

# **Tiedonjakaminen helpdesk -organisaatiossa**

Virpi Naukkarinen  
Tampereen yliopisto  
Informaatiotutkimuksen laitos  
Pro Gradu –tutkielma  
Tammikuu 2008

## TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Informaatiotutkimuksen laitos

NAUKKARINEN, VIRPI: Tiedonjakaminen helpdesk -organisaatiossa

Pro gradu –tutkielma, 59 s., 2 liites.  
Informaatiotutkimus  
Tammikuu 2008

---

Tutkielmassa kartoitetaan tiedonjakamisen käytäntöjä helpdesk -organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka tietoa jaetaan ja mitä esteitä siihen liittyy. Lisäksi tutkimuksessa pohditaan, kuinka tiedonjakamista voi kehittää.

Tutkimus toteutettiin erään yrityksen helpdeskin Tampereen yksikössä, jossa haastateltiin kahtatoista palveluasiantuntijaa. Aineisto kerättiin helmi-maaliskuussa 2007.

Tutkimus osoitti, että helpdeskissä käytetään tiedonjakamiseen useita kanavia. Sähköisiä kanavia ovat intranet, sähköposti ja irkki (IRC). Suullisesti tietoa jaetaan ryhmäpalavereissa ja koulutustilaisuuksissa. Lisäksi kollegat jakavat keskenään paljon tietoa sekä suullisesti että sähköisesti. Tietoa jaetaan eniten työpisteiden ääressä ongelmanratkaisutilanteissa.

Tiedonjakamista tapahtuu erityisesti uusien työntekijöiden tullessa taloon. Perinteisen luennoinnin lisäksi koulutukseen kuuluu mentorointia, jonka aikana tulokkaat opettelevat tekemään työtä kuuntelemalla vanhan työntekijän puheluita. Vanhoilta työntekijöiltä siirtyy tulokkaille hiljaistakin tietoa.

Tiedonjakamiseen liittyy monenlaisia esteitä. Intranetin toimimattomuus ja sekavuus, ajanpuute, henkilökohtaiset ongelmat, epäselvät tiedotteet, tiedonjakamisen organisoinnin vaikeudet ja henkilöstön vaihtuminen koettiin suurimmiksi esteiksi tiedonjakamiselle. Lisäksi tiedonjakaminen ei ollut kaikissa tilanteissa riittävää.

Tiedonjakamista voidaan kehittää helpdeskissä parantamalla intranetin toimivuutta. Tiedonjakamista tulisi myös selkeyttää ja organisoida paremmin. Helpdeskissä kannattaa kiinnittää huomiota siihen, mitä kanavia käyttäen eri tyyppisiä tietoja kannattaa jakaa. Lisäksi kollegoiden välillä kulkeva tieto erilaisten ongelmien ratkaisusta tulisi saada valjastettua kaikkien käyttöön. Tähän tarkoitukseen löytyy teknologisia ratkaisuja. Tämä vähentäisi myös henkilöstön vaihtumiseen liittyviä ongelmia.

Asiasanat: helpdesk, tiedonhallinta, tiedonkulku

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>TIEDONJAKAMINEN ORGANISAATIOSSA</b> .....	<b>6</b>
2.1	Tiedon määritelmät .....	6
2.2	Organisaatio .....	7
2.3	Tiedonjakaminen .....	8
2.4	Tiedonjakamista edistäviä tekijöitä .....	10
2.5	Tiedonjakamisen kanavat .....	11
2.5.1	Suullinen viestintä .....	11
2.5.2	Kirjallinen viestintä .....	12
2.5.3	Sähköinen viestintä .....	12
<b>3</b>	<b>HELPDESK ORGANISAATIONA</b> .....	<b>13</b>
3.1	Asiakasrajapinnan erityispiirteitä .....	13
3.2	Tiedonhallinta puhelinpalvelukeskuksissa .....	15
<b>4</b>	<b>AIEMMAT EMPIIRISET TUTKIMUKSET</b> .....	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN ASETELMA</b> .....	<b>21</b>
5.1	Kohdeorganisaatio .....	21
5.2	Tutkimusaineiston kuvaus .....	22
5.3	Haastattelukysymykset .....	23
5.4	Aineiston analyysimenetelmät .....	26
<b>6</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>27</b>
6.1	Palveluasiantuntijat .....	27
6.2	Työnkuva .....	28
6.3	Tiedontarpeet ja tiedonlähteet .....	29
6.4	Tiedonjakamiseen käytetyt kanavat .....	31
6.4.1	Intranet .....	31
6.4.2	Sähköposti .....	33
6.4.3	IRC eli irkki .....	34
6.4.4	Ryhmäpalaverit .....	36
6.5	Tiedonjakaminen yksilötasolla .....	37
6.6	Työhön perehdyttäminen .....	39
6.7	Tiedonjakamisen tilanteet .....	41
6.8	Tiedonjakamisen yleisyys työtovereiden kesken .....	42
6.9	Tiedonjakamisen esteet .....	43
6.10	Tiedonjakamisen riittävyys .....	48
6.11	Tiedonjakamista koskevat kehitysehdotukset .....	49
<b>7</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>52</b>
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>57</b>
	<b>LIITTEET</b> .....	<b>60</b>

# 1 Johdanto

Kiinnostuin tietojohdamisesta jo hakiessani opiskelemaan informaatiotutkimusta. Luettuani aiheesta enemmän, minua alkoi kiinnostaa erityisesti tiedonjakaminen ja sen toimivuus organisaatioissa. Tiedonjakaminen on yksi tietojohdamisen haasteellisimmista osista, sillä tiedonjakamiseen vaikuttavat monet asiat. Tiedonjakaminen on ihmisten välistä, ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyy aina ongelmia. Lisäksi organisaatio on mielenkiintoinen tutkimuskohde, koska se on monimutkainen ympäristö. Tässä työssä on tavoitteena selvittää erään organisaation tiedonjakamiseen liittyviä näkökohtia: organisaation työntekijöiden mielipiteitä tiedonjakamisen onnistumisesta tai epäonnistumisesta sekä tiedonjakamiseen liittyvistä ongelmista ja sitä edistävästä tekijöistä.

Tiedonjakamisen tavoitteena on, että organisaatiossa oleva tieto ei jää paikalleen vaan liikkuu organisaation sisällä osastolta toiselle ja työntekijältä toiselle. Organisaatio ei hyödy piilossa olevasta tiedosta tai siitä, että tieto ei saavuta kaikkia. Ei kuitenkaan ole tarkoitus, että kaikki olemassa oleva tieto saavuttaisi jokaisen, sillä kaikkea tietoa ei yksikään pysty omaksumaan. Tärkeintä tiedonjakamisessa onkin ajoitus: tiedon tulisi tavoittaa oikea henkilö oikeaan aikaan oikeassa tilanteessa (Choo 1998a, 42.)

Valitsin tutkimuskohteekseni helpdesk<sup>1</sup> -organisaation, jossa työskentelin opintojen ohella. Helpdesk -organisaatio on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä asiakkaiden ongelmien ratkaisutilanteissa tarvitaan paljon tietoa ja yleensä nopeasti. Asiakaskontaktit luovat jatkuvasti tiedontarpeita. Ongelmasta riippumatta ratkaisu tarvitaan aina, jotta asiakas saadaan tyytyväiseksi. Ideaalitalanteessa asiakkaan ongelma ratkaistaan ensimmäisen puhelun aikana. Tavoitteisiin pääsemiseksi työntekijällä tulee olla riittävästi tietoa yrityksestä ja sen tuotteista, sekä

---

<sup>1</sup> *helpdesk* (puhelin)neuvonta(palvelu); (puhelin)neuvoja. Yleensä puhelimitse toimiva neuvontapalvelu etenkin tietokoneisiin ja muuten datatekniikkaan liittyvissä asioissa, jolloin nimenä voi myös olla "asiakastuki", "ATK-tuki" tms. Usein toiminta on järjestetty niin, että helpdesk pyrkii itse vastaamaan vain tavallisimpiin ja yksinkertaisimpiin kysymyksiin ja ohjaa muut ongelmat eri asiantuntijoille (ei kuitenkaan tutkimuskohteessa). Yleensä helpdesk toimii puhelimitse, mutta sanalla voidaan tarkoittaa myös netin kautta toimivaa vastaavaa palvelua. Myös kirjoitusasussa "help desk". (Korpela, 2007.)

tietoliikenteeseen ja tietokoneisiin liittyvää tietoa. Tutkimuskohde on suurehkon yrityksen helpdeskin Tampereen yksikkö. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla palveluasiantuntijoita, joiden vastuualueena on laajakaista (internet) sekä siihen liittyvät tuotteet ja palvelut.

Helpdesk -organisaatioita ei ole kovin paljon tutkittu Suomessa. Ongelmanratkaisutyökalujen ja helpdesk -järjestelmien käyttöönotosta sekä helpdesk -toimintojen kehittämisestä on tehty opinnäytetöitä (ks. Manninen 2007, Lahdenniemi 2003, Plaami 2003), mutta tietojohdantamiseen liittyen suomenkielistä tutkimusta helpdeskeistä ei löydy. Yhdysvalloissa helpdeskit ja puhelinpalvelukeskukset ovat laajempaa liiketoimintaa, joten tutkimusta löytyy sieltä enemmän.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohteena olevan organisaation tiedonjakamiseen liittyviä näkökohtia: organisaation työntekijöiden mielipiteitä tiedonjakamisen toimivuudesta sekä tiedonjakamiseen liittyvistä ongelmista ja sitä edistävästä tekijöistä. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten tietoa jaetaan kohdeorganisaatiossa?
2. Mitä ongelmia ja esteitä tiedonjakamiseen liittyy?
3. Miten tiedonjakamista voisi kehittää?

