käyttöohjeiden nosto työryhmätilan dokumenttikirjastoon.
- Työaikojen lähetysaikataulu kalenteriin.
- Kokouksissa jaettujen tehtävien nosto.
- Automaattimuistutukset.

## 6 Kehittämistehtävän yhteenveto

Kehittämistehtävän onnistumista arvioitiin havaintojen ja kyselyn perusteella. Kehittämistehtävän lähtökohtana oli resurssisuunnittelun tiedonhallinnan kehittäminen, joten lopukysely tehtiin resurssisuunnittelun neljälle tiimin jäsenille. Kyselyn tarkoituksena oli

selvittää resurssisuunnittelutiimin kokemuksia ja tuntemuksia viimeisen vuoden aikana tehtyihin muutoksiin. Tarkoituksena oli seurata omissa tavoitteissa onnistumista ja saada kehitysideoita toimintamme jatkuvaan parantamiseen. Tietojen avulla pyritään edelleen kehittämään toimintaamme, jotta se entistä paremmin vastaa sidosryhmiemme tarpeita ja odotuksia. Loppukysely on liitteessä 3.

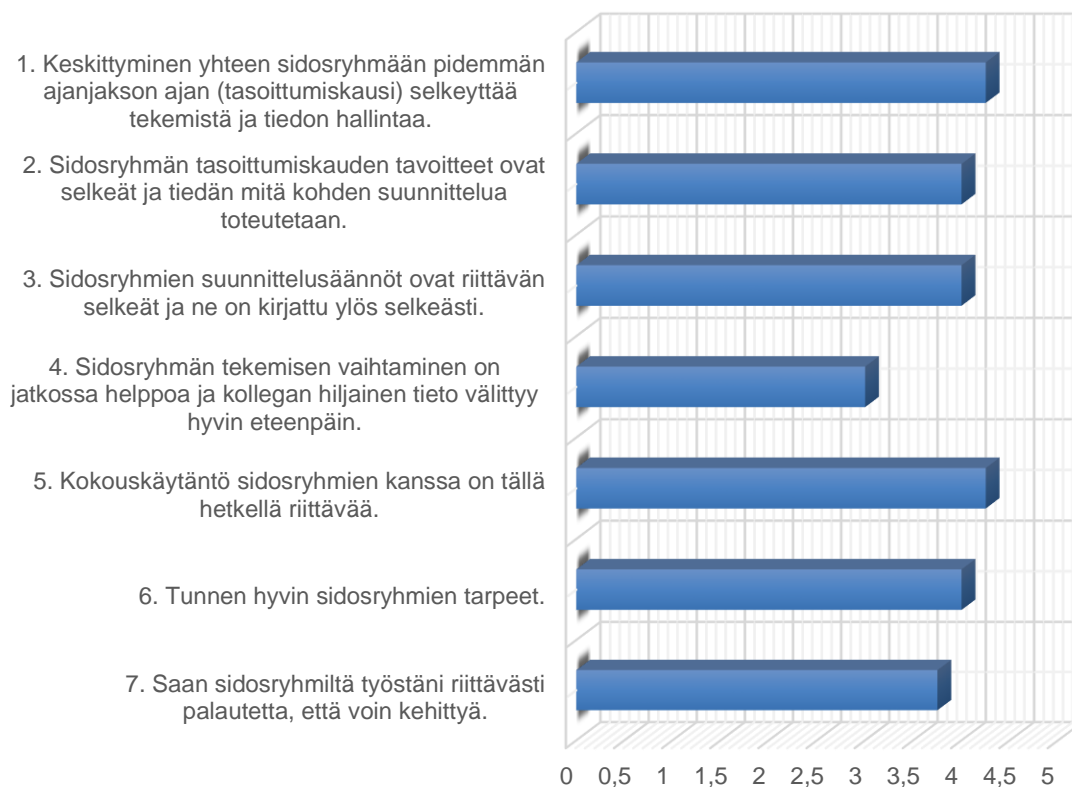
Kyselylomake oli tehty väittämiä pohjalta, joihin vastaajia pyydettiin arvioimaan asteikon 1-5 mukaan: 5= olen täysin samaa mieltä, 4=olen osittain samaa mieltä, 3= en ole samaa enkä eri mieltä, 2= olen osittain eri mieltä ja 1= olen täysin eri mieltä. Jokaiseen kysymykseen sai antaa myös avoimen vastauksen ja ne on analysoitu yleisellä tasolla. Avoimia vastauksia tuli kiitettävästi.