Tutkimus jakautuu seitsemään lukuun. Johdantoa seuraavassa luvussa 2 käsitellään tiedonjakamiseen organisaatiossa liittyviä käsitteitä ja näkökohtia. Tämän jälkeen luvussa 3 tuodaan esiin helpdeskin erityispiirteitä organisaationa ja tiedonhallinnan haasteita helpdesk -ympäristössä. Luvussa 4 selvitetään helpdesk -organisaatioissa aiemmin tehtyjä empiirisiä tutkimuksia. Luvussa 5 esitellään kohdeorganisaatio ja kuvataan empiirisen tutkimuksen asetelma. Lisäksi tässä luvussa selvitetään haastattelukysymyksiä tarkemmin. Luvussa 6 raportoidaan tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen viimeisessä luvussa 7 kootaan yhteen tutkimustulokset ja niistä tehdään johtopäätökset.

## 2 Tiedonjakaminen organisaatiossa

Tiedonjakamisesta (information sharing, knowledge sharing) organisaatiossa löytyy paljon tutkimuskirjallisuutta, jota referoin lyhyesti tässä luvussa. Esittelen alaluvuissa helpdesk -organisaation kontekstia koskevia näkökohtia. Juha Pesonen (2005) on selvittänyt Pro gradu -tutkielmassaan tarkemmin kirjallisuuden pohjalta tietämyksen jakamista organisaatiossa, minkä voidaan osittain katsoa myös käsittelevän tiedonjakamista.

### 2.1 Tiedon määritelmät

Käsitteen tieto täsmällinen määrittely on hankalaa. Englannin kielessä erotetaan *data*, *information*, *knowledge* ja *knowing*, mutta suomenkielinen vastine kaikille näille on tieto. Käsitteiden erot on hyvä ymmärtää, jotta tietotyön merkitys käy riittävän selväksi (Davenport & Prusak 1998, 1). Alla on kerrottu lyhyesti näistä eroista. Tässä luvussa käytetään tutkimuskirjallisuudessa yleensä käytettyjä termejä data, informaatio, tieto ja tietämys, mutta muutoin tutkimuksessa käytetään yleiskäsitteenä sanaa tieto. (Edellä mainittujen käsitteiden määrittelyä tarkastelevat lähemmin esimerkiksi Pesonen 2005; Kajo 2001.)

Data voidaan määritellä esimerkiksi näin: ”Data on joukko erillisiä asiatietoja tapahtumista” (Davenport & Prusak 1998, 2). Organisaatiossa se tarkoittaa jäsenneltyä liiketoimien arkistoa, ja nykyaikaiset organisaatiot tavallisesti tallentavatkin dataa johonkin tietojärjestelmään. Datan määrä aiheuttaa organisaatioissa ongelmia, sillä sitä ei saa olla liikaa eikä liian vähän. Mikäli dataa on liikaa, on vaikea pysyä selvillä siitä, mikä on tärkeää ja mikä ei. Toisaalta datalla ei ole mitään luontaista merkitystä. Data kertoo vain mitä on tapahtunut, siinä ei ole tulkintaa tai perusteluja tapahtuneille. Dataa kuitenkin tarvitaan informaation luomiseen. (Davenport & Prusak 1998, 2-3.)

Informaatio on dataa, jolla on merkitys. Informaatio kulkee organisaatioissa ”kovia ja pehmeitä verkostoja” pitkin. Kova verkosto tarkoittaa näkyviä ja määriteltyjä viestintäkanavia: johtoja, satelliittilautasia, postitoimistoja jne. Pehmeä verkosto on epämuodollisempi ja näkymättömämpi. Se toimii tilanteiden mukaan, esimerkiksi toiselle henkilölle informaatiota sisältävän paperin

antaminen on informaation välittämistä pehmeää verkostoa käyttäen. (Davenport & Prusak 1998, 2-3).

Tieto on ”soljuva sekoitus kokemusta, arvoja, kontekstiin liittyvää informaatiota ja asiantuntevaa näkemystä”. Organisaatioissa tieto on sisällytetty asiakirjojen ja tietovarastojen lisäksi myös organisaation rutiineihin, prosesseihin, toimintaan ja normeihin (Davenport & Prusak 1998, 5.) Tietämys puolestaan tarkoittaa tietoa, johon liittyy tiedon lisäksi käytännön toiminnassa ilmenevä osaaminen (Blair 2002).

Nonaka ja Takeuchi (1995) jakavat tiedon hiljaiseen eli piiloiseen ja ekplisiittiseen eli käsitteelliseen tietoon. Hiljainen tieto (*tacit knowledge*) on ihmisten sisäistä tietoa ja tietämystä, jota ei ole dokumentoitu. Se on sidottu kiinteästi ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Se on siis hyvin henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea kommunikoida ja jakaa. (ks. esim. Sydänmaanlakka 2004, 197; Choo 1998b, 111-112; Nonaka & Takeuchi 1995, 59-61.) Blairin (2002) mukaan on kuitenkin kahdenlaista hiljaista tietoa: implisiittinen tieto, joka on ilmaistavissa ja tieto, joka ei ole ilmaistavissa.

Eksplisiittinen tieto (*explicit knowledge*) on muodollista, systemaattista ja tarkkaan määriteltyä. Sitä voidaan prosessoida ja tallentaa suhteellisen helposti samoin kuin jakaa ja viestittää. Eksplisiittinen tieto esitetään yleensä tieteellisten kaavojen tai esimerkiksi käyttöohjeiden muodossa, toimintaa ohjaavina sääntöinä tai vaikkapa kokousmuistioina. (Sydänmaanlakka 2004, 197; Choo 1998b, 112; Nonaka & Takeuchi 1995, 59-61.) Tässä tutkimuksessa kohteena on pääosin eksplisiittinen tieto.

## 2.2 Organisaatio

Organisaatio on varta vasten rakennettu sosiaalinen yksikkö tai ihmisryhmittymä, jota jatkuvasti uudelleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin tai tavoitteisiin pyrkimiseksi. Koordinoidut toiminnot ja suhteet mahdollistavat organisaation päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisen. Organisaatio muodostuu sosiaalisesta rakenteesta (arvot, normit ja rooliodotukset), organisaation jäsenistä sekä yhteisistä päämääristä ja tavoitteista. Organisaation luonteeseen ja rakenteeseen vaikuttavat myös organisaatiossa käytössä oleva teknologia sekä organisaation ympäristö. (Salminen 1993, 15-16; Juuti 2006, 205)

Kaikki elinvoimaiset organisaatiot luovat ja käyttävät tietoa. Kun organisaatiot toimivat ympäristössään, ne omaksuvat informaatiota, muuntavat sen tiedoksi ja toimivat sen tiedon, omien kokemustensa, arvojensa ja sisäisten sääntöjensä perusteella. (Davenport & Prusak 1998, 52.)

Organisaation tiimit ovat tiedonjakamisessa keskeisessä asemassa. Kehitystyössä tai ongelmia ratkaistaessa tiimit jakavat tietoa intensiivisesti ryhmäkeskusteluissa. Yleensäkin ihmiset käyttävät keskusteluja hyväkseen keskittyäkseen kulloiseenkin ongelmaan tai asiaan, selviytyäkseen tilanteiden epävarmuudesta ja ratkaistakseen erimielisyyksiä. Ihmiset tarvitsevat myös jatkuvasti ulkopuolista tietoa selventääkseen moniselitteisiä asioita, täyttääkseen tietoaukkojaan ja saadakseen palautetta. Kaikki nämä liittyvät kiinteästi tietojohdamiseen. (Choo 1998b, 268).

## 2.3 Tiedonjakaminen

Tietojohdaminen on yksi olennainen keino tehostaa ja järkevöittää organisaation toimintaa. Organisaatioissa on usein ongelmana se, että ei tiedetä, mitä tiedetään tai mitä pitäisi tietää. Ongelmallista on myös tiedon saaminen kaikkien ulottuville. Hyvin usein arvokasta aikaa kuluu tiedon etsimiseen tai uudelleen keksimiseen. Onnistunut tietojohdaminen lähtee organisaation strategiasta ja tavoitteista, sillä ne määrittelevät organisaatiolle merkityksellisen tiedon. Onnistuakseen tietojohdamisessa organisaation on tarjottava oppimisen tukijärjestelmiä. Tärkeitä ovat myös riittävä henkilöstöjohtamisen tuki sekä tehokkaat tietojärjestelmät. (Sydänmaanlakka, 179-180.)

Ideaalitilanne tiedonjakamisessa on, että kaikki tietävät, että mitä muut tietävät. Tällöin ihmiset vaihtavat tietoa keskenään ja neuvovat myös asiakkaita tehokkaammin. Lisäksi toisilta oppiminen auttaa täyttämään tietoaukkoja, joita työpaikkaa tai organisaatiota vaihtavat ihmiset jättävät jälkeensä. Organisaatioissa keskitytään usein yksilökohtaiseen eikä yhteisölähtöiseen oppimiseen. Yhteisölähtöinen oppiminen edistää tiedonjakamista ja tiedon luomista yksilöiden välillä. (Huysman, 2002.)