Kehittämistehtävän arviointi tehtiin ennalta määriteltyjen mittareiden mukaisesti, jotka olivat selkeys, tehokkuus ja laatu. Loppukyselyn frekvenssitaulukot ovat liitteessä 4.

## 6.1 Selkeys

Kyselylomakkeen kysymykset 1-7 käsittelivät selkeyttä, joiden vastausten keskiarvo oli 3,89. Kuviossa 16. vastauksien keskiarvot eriteltyinä.

Tavoitteina oli muutos roolien ja tehtäväkuvien selkeyttämisessä, tavoitteiden määrittelyssä, suunnittelusääntöjen selkeyttämisessä, resurssisuunnittelun ja sidosryhmien vastuissa, tiedon aikatauluttamisessa sekä palautteen saamisessa.



Kuvio 16. Selkeyteen liittyvät kysymykset

Keskittyminen yhteen sidosryhmään pidemmän ajanjakson ajan on selkeyttänyt tekemistä ja tiedonhallintaa. Tämä kysymys sai parhaimmat arviot selkeyteen liittyvistä kysymyksistä. Palautteen perusteella kuitenkin toimintamalli on vasta muuttunut, eikä kokemusta pidemmältä ajalta ole. Avoimissa vastauksissa nostettiin myös esille, että sidoryhmien välillä on suuria eroja työkuormassa, joka asettaa suunnittelijat eriarvoiseen asemaan.

Sidosryhmän tavoitteissa koettiin epätasalaatuisuutta, joka näkyy vastausten hajonnasta. Kaikilla sidoryhmillä ei ole selkeitä tavoitteita, tavoitteet vaihtelivat tai ne olivat liian lyhyen ajan tavoitteita.

Suunnittelusääntöjen kirjaamisessa koettiin myös epätasalaatuisuutta. Peruseriaatteet olivat hyvin selkeät ja kirjattu ylös, mutta sidoryhmien välillä esiintyy vielä kovin suurta vaihtelevuutta. Ideaksi nostettiin valmis suunnittelusääntöpohja kaikkien sidoryhmien käyttöön.

Sidosryhmän tekemisen vaihtaminen herättää selkeää huolta kaikissa resurssisuunnittelijoissa. Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen koetaan edelleen haastavaksi, vaikka dokumentaatiota on lisätty. Mitä pidemmän ajanjakson tehdään yhtä sidosryhmään sitä vaikeampaa on tekemisen vaihtaminen. SharePoint työryhmätilan jatkojalostaminen koettiin mahdolliseksi ratkaisuksi.

Kokouskäytännöt sidosryhmien kanssa koettiin riittäväksi, mutta kokouksiin toivottiin jämmäkkyyttä ja parempaa asiassa pysymistä. Turhauttamista on myöskin herättänyt kokousaikataulun jatkuva muuttuminen, joka on aiheuttanut turhaa odottelua listan suunnittelun kannalta.

Sidosryhmien tarpeet tunnistetaan hyvin, mutta hiljaisen tiedon tunnistaminen koettiin vaikeaksi.

Resurssisuunnittelija kokee saavansa palautetta työstänsä melko vähän. Palautetta saadaan vain, jos sitä erikseen pyydetään. Rakentava palaute jää kyselyn mukaan saamatta, jos ollaan yleisesti oltu tyytyväisiä.

## 6.2 Tehokkuus

Kyselylomakkeen kysymykset 8-10 käsittelivät tehokkuutta, joiden vastauksen keskiarvo oli 3,83. Kuviossa 17. on vastauksien keskiarvot eriteltynä.

Tehokkuutta haettiin resurssisuunnittelun roolien ja tehtäväkuvien selkeyttämisellä, resurssisuunnittelun ja sidosryhmän välisten vastuiden selkeyttämisellä sekä vuosikellon ja tiedon aikataulutamisella.