Suuri osa organisaation tiedosta on hiljaista tietoa, jota ei ole kirjattu muistiin. Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kehittäneet SECI-mallin kuvaamaan uuden tiedon luomista. Mallin mukaan organisaatiossa luodaan tietoa sosialisoinnin (*socialization*), ulkoistamisen (*externalization*), yhdistämisen (*combination*) ja sisäistämisen (*internalization*) avulla. (Nonaka & Takeuchi 1995,



62). Tiedonjakamisen kannalta tärkeimpiä osia tässä mallissa ovat sisäistäminen ja ulkoistaminen, vaikka muihinkin liittyy tiedonjakamista.

Hiljaista tietoa jaetaan toisille sosialisoinnin avulla, mikä tarkoittaa sitä, että hiljainen tieto siirtyy vastaanottajalle hiljaisena tietona. Esimerkiksi seppämestari toimii esimerkkinä kisällilleen, joka oppii työn sivusta seuraamalla ja samalla seppä jakaa tietoa tiedostamattaan. Ulkoistaminen puolestaan tapahtuu tietoisesti. Ulkoistamisessa on kyse hiljaisen tiedon muuttamisesta eksplisiittiseksi esimerkiksi käsitteiden avulla. Apuna voi käyttää metaforia, vertailuja tai vertauskuvia. Ulkoistaminen helpottaa tiedonjakamista, mikä tekee siitä organisaatioille arvokasta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-67).

Huysmanin (2002) mukaan käytännössä ei ole kuitenkaan tarvetta muuttaa kaikkea hiljaista tietoa eksplisiittiseksi, vaan tukemalla sosiaalisia verkostoja ja tietoyhteyksiä saadaan myös hiljainen tieto liikkeelle. Monissa organisaatioissa työntekijöiden hiljaista tietoa yritetään muuttaa turhaankin eksplisiittiseksi, jotta sitä saataisiin siirrettyä tietojärjestelmään. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan ole mahdollista muuttaa eksplisiittiseksi. Vaikka se olisikin mahdollista, eksplisiittiseksi muutetusta hiljaisesta tiedosta puuttuu oleellista metatietoa, esimerkiksi tieto siitä, mistä tieto on peräisin. Ihmiset haluavat tietää keneltä he oppivat, jotta he voivat käyttää tietoa uudelleen. (Huysman 2002.)

Davenport ja Prusak (1998) näkevät organisaation tietokulttuurin eräänlaisena markkinakenttänä, jossa on erilaisia toimijoita ja toimintaperiaatteita. Tiedolle on niin ostaja, myyjä kuin välittäjäkin. Vastavuoroisuus, maine, epäitsekkyys ja luottamus ovat tärkeitä toimintaperiaatteita tiedon markkinoilla. (Davenport & Prusak 1998, 25.)

Vastavuoroisuus näkyy siten, että tiedosta käydään ikään kuin vaihtokauppaa. Monestihan ihmiset toimivat niin, että omasta toiminnasta olisi itselle jotakin hyötyä. Näin ajatellen tietoa jaetaan sen varassa, että tiedon saajalla (ostajalla) on vastaisuudessa jotakin annettavaa tiedon antajalle (myyjälle). Monet pitävät tietoa itsellään sen vuoksi, että kuvittelevat sen olevan itselle hyödyllisempää. He voivat ajatella, että tieto on valtaa. (Davenport & Prusak 1998, 27-28.)

Ahkerä tiedonjakaja saa nopeasti hyvän maineen. Tiedonjakajan maineesta on myös hyötyä, sillä harvoin maineikas ihminen on johdolle tuntematon henkilö. Tiedonjakajaa arvostetaan ja hänellä on paremmat mahdollisuudet säilyttää työpaikkansa ja saada ylennys tai palkkioita. Tosin maineen arvo riippuu organisaation poliittisista ja sosiaalisista rakenteista. Päteviä ja paljon tietäviä

työntekijöitä harvemmin kuitenkaan irtisanotaan, sillä heitä organisaatiot pyrkivät saamaan palvelukseensa. (Davenport & Prusak 1998, 32.)

Tiedon markkinoilla toimii myös täysin epäitsekkeitä ihmisiä, jotka luonnostaan haluavat auttaa toisia. He jakavat mielellään tietoa ja ovat niin paljon avuksi kuin vain voivat. Organisaation ei kannata kuitenkaan luottaa ainoastaan heihin näinkin tärkeässä asiassa kuin tiedonjakaminen. (Davenport & Prusak 1998, 33-34.)

## 2.4 Tiedonjakamista edistäviä tekijöitä

Organisaation kulttuuri ja ilmapiiri luovat edellytykset tiedon tehokkaalle jakamiselle. Organisaatiokulttuuri syntyy organisaatiossa siinä toimivien ihmisten välisistä suhteista ja toiminnasta. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat muun muassa organisaation arvot, tavoitteet, päämäärät, toiminta niin sisään kuin ulospäin ja johtajien esimerkit. Organisaation arvojen tulisi tukea tiedonjakamista. Tällaisia arvoja ovat mm. jatkuvan oppimisen tukeminen, avoimuus ja yksilön kunnioittaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 182.)

Organisaation kulttuurin ja ilmapiirin tulisi tukea mahdollisimman hyvin sosiaalista kanssakäymistä. Monet organisaatiot ovatkin huomanneet sosiaalisen kanssakäymisen arvon ja tarjoavat työntekijöilleen esimerkiksi taukokahvit. Kahvitauon aikana työntekijät keskustelevat useimmiten siitä, mikä on heille yhteistä eli heidän työnsä. Vaikka he keskustelisivatkin muista asioista kuten omasta elämästään, se on hyödyllistä tiedonjakamisen näkökulmasta. Kun ihmiset tuntevat toisensa, he alkavat luottaa toisiinsa ja ovat halukkaita jakamaan tietoa keskenään. (Connelly & Kelloway 2003, 295.)

Ives, Torrey ja Gordon (2000) esittävät, että työntekijät jakavat tietoa todennäköisimmin silloin, kun jakaminen on linkitetty organisaation tavoitteisiin ja siitä seuraa selvää taloudellista arvoa. Mikäli työntekijöille selvitetään organisaation tavoitteet ja annetaan mahdollisuus osallistua niiden asettamiseen, heidän työnsä saa merkityksen ja sitä kautta työ tulee mielekkääksi. Jos ihmiset todella pitävät siitä, mitä tekevät, he myös haluavat jakaa tietoa, jota luovat. (Ives et al. 2000, 100-101.) Työntekijöille on siis jaettava tietoa, jotta he jakaisivat tietoa.

On ilmeistä, että tehokkaat tiedonjakamisen kanavat edistävät tiedonjakamista. Maantieteellisesti pirstaleisissa organisaatioissa näitä kanavia saattaa olla hankala rakentaa. Etäyhteistyölle on kuitenkin tietoteknisiä ratkaisuja, jotka edistävät tiedonjakamista. Näistä Choo (1998b, 268) mainitsee esimerkkeinä sähköpostin, keskusteluryhmät, videoneuvottelut ja verkossa sijaitsevat tietopankit.

## 2.5 Tiedonjakamisen kanavat

Tiedonjakaminen on mahdotonta ilman viestintää (Huotari et al. 2005, 75). Viestinnän eri kanavia voidaan siis ajatella myös tiedonjakamisen kanavina. Kanavat voidaan jakaa kolmeen luokkaan: suullisiin, kirjallisiin ja sähköisiin (Juholin 1999, 35). Sähköiset, tietokonepohjaiset kanavat ovat lähes kokonaan korvanneet kirjalliset kanavat ja osittain ovat korvaamassa myös suullisia, kasvokkaisviestinnän kanavia. Esimerkiksi sähköposti on korvannut osittain puhelimen ja faksin käyttöä, mutta myös käytäväkeskusteluja (Nyblin 2004, 15).

### 2.5.1 Suullinen viestintä

Suullinen viestintä on tehokas tapa jakaa tietoa. Suullisen viestinnän tilanteet mahdollistavat keskustelun, jossa heränneisiin kysymyksiin voi saada joko vastauksen heti tai vinkin siitä, mistä lisätietoa on saatavilla. Varsinkin kasvokkaisviestintä on ilmaisuvoimaltaan vahva ja vaikuttava kanava, joten sitä tulisi käyttää tärkeiden asioiden käsittelyyn. Kasvokkaisviestintää ovat muun muassa keskustelut, palaverit sekä koulutus- ja tiedotustilaisuudet. (Juholin 1999, 36, 139.)

Ryhmäpalavereissa käsitellään yhteisiä työhön liittyviä asioita. Palaverien etuna on mahdollisuus jakaa tietoa samanaikaisesti samansisältöisenä usealle henkilölle ja niiden yhteydessä pystytään virittämään keskustelua ja vaihtamaan ajatuksia. Tutussa ryhmässä ilmapiiri on yleensä epämuodollinen, jolloin on helppo vaihtaa mielipiteitä. Suurissa tilaisuuksissa harva uskaltaa tuoda ajatuksiaan esiin. Tiedonjakamiseen palavereissa liittyy kuitenkin aina riskinsä, sillä kaikki eivät välttämättä pääse paikalle. Poissaoloa ei aina korvaa palaverin pöytäkirja, sillä väkisin jokin jää kirjaamatta. Palaverien epäsäännöllisyys, epäselvä rooli tai asioiden käsittelyn löysyys voi vähentää kiinnostusta palavereja kohtaan. Varsinkin epäsäännöllisyys voi johtaa siihen, että palaverit harvenevat entisestään. Säännöllisyydestä on hyvä pitää kiinni. (Juholin 199, 143.)

### **2.5.2 Kirjallinen viestintä**

Sisäiset tiedotteet (painettuna), kirjeet, henkilöstölehti ja ilmoitustaulut ovat perinteisiä kirjallisia tiedonjakamisen kanavia. Sähköiset versiot ovat kuitenkin syrjäyttämässä perinteisiä kirjallisia kanavia. Organisaatiosta riippuen siirtyminen sähköiseen viestintään on jo alkanut ja joissakin organisaatioissa se on jo tapahtunut. Tutkimuksen kohteena olevassa helpdeskissä perinteistä kirjallista viestintää ei juuri enää ole.

Tiedotteet sekä sähköisenä että painettuna versiona ovat tärkeitä virallisen tiedon välittäjiä. Sisältö ja ilmaisun selkeys on huomionarvoisia seikkoja tiedotetta tehtäessä. Otsikon ja ingressin pitää sisältää tärkeimmät asiat, sillä usein ainoastaan ne luetaan. Tiedotteessa ei saisi olla mitään turhaa eikä liian yksityiskohtaista tietoa. Henkilöstölehdellä on vielä oma paikkansa työyhteisöissä, mutta harvemmin henkilöstölehteä pidetään ensisijaisena tiedonlähteenä. Lehdellä on vain pieni vastuu tiedonjakamisjärjestelmässä. (Juholin 1999, 148-151.)

### **2.5.3 Sähköinen viestintä**

Perinteisesti sähköisen viestinnän kanavia ovat sähköposti, internet, intranet, puhelin, tv ja radio (Juholin 1999, 35-36). Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia sähköisiä kanavia ovat tietokonepohjaisen viestinnän kanavat, joten keskityn tässä osiossa niihin.

Tietoverkkojen kehittyminen on avannut viestintään uuden ulottuvuuden. Intranet ja sähköposti ovat muuttaneet organisaatioiden viestintää huomattavasti. Viestintään on tullut eräänlaista helppoutta, kun verkossa pystyy viestimään nopeasti. Kari A. Hintikan (1996, 3) mukaan tällainen uusi media, kuten tietoverkko, on uusi ympäristö, joka on tullut reaalityodellisuuden rinnalle. Osa kasvokkaisviestinnästä onkin siirtynyt verkkoon. Anja Alasilta (1998) huomauttaakin, että arvokkainta antia työelämän viestinnälle on verkkojen mahdollistama uudenlainen vuoropuhelu.

Intranettiin laitetaan yleensä sisäiset tiedotteet, julkaisut ja muut tärkeät materiaalit. Sieltä löytyy yleensä myös ilmoitustaulu ja usein mahdollisuus vuorovaikutukseen. Intranetin kaksi tärkeintä tehtävää onkin tiedon välittäminen ja vastaanottaminen sekä vuorovaikutus. Intranettiä rakennettaessa ja suunniteltaessa täytyy olla tarkkana, sillä siitä voi helposti tulla sekava ja tiedon löytämisestä tulee vaikeaa. (Juholin 1999, 154.)

Sähköposti on tehokas tiedonjakamiskanava, sillä se on työpaikalla kaikkien ulottuvilla ja kaikki osaavat yleensä sitä käyttää. Monissa organisaatioissa sähköpostia voi tulla liikaa, jos sähköpostien lähettämiseen ei kiinnitetä mitään huomiota. Jakelulistat aiheuttavat usein ongelmia, koska viesti voi mennä joillekin vain varmuuden vuoksi. Sähköpostin lähettäjien tulisikin ottaa entistä enemmän vastuuta. Yhteiset pelisäännöt ovat yksi ratkaisu. (Juholin 1999, 155.)

### 3 Helpdesk organisaationa

#### 3.1 Asiakasrajapinnan erityispiirteitä

Helpdesk toimii aina asiakasrajapinnassa, mikä tekee siitä organisaationa erityisen varsinkin tietojohdamisen kannalta. Asiakasrajapinta on erilainen ympäristö verrattuna muihin organisaatioihin. James Robertson (2003) tuo artikkelissaan esiin asiakasrajapinnalle ominaisia piirteitä:

- Asiakasrajapinnan työntekijöillä on tyypillisesti hyvin rajattu rooli työssään.
- Asiakasrajapinnan työntekijät ovat huomattavasti muita enemmän tekemisissä asiakkaiden kanssa.
- Aika ja resurssipula luovat paineita asiakasrajapintaan.
- Organisaatio on hierarkkinen linjaorganisaatio ja viestit kulkevat ”komentoketjua” pitkin.
- Asiakasrajapinnan työntekoa tarkkaillaan monien mittareiden avulla, varsinkin puhelimesta työskenteleviä.
- Yritys on vastuussa asiakasrajapinnan työntekijöiden toiminnasta.
- Asiakasrajapinnan työntekijöillä ei juuri ole mahdollisuuksia vaikuttaa tapaan, jolla tekevät töitä.

Asiakasrajapinnassa ei juuri ole tiimi- tai projektityöskentelyä, vaan työ on yrityksen määrittelemää ja siihen vaikuttavat kaikki muutokset ja aloitteet, joita johtoportaalta tulee. On erittäin tärkeää, että organisaatiossa oleva ja syntyvä tieto kulkee asiakasrajapintaan ja siihen tekniikka antaa hyvät apuvälineet. Esimerkiksi kaikki tavoittava intranet on oiva väline tiedonjakamiseen. Se ei ole kuitenkaan ongelmaton, sillä tiedonjakamisen helppous saattaa tuottaa liikaa tietoa. Asiakasrajapinnassa työntekijöillä on rajallinen määrä aikaa hankkia tietoa, joten jos tietoa on

liikaa, sitä on vaikea hallita ja omaksua. Tietoa on myös jaettava selkeässä ja käyttökelpoisessa muodossa, jotta työntekijät omaksuvat sen paremmin. (Robertson 2003.)

Puhelinpalvelukeskuksen kaltaisessa linjaorganisaatiossa on tärkeää myös se, että tieto varmasti menee asiakasrajapintaan asti eikä vain päälliköille. Robertsonin mukaan paras tapa varmistaa työntekijöiden tiedonsaanti on ottaa heidät mukaan suunnittelemaan tiedonjakamisen ratkaisuja. Työntekijät ymmärtävät työhön liittyvän vastuunsa ja he tietävät parhaiten, mitä tietoa tarvitsevat vastuun kantamiseksi. Kaikesta huolimatta näiden ratkaisujen on oltava hallinnan helpottamiseksi keskitetyksi ohjattuja ja ylläpidettyjä. (Robertson 2003.)

Asiakasrajapinnassa tarvittava tietomäärä on tyrmistyttävä. Tietoa tarvitaan muun muassa tuotteista ja/tai palveluista, yksityiskohtaista tietoa organisaatiosta itsestään, viimeisimmistä päivityksistä ja uutisista sekä eri tilanteisiin liittyvistä joustamistarpeista. Mitä enemmän on palveluja ja/tai tuotteita, sitä enemmän vaaditaan myös tietoa. Suurta osaa tiedoista tarvitaan kuitenkin joka päivä, joten ne pysyvät muistissa. Paljon on kuitenkin asioita, joista tarvitsee tietoa harvemmin ja tämä tuottaa isoimmat haasteet ratkaisujen kehittämisessä. (Robertson 2003.)

Asiakasrajapinta tarvitsee usein tietoa ennen kuin kukaan muu organisaatiosta. Mikäli jotakin uutta tulee julkisuuteen, asiakasrajapinnan on tiedettävä siitä heti, jotta he voivat asianmukaisesti vastata asiakkaiden kysymyksiin. Haasteita tuo myös se, että asiakkaille jaetun tiedon pitää olla ehdottoman yhdenmukaista. Mikäli asiakas puhuu kahdelle eri asiakaspalvelijoille, hänen on saatava samanlainen vastaus molemmilta. Tämä yhtenäisyys koskee myös organisaation muita haaroja. Esimerkiksi teknisestä asiakaspalvelusta ja tavallisesta asiakaspalvelusta on saatava yhdenmukaista tietoa. (Robertson 2003.)

Näistä monimuotoisista haasteista selviämiseksi on oltava tietopankki ("knowledgebase"), jossa on tietoa tuotteista, prosesseista ja asiakkaiden kysymyksistä. Lisäksi tiedon on oltava nopeasti saatavilla ja helposti ymmärrettävässä muodossa. Tietopankkia on myös päivitettävä jatkuvasti, jotta sieltä löytyvä tieto on ajantasaista. Yrityksessä on otettava tietopankki huomioon myös kaikessa kehitystyössä ja ideoinnissa, jotta sinne tuotettu tieto olisi mahdollisimman ajantasaista. (Robertson 2003.)

Tietojohtamisen kannalta on tärkeää ottaa huomioon myös se, että asiakasrajapinta ympäristönä on sellainen, että perinteiset tietojohtamisen menetelmät eivät ole siellä kovin tehokkaita. Ne voivat

hyödyttää yksittäisiä toimipaikkoja, mutta esimerkiksi maantieteelliset erot vaikeuttavat tiedonjakamista. Johdolla on tässäkin keskeinen asema. Heidän on pidettävä huoli siitä, että asiakasrajapinnassa työskentelevillä on kaikki tarvitsemansa ja käytettävissä oleva tieto, olivat he sitten missä päin maata tahansa. (Robertson 2003.)