Kuvio 17. Tehokkuuteen liittyvät kysymykset

Resurssisuunnittelun roolit ja tehtäväkuvat jakoivat vastauksia. Muutos on vielä murroksessa, joten selkeää käsitystä ei ole muotoutunut roolien ja tehtäväkuvien osalta. Joidenkin tehtävien osalta koettiin edelleen sekavuutta, mutta uskoa parempaan löytyi työn kehittämisen kautta.

Vastuut resurssisuunnittelun ja sidosryhmän välillä jakoivat myös mielipiteitä. Sidosryhmien välillä on selkeitä eroavaisuuksia, joka näkyy vastaustuloksessa.

Vuosikello ja tiedon aikatauluttaminen koettiin avoimien vastauksien mukaan hieman negatiivisena. Sidosryhmät eivät ole tarpeeksi kiinnostuneita vuosikellosta eikä valmiita sitoutumaan sovittuun aikatauluun. Liian tiukka aikatauluttaminen antaa resurssisuunnittelutiimistä joustamattoman kuvan.

### 6.3 Laatu

Kyselylomakkeen kysymykset 11-17 käsittelivät laatua, joiden vastauksen keskiarvo oli 3,81. Kuviossa 18. on vastauksien keskiarvot eriteltyinä.

Laatua haettiin selkeällä tiedon tallentamisella. Uudella sähköpostikansiorakenteella sekä ohjeilla sähköpostikansioiden luomiseen. Dokumenttien tallennustapa laadukkaasti uudentyypisillä välineillä.



Kuvio 18. Laatuun liittyvät kysymykset

Uusi sähköpostikansio rakenne on selkeämpi aikaisempaan verrattuna ja vanhoja postejä löytyy nopeasti. Uusien sähköpostikansioiden luomisen ohjeistus koettiin kuitenkin puutteelliseksi.

Epäselvyyttä koettiin hyvin vähän eri sidosryhmiä koskevien dokumentaatioiden tallentamisessa. SharePoint työryhmätila on auttanut dokumenttien tallentamisessa ja löytämisessä.

Office365 koettiin vielä vieraaksi ja vaikeaksi välineeksi, johon kaivattiin ohjeistusta tai pikavinkkejä.

OneNote on saavuttanut käytössä hyvän aseman ja siihen oltiin varsin tyytyväisiä. SharePoint työryhmätila oli kaikkien tiimiläisten mielestä harppaus kohti parempaa tiedonhallintaa.

## **7 Kehittämistehtävän johtopäätökset ja arviointi**

Kuten tämä toimintatutkimus osoittaa on tiedonhallinta monen asian summa. Pienistä muutoksista sai aikaan huomattavia hyötyjä. Tavoitteet on pilkottava pieniin osiin, mikäli muutoksia halutaan aikaiseksi.

Teoriaviitekehystä hyödynnettiin käytännössä ja se tuki riittävästi kehittämistehtävää. Nykytila kuvattiin selkeästi, resurssisuunnittelun ongelmat tunnistettiin, tavoitteet määriteltiin ja tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin löytyi vastaus.

Office365, SharePoint työryhmätila ja OneNote ovat tärkeässä roolissa selkeyttämään resurssisuunnittelun tallennus ja työtapoja. Käytännössä kaikki tarvittava tieto on jatkossa SharePoint työryhmätilassa ja O- asema jäi elämään omaa vanhaa elämää. SharePoint työryhmätila yhtenäistää ja selkeyttää sidosryhmien kanssa käytäviä prosesseja ja aikatauluttamista. Uudet järjestelmät eivät kuitenkaan itsessään tuo ratkaisua tiedonhallintaa vaan toimivassa tiedonhallinnassa pitää olla kunnossa myös roolit, prosessit ja tieto.

Tekemisen uudelleenarviointi, roolien selkeyttäminen, kokouskäytäntöjen uudelleenarviointi, tavoitteiden selkeyttäminen, hiljaisen tiedon kirjaaminen, turhan ja vanhan tiedon hävittäminen sekä tiedon esteiden poistaminen turhien välikäsien kautta parantaa tiedonhallintaa.