Uudet työntekijät tuovat myös omat haasteensa. Yleensä asiakasrajapintaan tulevat työntekijät ovat organisaatiossa uusia eivätkä tiedä mitään organisaatiosta. Heillä on paljon opittavaa organisaation toimintatavoista, tuotteista ja palveluista. Oppimisen pitää tapahtua vielä nopeasti ja tehokkaasti, sillä uudet työntekijät laitetaan yleensä nopeasti töihin. Epäonnistuneessa koulutuksessa on riskinsä. Uudet työntekijät sitovat organisaation asiakkaille antamiinsa neuvoihin ja lupauksiin, joten koulutus kannattaa suunnitella ja toteuttaa huolellisesti. Koulutukseen liittyviin haasteisiin antavat vastauksia monet oppimisen ja tietojohdamisen ratkaisumallit, kuten parhaista käytännöistä oppiminen, ”tekemällä oppiminen”, omaan tahtiin opiskelu, verkko-oppiminen, valmennus ja ohjaus sekä tiedonsiirtotekniikat (esimerkiksi tarinankerronta). Uusien työntekijöiden koulutuksen parantaminen tuo selviä hyötyjä. Pitkäkestoinen koulutus maksaa huomattavasti enemmän, joten parantamalla koulutuksen (tiedon siirron) laatua koulutusaika lyhenee ja kustannukset pienenevät. (Robertson 2003.)

Tietoa siirretään paljon organisaatiosta asiakasrajapintaan, mutta myös toiseen suuntaan on paljon tietoa hyödynnettävissä. Asiakasrajapinnan työntekijät ovat koko organisaatiosta eniten yhteydessä asiakkaisiin, joten heillä on runsaasti tietoa esimerkiksi olemassa olevista markkinoista. He tietävät asiakkaiden tarpeet ja valittamisen aiheet sekä ymmärtävät asiakkaita paremmin kuin muut organisaation työntekijät. Nämä tiedot kannattaa hyödyntää ja valjastaa esimerkiksi myynnin tarpeisiin. Lisäksi asiakasrajapinnasta saa arvokasta palautetta tietopankkien toimivuudesta, sillä juuri he käyttävät sen sisältämää tietoa käytännössä. Yksinkertaisen palautejärjestelmän avulla saataisiin organisaation tietovarastot pysymään luotettavina ja ajantasaisina. (Robertson 2003.)

### 3.2 Tiedonhallinta puhelinpalvelukeskuksissa

Oikean tiedon tallentamiseksi on välttämätöntä selvittää mitä tietoja asiakasrajapinnan työntekijät ja asiakkaat tarvitsevat, sillä ilman niitä tietojärjestelmä jää vajavaiseksi. Oikean tiedon tunnistamiseksi on monia keinoja. Näitä ovat esimerkiksi henkilökunnan haastattelu (sekä kokeneiden että noviisien), asiakaskysely, asiakasrajapinnan työntekijöiden päivittäisten tehtävien

tarkkailu ja puhelunsysseuranta. Jo näiden perusteella saa pitkän listan siitä, mikä on haluttua tietoa, ja turha tieto saadaan karsittua pois, mikäli sitä on päässyt kertymään. (Robertson 2002.)

Robertsonin (2002) mukaan on yllättävää, kuinka moni yritys käyttää paljon aikaa ja rahaa tietopankkien rakentamiseen. Kuitenkin usein pian sen jälkeen havaitaan, että työntekijät eivät osaa käyttää niitä tai niistä ei löydy riittävän nopeasti tietoa. Tiedonhallintaa tukee parhaiten hyvin suunniteltu ja rakennettu tietopankki, joten sen suunnitteluun ja testaukseen kannattaa käyttää paljon aikaa. Lisäksi on tärkeää kertoa henkilökunnalle, että on olemassa tietopankki, josta saa tietoa tarvittaessa. Tämä kannattaa itse asiassa ottaa huomioon jo työntekijöitä koulutettaessa, jolloin he oppivat ottamaan tietopankin osaksi käytännön ongelmanratkaisutilanteita. (Robertson 2002.)

Tietojen paikkansapitävyys ja ajantasaisuus on kolmas tärkeä osa tiedonhallinnassa. Puhelinpalvelussa pitää olla tietoa äskettäin tapahtuneista muutoksista tai juuri julkaistuista uusista tuotteista tai palveluista, sillä asiakkaiden kysymykset koskevat usein juuri näitä. Lisäksi työntekijöiden pitää voida luottaa siihen, että tietopankeista löytyvä tieto on ajankohtaista ja paikkansapitävää. Muuten he etsivät muita tiedonlähteitä, mikä voi johtaa väärän tiedon löytämiseen ja käyttämiseen. Tiedon paikkansapitävyyden varmistamiseksi löytyy useita keinoja. Esimerkiksi voidaan perustaa tiimi, joka on vastuussa tietosisällön luomisesta ja ylläpidosta. Sen lisäksi on hyvä luoda keskustelukanava, jonka avulla saa tuoreeltaan uutta tietoa tuotekehityksiköltä tai muilta uuden tiedon tuottajilta. Kun vielä liitetään tietopankin päivitys osaksi liiketoiminnan kehittäjien työtä, tietojen paikkansapitävyys alkaa olla varmistettu. Mahdollisten virheiden kannalta on tietopankin käyttäjiä varten hyvä olla yksinkertainen palautejärjestelmä. (Robertson 2002.)

Tiedonhallinta tarvitsee tuekseen myös tietojärjestelmiä. Jokaisessa puhelinpalvelukeskuksessa pitäisi olla oma intranet, johon sisällytettäisiin tarvittava tieto ja jota työntekijät käyttäisivät ensisijaisena tiedonhankintakanavana. Kuten jo edellä mainittiin, tiedon tulee olla ajantasaista ja paikkansapitävää, jotta henkilökunta myös käyttäisi sitä. Puutteellinen intranet saa harvemmin toisen mahdollisuuden, paitsi tilanteessa, jossa muutakaan ei ole tarjolla. Muita huomioonotettavia asioita intranetin kaltaista tietopankkia rakennettaessa ovat perusteellisuus, helppokäyttöisyys, tietopankin jäsentäminen ja rakenne sekä tiedon etsintää ja selailua helpottavat työkalut. Tiedon etsimistä helpottavat työkalut, kuten hakukoneet, ovat ensiarvoisen tärkeitä, sillä yleensä tiedon löytämiseen on aikaa vain minuutti tai kaksi. (Robertson 2002.)



## 4 Aiemmat empiiriset tutkimukset

Helpdesk -organisaatioista ei löydy suomalaista tutkimusta muutamaa opinnäytetyötä (AMK) lukuun ottamatta. Opinnäytteissä on tutkittu helpdesk -järjestelmän valintaa ja käyttöönottoa sekä helpdesk -toimintojen kehittämistä. Tein pienen haastattelututkimuksen tämän tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa syksyllä 2005 ja kerron siitä lyhyesti tämän luvun lopussa (Naukkarinen 2005). Englanninkielistä tutkimusta löytyikin enemmän ja valitsin tähän neljä erilaista tutkimusta helpdesk -organisaatioista. Yhdysvalloissa helpdeskit ovat suuria työllistäjiä, ja päteviä työntekijöitä on vaikea saada. Työntekijöiden koulutus vie paljon resursseja, mikä on saanut yritykset etsimään ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. Tehokkaan koulutuksen lisäksi tietotyökalut ovat melkein välttämättömiä, jotta helpdesk menestyy työntekijöiden aikaisemmasta kokemuksesta huolimatta.

Tiedonjakamisesta ja siihen läheisesti liittyvästä sisäisestä viestinnästä on tehty jonkin verran empiirisiä tutkimuksia erilaisissa organisaatioissa. Tampereen yliopiston informaatiotutkimuksen laitokselle on tehty Pro gradu -tutkielmia muun muassa työryhmän sisäisestä tiedonjakamisesta Kansaneläkelaitoksessa (Korkki 2007) ja siitä, kuinka organisaation sisäinen viestintä vastaa työntekijöiden tiedontarpeisiin (Klemola 2003). Lisäksi Mylab Oy:ssä tehty tutkimus tiedonhallinnasta osana ohjelmistoprojektia käsittelee osittain tiedonjakamista (Kuirinlahti 2007). Stefan Oino (2006) on puolestaan tutkinut hiljaisen tiedon jakamista Aamulehden toimituksessa. Tarkastelen kuitenkin tässä luvussa lähemmin vain helpdesk -organisaatioissa tehtyjä tutkimuksia.

Ehrlich ja Cash (1994) tutkivat puhelimen välityksellä asiakastukea tarjoavaa helpdesk -organisaatiota. Tutkimuksen empiirinen tutkimusaineisto kerättiin kahdessa eri osassa: haastatteluiden lisäksi työntekijöitä havainnoitiin heidän työympäristössään. Organisaation työntekijöillä oli käytössään Lotus Notes -ohjelmisto, joka toimii sähköpostin lisäksi myös yhteisenä dokumenttitietokantana. Dokumenttitietokantaan kirjattiin erikseen tiedot asiakkaiden puheluista ja muut työhön liittyvät tiedot kuten teknisiä tietoja ja organisaatiota koskevaa tietoa. Kaikilla oli mahdollista lukea ja päivittää dokumentteja. Lisäksi jokaisella tukihenkilöllä oli käytössä muita tiedonlähteitä, kuten kirjallisia lähteitä ja omia muistiinpanoja. (Ehrlich & Cash 1994.)