Selkeä ja suunnitelmallinen pidemmän ajan suunnitelma resurssisuunnittelutiimille syventää tiedonhallintaa ja tuo syvällisempää ymmärrystä sidosryhmän asioihin. Sidosryhmien aito kuuntelu luo uskottavuutta ja todellista ammattimaista otetta.

SharePoint työryhmätila on kuitenkin uusi toimintatapa ja kulttuurin muutos, joka ei synny hetkessä eikä itsestään. Uusien asioiden työstäminen vaatii aikaa. Tehdyt haastattelut antoivat korjaavaa palautetta, jonka hyödyntäminen auttoi meitä kasvamaan. Työ sähköisen työpöydän kanssa on vasta alussa ja mahdollisuuksia on vielä valtavasti. Työ-

pöydän kehittämiseen tulisi jatkossa panostaa voimakkaasti niin, että se toimisi resurssisuunnittelun johtamisen välineenä. Sähköisen työryhmätilan käyttö on jo aktiivista kaikissa ryhmissä.

Resurssisuunnittelutiimille tehty kysely osoittaa, että tiedonhallinnan suunta on oikea. Mitattiin muutosta niistä asioista, joita pitikin mitata. Kysely olisi järkevä toistaa noin puolen vuoden kulutta, jolloin olisi nähtävissä todellinen muutos.

Kehittämistehtävä oli tarpeellinen ja hyödyllinen koko tiimille. Tämän toimintatutkimuksen avulla löytyi suunta jota kohden kulkea. Työn tekeminen selkeytyi, työn mielekkyys kasvoi ja mikä tärkeinä yksikkömme toteutti Finnairin arvoja yksinkertaistamalla työtapoja.

Vaikka haastattelu ja kysely tehtiin hyvin pienelle otosjoukolle oli tehtävä itselleni hyvin opettavainen. Tieto on ainoa hyödyke, joka lisääntyy jaettaessa. Saat itse sitä enemmän tietoa, mitä enemmän ehdit kertoa tietoa muille. Jakaminen rikastuttaa, sillä tieto luo tietoa. Kukaan meistä ei tiedä kaikkea, mutta jokaisella on omat tiedonmurunsa. Kun nämä muruset yhdistetään, syntyy uutta ja entistä hyödyllisempää tietoa, joka edelleen kiihdyttää uuden tiedon syntymistä. Kynttilää ei kannata kätkeä vakan alle eikä omaa osaamista saa vähätellä. Muiden osaamiseen yhdistettynä syntyy upeita ja laadukkaista tuloksia. Tällaisessa tiimissä on ilo työskennellä.



## Lähteet

Anttila, Juha 2007. Sisällönhallinnan ABC. Johdatus ECM-maailmaan. Industrial ITC Oy.

Anttila, Juha 2007. Sähköpostiarkistoinnin ACB. Industrial ITC Oy.

CGI 2016. Pilvipalvelut. Matkalla pilviin? Me näytämme tietä. <https://www.cgi.fi/pilvipalvelut>. Luettu 15.10.2016.

Finnair 2016. [http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_2.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_2.html). Luettu 15.2.2016.

IITC 2016. ECM- Enterprise Content Management. <http://www.iitc.fi/ecm>. Luettu 30.8.2016.

Intranet-ostajan opas. Avaimet onnistuneen intranet-uudistuksen läpivientiin. 2016. <https://intranet-ostajanopas.fi/2013/04/23/sahkoinen-tyopoyta-on-sharepoint-visio/>. Luettu 1.10.2016.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Helsinki.

Kaario, Kimmo & Peltola, Tuomo 2008. Tiedonhallinta. WSOY.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki. Finva Finanssi- ja vakuutus-kustannus.

Koch, Jorgen 2016. Office 2016 & Office365. Docendo Oy.

KnowHow Kilta Beta, 2014. Muistikirja aina taskussa. <http://kilta.sovelto.fi/know-how/yleinen/muistikirja-aina-taskussa/>. Luettu 30.8.2016.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Talentum.

Lecklin, Olli ja Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki. Talentum.

Lindèn, Jukka 2015. Tiedonhallinta & Yrityksen menestys. 2.painos. Netera Consulting. Tampere.

Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2., uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Londer, Olga M. & Coventry, Penelope. Microsoft Sharepoint 2013 Step by Step. Microsoft.

Marshall, S. 2014 What Digital Workplace is and what isn't. <http://www.cms-wire.com/cms/social-business/what-a-digital-workplace-is-and-what-it-isnt-027421.php>. Luettu 1.10.2016.

Microsoft 2016. <https://support.office.com/fi-fi/article/OneNote-Online-perustoiminnot-80b7e897-88df-49e7-8bfe-a3467a428da0>. Luettu 12.10.2016.

Microsoft Technet 2013. <https://technet.microsoft.com/en-us/library/cc262690.aspx>. Luettu 16.6.2016.

Mäkelä, K.1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki. Gaudemus.

Määttä, Seppo 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki. Inforviestintä.

Roine, Jussi & Anttila, Juha 2015. SharePoint&Office365. Hyvät, Pahat ja Rumat.

Salmela, Ritva 2014. Luentokalvot. Laadullinen tutkimus. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Selkäinaho, H. 2013. Kokoukset kuriin SharePointin avulla. <http://www.meteoriihti.com/2013/06/06/kokoukset-kuriin-sharepointin-avulla/>. Luettu 17.6.2016.

Silén, Timo 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Helsinki. WSOY.

Sydänmaalakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum Media Oy.

Teper, Jeff 2016. Microsoft Coporation. The Future of SharePoint. <https://blogs.office.com/2016/05/04/the-future-of-sharepoint/>. Luettu 9.5.2016.

Työelämä 2020. Työ ja elinkeinoministeriö 2016. Digitalisaatio. [http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/menestyksen\\_avaimet/digitalisaatio](http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/menestyksen_avaimet/digitalisaatio). Luettu 1.10.2016.

Toivola, Olavi 2010. Johtajan ilo ja tuska kokemus opettaa. Talentum.

Vilpas, Pentti 2014. Luentomateriaali. Ohjeita kvantitatiiviseen tutkimukseen osa1. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Withee, Ken 2013. Microsoft SharePoint 2013 for Dummies. John Wiley & Sons, Inc.

## Haastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset

### 1. Office365 ja SharePoint

- Miten tuttu ympäristö?
- Yleisellä tasolla tiedon löydettävyys SharePointista?
- Miten soveltuu resurssisuunnittelun ja sidosryhmän tiedonjakamisen kanavaksi?
- Oletko tyytyväinen SharePointin tuomiin mahdollisuuksiin? Koetko SharePointin käytön helpottavan työtä?

### 2. Resurssisuunnittelun – sidosryhmän tiedonhallinta ja siihen liittyvät toimintatavat

- Onko tiedon jakaminen resurssisuunnittelun kanssa riittävän selkeää?
- Onko tiedon aikataulutus riittävän selkeää? Ideoita tähän?
- Tarvittavan tiedon löydettävyys?
- Kokousmuistioiden suunnittelu ja dokumentointi? (poissaolijoiden huomioiminen)
- Kerro ongelmista, joita kohtaan tiedonhallinnassa resurssisuunnittelun kanssa?

### 3. SharePoint työtilan kehitysideoita.

- Onko työtilan rakenne riittävän selkeä?
- Onko jaettu tarvittavat tiedot?
- Mitä lisättävää SharePoint työtilan rakenteeseen?
- Kalenteri käytettävyys?
- Keskustelufoorumi

Muut asiat aiheeseen liittyen, mitä ei ole tullut esiin keskusteluista teemoista.

## HAASTATTELUVAINEISTON LITTEROINNIT

### Office365 ja SharePoint

SharePoint on hyvin tuttu.

SharePoint sivustoja käytetään myös muissa projekteista ja johtamistyökaluna.

SharePoint on ollut käytössä myös muissa projekteissa.

Sähköposti, kalenteri ja Yammer ovat tuttu.

OneDrive ei käytössä vielä ollenkaan. Pitäisi ehkä alkaa tutustua.

Yammer sivusto on, mutta se on hyvin vähäisellä käytöllä

SharePoint on hyödyllinen mutta ihmisestä kiinni, että uskaltaa alkaa käyttämään rohkeasti. Huomaan, että monet arkailevat käyttöä.