Tutkimus osoitti, että yhteistyö kuului aktiivisena osana tutkittavien työhön. Tietoa hyödynnettiin yhteistoiminnassa, kun ongelmanratkaisutilanteissa pyydettiin kollegalta apua. Vaikka organisaatiossa oli mahdollista pyytää apua virallista, formaalia reittiä pitkin, avun pyytäminen tapahtui informaalisti. Avunpyyntö tapahtui lisäksi melkein aina samanaikaisesti, kun ongelma syntyi, esimerkiksi puhelun aikana. Työntekijät siis jäsensivät ja ratkaisivat ongelmia sekä tulkitsivat tietoa yhdessä. He myös auttoivat toisiaan tiedon löytämisessä ja opastivat tarvittaessa kysymään oikeita asioita asiakkaalta ongelman ratkaisemiseksi. Yleensä juuri tarve ongelman jäsentämiseen ja erilaisten ratkaisuehdotusten löytämiseen loi keskustelutilanteita kollegan kanssa. Lisäksi tukihenkilö saattoi kääntyä kollegan puoleen, vaikka olisi jo löytänytkin ratkaisun. Näissä tilanteissa kollegaa käytettiin oman ratkaisun oikeellisuuden vahvistamiseen. Tutkimuksessa paljastui myös, että organisaatiossa oli yksi henkilö, joka puoleen käännettiin useimmissa tilanteissa hänen monipuolisen tietämyksensä takia. Tutkijoiden mukaan on tärkeää, että organisaatiossa on tällainen moniosaaja, jonka puoleen kaikki voivat tarvittaessa kääntyä. Tällaisilla henkilöillä on organisaatiossa tärkeä rooli, jota ei voi liikaa korostaa. (Ehrlich & Cash 1994.)

Tutkimus on ehkä hieman vanhentunut tietotekniikan näkökulmasta, sillä tietotekniikka on kehittynyt valtavasti vuoden 1994 jälkeen. Lotus Notes oli aikansa uranuurtaja, mutta rinnalle on tullut erilaisia ratkaisuja tiedonjakamiseen ja -hallintaan. Tietoverkkojen kehittyminen on mahdollistanut intranettien ja dokumentinhallintatyökalujen laajan käyttöönoton. Lisäksi kehittynyt tietotekniikka on laajentanut tuettavia ohjelmia ja palveluita. Dokumenttitietokanta olisi tänä päivänä huomattavasti suurempi ja sellaisenaan todennäköisesti mahdoton hallita. Muutoin tutkimustulokset lienevät vertailukelpoisia, sillä ihmisten kanssakäyminen ei ole muuttunut. Käyttäytyminen ongelmanratkaisutilanteissa on hyvinkin samanlaista.

Hudson, Kuhn ja Jackson (2003) tutkivat yliopiston helpdesk -organisaatiota käytännön yhteisöjen (communities of practice, CoP)<sup>2</sup> näkökulmasta. Aiemman tutkimuksen mukaan helpdesk -organisaatiota ei ole nähty kovinkaan sosiaalisena ympäristönä itsenäisten työtehtävien takia. Helpdesk kannattaa kuitenkin nähdä ympäristönä, jossa ihmiset luovat merkityksiä osallistumalla ja konkretisoimalla. Se auttaa löytämään parhaat keinot parantamaan jatkuvaa oppimista. Tutkitussa yliopiston helpdeskissä työskenteli kaksi päätoimista työntekijää ja kahdeksasta kymmeneen

---

<sup>2</sup> Cop – käsite perustuu Laven ja Wengerin sosiokulttuuriseen oppimisteoriaan. Oppiminen ei tapahdu muodollisesti välitettävää tietoa sisäistämällä, vaan oppimisen tekee mahdolliseksi osallistuminen käytännölliseen ammatilliseen toimintaan (Lave & Wenger, 1991).

opiskelijaa, jotka vastasivat lähinnä vain puhelimeen. Opiskelijoiden koulutus hoidettiin siten, että he sekä kuuntelivat kokeneiden työntekijöiden puheluita että seurasivat heidän työskentelyään. Myöhemmin kokeneemmat työntekijät seurasivat opiskelijoiden työsuoritusta. Tutkimusta varten nauhoitettiin puheluita, seurattiin työntekijöiden toimintaa puheluiden aikana ja niiden välillä sekä haastateltiin työntekijöitä. Työntekijöillä oli käytössään tiedonhakuun www-sivusto ja ohjekirjoja. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät käyttivät www-sivustoa tiedonhakuun, mutta ohjekirjoja ei juuri käytetty. Opiskelijat kääntyivät mieluummin kokeneemman työntekijän puoleen ongelmatilanteessa kuin käyttivät ohjekirjoja. Kokeneemmat työntekijät eivät juurikaan pyytäneet muilta apua. Tutkijat havaitsivat monta tilannetta, joissa työntekijät tarjosivat spontaanisti apuaan, jos huomasivat kollegalla olevan ongelmia. Kysyvää myös aina neuvottiin. (Hudson et al. 2003.)

González, Giachetti ja Ramirez (2005) tutkivat tietojohdamiskeskeistä helpdeskiä (knowledge management-centric help desk). Tietojohdamiseen perustuvaan helpdeskiin kuuluu monimuotoisia tiedonlähteitä tietokannoista ja tiedostoista asiantuntijoihin ja ryhmäkeskusteluihin (chat). Tietojohdamisen näkökulmasta rakennettu tietojärjestelmä helpottaa organisaation oppimista, kun jokaisen palveluasiantuntijan ratkaisut ongelmiin tallentuvat kaikkien saataville. Järjestelmä on kuitenkin sisällytettävä helpdeskin jokapäiväisiin prosesseihin. Tutkimusta varten kerättiin todellista dataa helpdeskistä, minkä avulla tehtiin kokeellinen simulaatio helpdeskin ongelmanratkaisutilanteista. Tutkimuksessa selvitettiin kuinka paljon aikaa kuluu ongelman syyttämiseen järjestelmään ja relevanttien lähteiden etsimiseen järjestelmästä. He selvittivät myös kuinka nopeasti ongelmat ratkaistaan järjestelmää käyttäen ja uutta tietoa lisätään järjestelmään. Heidän tutkimuksensa perusteella tietojohdamisen lisääminen helpdeskissä vähentää ongelman ratkaisuaikaa ja tehostaa helpdeskin suoritusta. (González et al. 2005)

Joe R. Downing (2004) tutki eräänlaisen tietotyökalun käyttöönottoa ja sen epäonnistumista helpdeskissä. Tutkimukseen osallistui neljä saman yrityksen helpdesk -yksikköä. Aineisto kerättiin haastattelemalla helpdeskin työntekijöitä yksittäin ja kehitysosaston työntekijöitä ryhmänä sekä havainnoimalla. Helpdeskin teknisillä asiantuntijoilla ei ollut mitään formaalia tiedonjakamiskäytäntöä sen suhteen miten he ratkaisivat asiakkaiden ongelmia. Haastavinta oli löytää tapa, jolla voidaan kerätä, yhdistää ja luetteloida yhteisöllistä tietoa ja saada se helposti asiantuntijoiden käytettäväksi. Tyypillisesti ongelmatilanteissa asiantuntijat kääntyivät kollegan puoleen, jos eivät heti keksineet ratkaisua. Tiedonjakamiseksi otettiin käyttöön eräänlainen tietotyökalu, mutta sen käyttöönotto ei aivan onnistunut. Työkalun koeversio oli melko huono ja asiantuntijat kokivat työkalun hyödyttömäksi ja aikaa vieväksi. Työkalua kehitettiin

käyttökokemusten perusteella, mutta vahinko oli jo tapahtunut. Työntekijät eivät käyttäneet työkalua enää juuri lainkaan. Uudet työntekijät, jotka eivät olleet työkalua aiemmin käyttäneet, hyödynsivät sitä vanhoja työntekijöitä enemmän. (Downing 2004.)

Tein syksyllä 2005 pienen empiirisen tutkimuksen tiedonjakamisesta kohdeorganisaatiossa (Naukkarinen 2005). Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla neljää palveluasiantuntijaa ja tavoitteena oli selvittää, miten tiedonjakaminen toimii organisaatiossa: miten tietoa jaetaan ja mitä ongelmia tiedonjakamiseen liittyy. Tutkimus osoitti, että tiedonjakaminen toimii organisaatiossa periaatteessa melko hyvin. Tietoa jaettiin sähköpostilla ja suullisesti (keskusteluissa, palavereissa, koulutustilaisuuksissa) sekä irkin (IRC)<sup>3</sup> välityksellä. Sähköposti tuntui olevan ainoa kaikki varmasti tavoitettava tapa jakaa tietoa ja sitä käytettiin aika paljon tiedonjakamiseen. Sähköpostia tuntui tulevan liikaa, ja tärkeät asiat saattoivat hukkuu sähköpostitulvan alle. Intranet ei ollut kovin suosittu työväline, sillä se tuntui haastateltujen mielestä todella hankalalta käyttää eikä sieltä juurikaan löytynyt tarvittavia tietoja. Työtovereiden kesken tiedonjakaminen toimi hyvin ainakin pienissä piireissä. Haastatellut olivat huomanneet myös tiedon pimittämistä; kaikki kollegat eivät olleet innokkaita jakamaan tietoa. Nämä haastatellut henkilöt eivät olleet enää helpdeskissä työssä keväällä 2007 ja muutenkin henkilöstöä on vaihtunut kohdeorganisaatiossa syksyn 2005 jälkeen.

---

<sup>3</sup> IRC (Internet Relay Chat), irkki, on Internetin välityksellä toimiva monen käyttäjän tosiaikainen keskustelujärjestelmä, jossa on mahdollista keskustella kirjoittamalla joko julkisesti monelle käyttäjälle yhtä aikaa tai yksityisesti vain yhdelle henkilölle kerrallaan.