Olemme käyttäneet tätä kaksi vuotta SharePointia monissa projekteissa. Kotisivut ovat erilaisia. Tämä formaatti hyvä. Päivitys ei aina toimi niin kuin pitäisi.

Tykkään käyttää OneDrivea tiimiläisten kanssa, joka on hyvä kanava tiedon jakamiseen.

SharePointin käyttö vaatii oppimista ja sopimista missä tieto on tallennettu.

Tieto pitää olla joko vain SharePointissa tai o- asemalla. Muuten tulee todellinen sekametalisoppa. Kohta ei enää muista missä mikäkin on tallennettu.

SharePoint on ehdottomasti hyvä väylä kehittää resurssisuunnittelun ja sidosryhmän välistä toimintaa.

SharePoint on hyvä, että tieto on pakattu yhteen paikkaan verrattuna o- asemaan.

Sharepointin rakenne on selkeä. Mitä yksinkertaisempi sen parempi.

SharePoint on toimiva juttu.

SharePoint on hyvä juttu

SharePoint on vähän niin kuin ScarePoint, koska siinä esiintyy "mystisyyksiä" joita ei ymmärrä. Toimivuus saattaa johtua esim. mitä selainta käyttää tai käyttääkö läppäriä vai pöytäkonetta. Tämä voi toki olla käyttäjäperäistä, mutta aiheuttaa tuskastumista.

Ohjeita SharePoint sivustojen rakentamiseen ei ole saatu. Ohjeena youtube videoiden katselu.

SharePointin paras puoli on se, että sen käyttöoikeuksia voi jakaa myös talon ulkopuolelle.

SharePointin tietosuoja puhuttaa. onko todella niin, että sinne ei todella pääse muut.

Historiatieto jää muistiin ja tietoa voi kaivaa mistä on aikoinaan keskusteltu.

Sähköpostikulttuuri on tässä firmassa uuvuttava. Sähköpostin määrä on suuri.

SharePoint on uusi toimintatapa ja vaatii myös Office 365 tuntemista ei vaan niin, että Excel: eitä sinne downloudataan.

Kieli on ilmeisesti päätetty, että se on Suomi. Yleisin kieli on kuitenkin Englanti niin pitäisikö tämä olla myös englanniksi?

### **Resurssisuunnittelun – Sidosryhmän XXX tiedonhallinta ja siihen liittyvät toimintatavat**

Ajanhallinnan käsitteen selkeyttäminen, missä kohtaa voidaan vielä tehdä järkeviä muutoksia. Aikajanan selkeyttäminen, vaikuttaa resurssisuunnittelun laatuun. Pitää välttää tilanteita, että viimeingassa muutetaan jotain. Uskottavuus kärsii.

Henkilöstöltä tullut palautettua liian takapainotteisesta suunnittelusta. Prosessin kääntäminen etupainotteiseen suuntaan.

Kalenteri ja vuosikalenterin tehokkaampi käyttäminen ohjaamaan esimiehen työtä – esim. listanjulkaisuviikolla ei saa tulla enää muutoksia ja tämä viikko on rauhoitettu, että julkaistavasta listasta tulee laadukas. Kalenteriin freeze merkintä ohjaamaan esimiehen toimintaa.

Resurssisuunnittelun tulisi aikatauluttaa tiukemmin ja selkeämmin tulevaan suuntautunut.

SharePoint kalenteri alkaa sunnuntaista, mutta olisi hyvä jos se alkaisi maanantaista. Tärkeät päivämäärät pitäisi olla kalenterissa. Vuosikalenterista pitäisi uittaa tärkeät päivämäärät kalenteriin.

Epäselvyyttä esiintyy sovitusta aikataulusta.

Prosessi resurssisuunnittelun kanssa toimiva ja vakiintuneet kokoukset hyviä.

Suunnittelusääntöjen kirjaaminen huomioi hyvin sen, kun suunnittelija vaihtuu.

Hyvä, että suunnittelusäännöt ovat kirjattu. Toivotaan kuuta taivaalta eikä ymmärretä millä reunaehdoilla suunnittelua tehdään. Toiveajatteluun syyllistyvät myös esimiehet. Nyt esimiehet voivat lukea suunnittelusäännöt SharePointista.

TES avaaminen suunnittelusäännöksi on hyvä, mutta tätä voisi vielä kehittää.

## Sidosryhmän XXX SharePoint työtilan kehitysideoita.

Toistuva kalenterikutsu muistuttamaan päivästä mihin mennessä kaikki mahdolliset muutokset tulee olla toimitettu resurssisuunnitteluun.

Kalenteriin värejä infoamaan tiedon aikatauluttamista. Liikennevalojen värit voisi olla käytössä. Visuaalinen maailma käyttöön.

Kalenteri äärimmäisen hyvä. Turhat kuvat häiritsevät.

SharePointin kalenteri tehostamaan aikatauluttamista. Esim. päivämäärä, johon mennessä vahvistetut lomalistat pitää olla SharePointissa. Kalenteri toimii myös vuosikellona.

Muistettavaa on niin paljon.

Värien käyttö kalenterissa.

SharePoint sivustoa ei seuraa jatkuvasti. Muistutuksien käyttöön ottaminen voisi tehostaa muistamista.

Saisiko kalenteriin muistutuksia?

Isot linjat vuosisuunnittelussa ja pienet linjat napakasti kalenterissa.

Ohjeiden lisääminen SharePointtiin voisi olla hyvä juttu.

Yhteystiedot SharePoint pääsivulle voisi olla hyvä.

Ohjeiden lisääminen SharePoint sivuille olisi hyvä lisä.  
Palkka-ajon aikataulun nosto SharePointtiin.

Ohjeet tietojärjestelmistä olisi hyvä tuoda SharePointtiin.

Työaika-aineiston aikataulu pitäisi olla tiedossa, että työajat menevät oikea aikaisesti palkanmaksun perustaksi. Kalenteri voisi olla toimiva paikka.

Palkanlaskennan aikataulu olisi hyvä olla kalenterissa. Virhemerkinnät järjestelmään olisi helpompi korjata.

Käyttöjärjestelmien ohjeistuksien nosto SharePointtiin olisi hyvä.

Vahvistettu loma Excel voisi tuoda SharePointtiin.

Vuosikellon lisäksi levelling kauden vuosikello, jossa koulutukset ja projektit.

Koulutus ja projektisuunnittelusta pitkäaikainen suunnittelu – vuosikello puuttuu.

Keskustelufoorumeita riittää joka lähtöön, ei tarpeellinen. Huono toiminnallisuus tässä foorumissa – ei tarpeellinen.

Kokousmuistioon kirjatut ” to do” tehtävät eivät nouse. Jos kokouksessa on jaettu tehtäviä, miten tämän voisi muistaa ja kuitattu tehtäväksi. Onnistuisiko hälytys OneNoteen?

On tietoa, mitä haluaa, että ei ole yleisessä jaossa. Pääsivulta voisi selvittää kenelle ryhmä on jaettuna ja kuka tietoa käyttää.

SharePoint sivun logiikka vaikea hahmottaa. OneNoten vuosisuunnitelmaa voisi vielä kehittää. Suunnittelu, tiedote henkilökunnalle ja listanjulkaisun jälkeen kokousmuistio.

Hyvä on se, että kaikki mitä on ollut jää talteen.

Koulutuksista pitäisi jäädä dokumentaatiota ketkä osallistuu ja milloin. SharePoint sivusto olisi hyvä paikka kerätä näitä.

Saman tyyppiset asiat pitäisi olla täällä SharePoint sivustolla.

Tulleet palautteet listasta käydään kokouksessa.

Poissaolijat kokouksista voivat halutessa lukea kokousmuistiot OneNotesta. Toimintaa pitää ohjata SharePoint sivuille.

Levelling seuranta tarkemmaksi – grafiikaksi että olisi helppo seurata. Näkymään selkeästi johonkin kohtaan ja esim. käsitellään kuukausikokouksessa.

Keskustelufoorumi olisi turha. SharePoint olisi parempi olla enemmän asiapitoinen.