## 5 Empiirisen tutkimuksen asetelma

Tutkielman tärkein osuus on empiirinen tutkimus, joka toteutettiin helpdesk -organisaatiossa. Tiedonjakamista ja helpdesk -organisaatiota koskeva tutkimuskirjallisuus antoi näkökulmia aihepiiriin ja auttoi jäsentämään empiirisen tutkimuksen kohdealuetta. Aiemmat tutkimukset antoivat myös ideoita tutkimusongelmien muotoiluun ja haastattelurungon hahmotteluun. Seuraavissa luvuissa käsitellään empiirisen tutkimuksen kohdetta ja tutkimusasetelmaa.

### 5.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimuskohteena on suurehkon yrityksen helpdeskin Tampereen yksikkö. Yksikössä on noin 40 osa- tai kokoaikaista palveluasiantuntijaa, kolme vuoro-ohjaajaa ja ryhmäpäällikköä, palvelupäällikkö ja palvelusuunnittelija. Kaiken kaikkiaan helpdesk -organisaatiossa on noin 200 jäsentä, sillä samankaltainen yksikkö löytyy myös kahdelta muulta paikkakunnalta. Tampereen yksikön palveluasiantuntijat on jaettu kolmeen ryhmään, joilla on kaikilla oma ryhmäpäällikkönsä. Palvelupäällikkö toimii ryhmäpäällikköiden esimiehenä. Tutkimuskohde on minulle erittäin tuttu, sillä työskentelin siellä melkein kolme vuotta vuosina 2004–2007. Minulla on siis omakohtaista kokemusta kohdeorganisaation tiedonjakamiskäytännöistä ja niiden toimivuudesta.

Yritys tarjoaa asiakkailleen laajakaista-, tietoturva- ja mobiilipalveluita. Helpdeskin tehtävä on tukea asiakkaita näiden palvelujen käytössä ja mahdollisissa ongelmissa. Yrityksellä on satojatuhansia asiakkaita ja asiakaskontakteja helpdeskiin tulee satoja päivässä. Helpdesk onkin ajoittain hieman ruuhkautunut, sillä erilaiset yleiset vikatilanteet nostavat kontaktien määrää hetkellisesti. Ruuhkat tuovat aina lisäpaineita palveluasiantuntijoille. Oman paineensa tuo myös organisaation vaatimus pitää puhelut ja mahdolliset selvitystyöt lyhyinä, jotta oltaisiin nopeasti valmiita hoitamaan seuraava asiakaskontakti. Työtehoa mitataan puheluseurantajärjestelmällä, jonka tilastoja tutkitaan viikoittain.

Yrityksellä on myös omat kotisivut ja erityiset tukisivut asiakkaille. Tukisivuilta löytyy neuvoja erilaisiin pulmatilanteisiin. Sinne pyritään keräämään esimerkkejä kaikista yleisimmistä ongelmista, joihin asiakkaat ovat törmänneet. Kotisivuilta löytyy myös itsepalvelutoimintoja, joiden avulla

asiakkaat voivat muuttaa omia palveluja koskevia tietojaan. Tukisivut ja itsepalvelutoiminnot on kehitetty vähentämään helpdeskiä kuormittavia ”helppoja” puheluita.

## 5.2 Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimusta varten haastattelin kohteena olevan organisaation kahtatoista työntekijää kolmena päivänä helmi-maaliskuun taitteessa 2007. He vastaavat työssään internetiä koskeviin puheluihin eli ovat tyypillisiä asiakasrajapinnan ”rivityöntekijöitä”. Tutkimuksesta on rajattu pois niin sanotut mobiiliosaaajat, sillä heidän tiedontarpeensa ovat erilaisia kuin internet-osaajilla. Organisaatiossa on myös palveluasiantuntijoita, jotka hallitsevat molemmat osa-alueet, mutta heidät on myös rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Valitsin haastatteluun henkilöt heidän työssäoloaikansa ja siten myös kokemuksen perusteella, jotta saisin erilaisia näkökulmia. Lisäksi valintaan vaikutti se, että otin tasapuolisesti jokaisen ryhmäpäällikön ryhmästä haastateltavia. Haastattelin kaikki henkilöt yksitellen samassa palaverihuoneessa helpdeskin tiloissa. Haastattelut kestivät keskimäärin puoli tuntia kukin. Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne pian sen jälkeen. Haastattelut sujuivat hyvin, sillä teknisiä ongelmia ei ollut ja haastatellut suhtautuivat positiivisesti tutkimukseen.

Haastatellut olivat iältään 21–42 –vuotiaita (keski-ikä 30 vuotta), joista kaksi oli naisia ja loput kymmenen miehiä. Koulutustausta oli melko vaihteleva, mutta yhteisenä tekijänä olivat tietotekniset opinnot. Monet olivat jo valmistuneet, mutta heidän joukossaan oli myös vielä opiskelevia. Haastatelluista kaksi oli ollut töissä alle puoli vuotta, kuusi henkilöä yhdestä kahteen vuotta ja neljä henkilöä yli kaksi vuotta. Kaikki olivat olleet samassa asemassa koko ajan. Työkokemus oli kirjavaa, mutta vain kaksi haastatelluista oli toiminut puhelinpalvelutehtävissä ennen tähän organisaatioon tuloaan.

Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää, mitä kanavia tiedonjakamiseen käytetään kohdeorganisaatiossa ja kuinka tiedonjakaminen käytännössä toimii helpdeskissä. Esitin kysymyksiä myös tiedonjakamisen esteistä ja kehittämisestä. Haastattelukysymysten (ks. Liite 1) osalta ongelmia tuotti omaa työnkuvaa koskeva kysymys ”Kuvaile rooliasi palveluasiantuntijana”, sillä kaikki eivät keksineet tähän sanottavaa tai eivät ymmärtäneet mitä kysymyksellä tarkoitettiin. Toinen hieman hankaluuksia aiheuttanut kysymys koski työn kehittämistä ja kehittäjiä. Kaikille ei asia ollut selvä, tai sitä ei oltu pohdittu aiemmin. Muutoin kysymykset ymmärrettiin hyvin eikä niitä tarvinnut selventää.

Haastattelun lopuksi kysyin vaikutelmia haastattelusta. Suurimmalla osalla ei ollut mitään vaikeuksia vastata kysymyksiin, tai jos oli, niin selittävät lisäkysymykset olivat avuksi. Haastattelua pidettiin mukavana, asiallisena ja sopivana. Yksi haastatelluista pohti, oliko lainkaan osannut vastata kysymyksiin. Pieni valmistautuminen aiheeseen olisi voinut tuoda syvällisempiä vastauksia, vaikka myös haastattelun edetessä ”*pääsi moodiin*”. Yksi haastatelluista oli tuntenut nauhoituksen kiusalliseksi, vaikka antoikin luvan siihen. Uusilla työntekijöillä oli eniten vaikeuksia, sillä he olivat olleet niin vähän aikaa töissä. Kokonaiskuvaa yrityksen toiminnasta ei ollut ehtinyt syntyä.

### 5.3 Haastattelukysymykset

Haastattelujen toteuttamista varten oli etukäteen luotu haastattelurunko (ks. Liite 1), joka käsitteli taustatietojen lisäksi omaan työnkuvaan ja tiedonjakamisen käytäntöihin liittyviä tekijöitä. Analyysia varten yhdistelin tiedonjakamiseen liittyneitä kysymyksiä isompaa asiakokonaisuutta varten. Kysymysten järjestys tuntui toimivan hyvin; se auttoi haastateltavia pääsemään aiheeseen sisään ja helpotti siten haastattelun kulkua. Jälkeenpäin ajatellen kysymys omasta rekisteristä olisi voinut olla käytettävien tiedonlähteiden yhteydessä.

Haastattelussa kysyttiin aluksi taustatietoja: ikää, koulutustaustaa sekä työkokemusta organisaatiossa tai vastaavissa tehtävissä. Näiden tietojen perusteella pyrittiin saamaan kuva siitä, millaisia työntekijöitä helpdeskissä on ja kuinka paljon eroavaisuuksia heistä löytyy. Työnkuvaa koskevat kysymykset oli myös taustoja selvittäviä. Niillä kartoitettiin millainen kuva haastatelluilla on työstään ja miten työtä kehitetään. Lisäksi kysymysten avulla selvitettiin, mistä asioista tarvitaan tietoa ja mitä tiedonlähteitä pidetään tärkeimpinä.

Tiedonjakamisen käytäntöjä koskevat kysymykset olivat tutkimuksen kannalta keskeisimpiä, joten tarkistelen niitä seuraavaksi yksi kerrallaan.

- *Miten tietoa yleensä jaetaan tässä organisaatiossa? (Mitä kautta/mitä kanavia käytetään?)*  
Tämän kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää organisaatiossa käytössä olevia tiedonjakamistapoja. Toki tiesin niistä yleisimmät etukäteen, mutta tämän kysymyksen yhteydessä tuli myös paljon vastauksia seuraavaan kysymykseen.

- *Miten nämä kanavat toimivat mielestäsi käytännössä? Mitä puutteita tai epäkohtia olet huomannut? Mitä hyviä puolia?*

Tällä kysymyksellä oli tarkoitus selvittää lähinnä epäkohtia, jotta saataisiin esille kehittämistä vaativia kohteita. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää myös sitä, onko organisaatiossa tehty joitakin asioita oikein. Mainitsin tässä kohtaa haastattelua kanavia, joita haastateltava ei huomannut analysoida.