SharePoint rakenne on selvä.

Keskustelufoorumi ei ole tarpeellinen, sillä tapaamme kerran kuukaudessa. Liian monta kommunikaatio välinettä ei ole tarpeellinen. Lync käytössä, jos on jotain asiaa.

Koulutussuunnitelman tulisi olla kirjattuna kaikkien nähtäville, että resurssisuunnittelu voi ottaa huomioon suunnitelmat listoilla.

Keskustelufoorumi SharePointissa olisi turha sillä meillä on sähköposti ja Lync.

Tiedon aikataulutus ei ole kovin selkeä, mutta kalenterin käyttö selkeyttäisi tätä.

Etsintä työkalun käytön hyödyntäminen. SharePoint halutaan työkaluksi mutta ohjeistus puuttuu – SharePoint for dummiens.

Kokousmuistio huomioi hyvin poissaolijat.

SharePointista tulee hyvä, mutta vielä vähän puutteellinen.

SharePointissa on hyvä olla nähtävillä kuka suunnittelija tekee mitäkin listaa.



## Resurssisuunnittelutiimin loppukysely

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, resurssisuunnittelutiimin kokemuksia ja tunteuksia viimeisen vuoden aikana tehtyihin muutoksiin. Tietojen avulla pyritään edelleen kehittämään toimintaamme, jotta se entistä paremmin vastaa sidosryhmiemme tarpeita ja odotuksia. Samalla voimme myös seurata omissa tavoitteissamme onnistumista ja saada kehittämisideoita toimintamme jatkuvaan parantamiseen.

Ota kantaa kuhunkin väittämään ja käytä asteikkoa 1 - 5 seuraavasti: 5 = olen täysin samaa mieltä, 4 = olen osittain samaa mieltä, 3 = en ole samaa enkä eri mieltä, 2 = olen osittain eri mieltä ja 1 = olen täysin eri mieltä. Jos haluat, voit esittää perustelusi valinnalle.

Kyselyssä esitetään väittämiä resurssisuunnittelun eri alueilta. Mukana on myös avoimia kysymyksiä, joihin vastaamalla voit tuoda esiin tarkemmin omia näkemyksiäsi asioista

1. Sidosryhmän tasoittumiskauden tavoitteet ovat selkeät ja tiedän mitä kohden suunnittelua toteutetaan.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

3. Sidosryhmien suunnittelusäännöt ovat riittävän selkeät ja ne on kirjattu ylös selkeästi.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

4. Sidosryhmän tekemisen vaihtaminen on jatkossa helppoa ja kollegan hiljainen tieto välittyy hyvin eteenpäin.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

5. Kokouskäytäntö sidosryhmien kanssa on tällä hetkellä riittävää.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

6. Tunnen hyvin sidosryhmien tarpeet.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

7. Saan sidosryhmiltä työstäni riittävästi palautetta, että voin kehittyä.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

\*\*\*\*\*

8. Resurssisuunnittelun roolit ja tehtäväkuvat ovat selkeät tällä hetkellä.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

9. Resurssisuunnittelun ja sidosryhmän väliset vastuut ovat selkeästi määritelty.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

10. Vuosikello ja tiedon aikatauluttaminen on kaikille selkeää.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

\*\*\*\*\*

11. Uusi sähköpostikansio rakenne on auttanut sähköpostien hallinnassa.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

12. Säännöt uusien sähköpostikansioiden luomiseen ovat selkeät.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

13. Tiedän mihin tallennan minkäkin dokumentin.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

14. Tiedän mistä löydän minkäkin sidosryhmää koskevan dokumentaation.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

\*\*\*\*\*

15 Office 365 on minulle tuttu ympäristö ja helppokäyttöinen.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

16. OneNote selkeyttää tiedon tallentamista työvuorolistoittain ja auttaa hahmottamaan kokonaisuutta: listakohtainen suunnittelu, listatiedote ja kokousmuistio.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

17. SharePoint työryhmätila selkeyttää tiedonhallintaa sidosryhmän asiakkaiden kanssa.

5                      4                      3                      2                      1

Kommentti:

---

Kiitos vastauksesta. Vastauksia käytetään luottamuksella.