- *Mitä kanavia itse tyypillisesti käytät tiedonjakamiseen?*

Tämä kysymys tarkentaa vielä, mitä kanavia haastateltava itse käyttää, onko niissä jotain eroa siihen, mitä yleensä tiedonjakamiseen käytetään. Tarkoitus on myös selvittää, onko mitään eroavaisuuksia haastateltavien välillä käytettyjen kanavien suhteen.

- *Miten ja missä olet itse jakanut tietoa? 1. työpisteessä, 2. palaverissa, 3. taukotiloissa, 4. sähköisesti 5. muualla. (Kerro esimerkki)*

Kysymyksen avulla oli tarkoitus selvittää, miten haastateltava oli jakanut tietoa ja missä se oli tapahtunut. Esimerkkitulanteet selvensivät, millaisissa tilanteissa tietoa jaetaan organisaatiossa.

- *Kuinka usein käytät intranettiä<sup>4</sup>? Kuvaile jokin työtilanne, jossa olet käyttänyt apuna intranettiä. Onko sinulla käytössä jotain omaa rekisteriä tms., jota käytät hyödyksi hankkiessasi tietoa?*

- *Kuinka usein käytät irkkiä? Kuvaile työtilanne, jossa olet käyttänyt apuna irkkiä.*

Näillä kysymyksillä pyrin saamaan selville, kuinka usein irkkiä ja intranettiä tarvitaan päivän aikana. On kiinnostavaa, miten intranetin ja irkin käyttö eroavat toisistaan, ja vaikuttaako käsillä oleva ongelma niiden käyttöön. Työtilanteita kartoittamalla saadaan selkeämpi kuva siitä, miten tiedonjakamiskanava toimii eri tilanteissa ja mikä ohjaa työntekijää käyttämään tiettyjä tiedonjakamiskanavia. Lisäksi nämä kysymykset antavat mahdollisesti tietoa siitä, kuinka tärkeää on jakaa tietoa näitä kanavia pitkin. Vastaukset lisäkysymykseen omista rekistereistä analysoin luvussa 6.3.

---

<sup>4</sup> Helpdeskissä käytössä oleva intranet on perinteinen, yksisuuntainen intranet, jonka kautta jaetaan helpdeskiä koskeva virallinen tieto.



- *Kuinka usein kokoonnutaan ryhmäpalaveriin? Mistä asioista ryhmäpalavereissa keskustellaan? Koetko ryhmäpalaverit mielekkäiksi? Saavatko kaikki puheenvuoron?*

Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää, millainen rooli ryhmäpalavereilla on ja ovatko ne haastateltavien mielestä hyödyllisiä. Palavereissa keskustellut asiat selventävät ryhmäpalaverien sisältöä kunkin ryhmän kohdalla, ja halusin selvittää, onko eri ryhmien välillä vaihtelua.

- *Miten uusi työntekijä opetetaan ”talon tavoille”? Kuvaile omaa työhön perehdytystäsi. Olitko tyytyväinen perehdytykseen? Onko jotain parannettavaa?*

Työhön perehdyttämistä koskevilla kysymyksillä selvitettiin tiedonjakamista työhön perehdyttämisessä. Lisäksi halusin kartoittaa, onko perehdyttämisessä jotakin kehitettävää ja miten sitä voisi parantaa.

- *Kuvaile, minkälaisissa tilanteissa olet kuluneen viikon aikana tarvinnut kollegan apua, koska oma tietämyksesi ei ole riittänyt. Millä perusteella käännyt juuri kyseisen henkilön puoleen?*

Tällä kysymyksellä selvitetään tilanteita, joissa työntekijä on tarvinnut kollegan apua. Esimerkkitalanteet auttavat ymmärtämään vuorovaikutustilanteita ja niissä jaettua tietoa. On myös mielenkiintoista tietää, mikä ohjaa kysymään apua juuri tietyltä kollegalta.

- *Miten yleistä tiedonjakaminen työtoverien kesken on?*

Tällä kysymyksellä selvitetään sitä, kuinka yleistä tiedonjakaminen organisaatiossa on työntekijöiden välillä ja löytyykö tässä eroavaisuuksia haastateltavien kesken. Tässä kohtaa haastattelua tarkensin kysymystä koskemaan myös spontaania tiedonjakamista: kuinka paljon sitä tapahtuu vai tapahtuuko lainkaan.

- *Oletko huomannut joitakin tiedonjakamista estäviä tai vaikeuttavia tekijöitä? (esim. työilmapiiri, motivaatio, henkilöstön vaihtuminen, sitoutuneisuus, ajanpuute, puhutaanko samalla kielellä, aika/paikka)*

- *Miten näitä esteitä voisi poistaa?*

Näillä kysymyksillä selvitetään sitä, mikä organisaatiossa estää tai vaikeuttaa tiedonjakamista ja millä näitä mahdollisia esteitä voitaisiin poistaa. Haastattelun aikana luetteloin mahdollisia tekijöitä, ja kysyin vaikuttavatko nämä tiedonjakamiseen. Haastateltavien vastaukset koskien esteiden poistamista olivat osin päällekkäisiä tiedon jakamistapojen kehitysehdotusten kanssa, joten yhdistän nämä kaksi teemaa samaan lukuun esitellessäni tutkimustuloksia luvussa 6.11.

- *Onko tiedonjakaminen riittävää? (Mistä asioista tarvitset lisää tietoa?)*

Tiedonjakamisen riittävyyden oletettiin vaihtelevan ja jakavan mielipiteitä. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, kuinka tyytyväisiä haastateltavat ovat jaettuun tietoon, tiedon määrään ja sisältöön.

- *Miten näitä täällä käytettyjä tiedon jakamistapoja voisi kehittää?*

Viimeisen kysymyksen avulla kartoitin haastateltavien kehitysehdotuksia tiedonjakamistapoihin. Tämä oli luultavasti tärkein kysymys ajatellen tutkimuksen hyötyjä kohdeorganisaatiolle.

## 5.4 Aineiston analyysimenetelmät

Tutkimusote on laadullinen. Käytin analyysimenetelmänä sisällönanalyysia ja kävin läpi vastauksia kysymys kerrallaan. Analysoin jokaisen haastatellun vastauksia erikseen ja lisäksi vertailin niiden sisältöjä toisiinsa. Aineistoa analysoitaessa kiinnitin huomiota siihen, mikä on viitekehysten ja kysymyksen asettelun kannalta olennaista. Tavoitteena oli löytää vastaukset tutkimusongelmiin.

Sisällönanalyysi on eräänlainen tulkintakehikko, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia tutkimusaineiston sisältöä analysoivia menetelmiä. Se on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93, 148.) Eskolan (2001, 136-137) jaottelun mukaan tutkimukseni on lähinnä teoriasidonnainen. Analyysissa on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei suoraan pohjautu teoriaan.

Analyysissa ei ole muutettu vastausten sanamuotoja tai puhekielen ilmauksia, vaan ne on jätetty alkuperäiseen muotoon. Organisaation nimi on joistakin vastauksista poistettu ja haastateltujen henkilöllisyys pidetty salassa. Haastatellut on varustettu teknisin koodein (H1, H2 jne.).

## 6 Tutkimustulokset

### 6.1 Palveluasiantuntijat

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa helpdeskissä tarvittavan tiedon luonnetta, tiedonhankintaa ja ennen kaikkea siellä tapahtuvaa tiedonjakamista. Palveluasiantuntijat tietävät itse parhaiten mitä tietoa tarvitsevat työnsä tekemiseksi ja kuinka hyvin tiedonjakaminen työpaikalla toimii. Haastatteluihin valitut 12 henkilöä olivat vain pieni osa koko helpdeskin palveluasiantuntijoista, mutta Tampereen yksikön internet-osaajista he muodostivat melko suuren osan.

Haastatelluista kaksi oli naisia ja loput kymmenen miehiä. Tämä heijastaa sitä, että suurin osa helpdeskin työntekijöistä oli miehiä. Nuorin haastateltu oli 21-vuotias ja vanhin 42-vuotias. Yksi haastatelluista oli osa-aikainen, muut työskentelivät kokoaikaisesti (37,5h/viikko). Haastatellut jakaantuivat kolmeen ryhmään niin, että haastatelluista kolme kuului yhden, neljä toisen ja viisi kolmannen ryhmäpäällikön alaisuuteen.

Haastatellut olivat työskennelleet helpdeskissä neljästä kuukaudesta kahteen ja puoleen vuoteen erilaisilla työsopimuksilla, mutta samalla palveluasiantuntijan nimikkeellä. Suurin osa haastatelluista oli vuokratyöntekijöitä ja kahdella heistä oli työsopimus kyseessä olevan yrityksen kanssa. Kahdella haastatelluista oli aiempaa kokemusta vastaavista tehtävistä. Organisaatiosta riippumatta helpdeskissä tehtävä työ tuntui olevan samanlaista. Erilaista oli ainoastaan tapa toimia ja asiakkaiden ongelmat olivat hieman erilaisia tuotteista ja palveluista riippuen.

Haastatelluilla oli monipuolinen koulutustausta. Kolme haastatelluista oli tradenomeja, kaksi tietoliikenne/tietokoneasentajaa, yksi medianomi, yksi sovellusneuvoja/datanomi, yksi hotelli- ja ravintola-alan esimies/tietojenkäsittelyn tradenomi, yksi datanomi/verkkoasiantuntija/lähihoitaja sekä yksi prosessi-insinööri, jolla oli myös laborantin ja tietojenkäsittelyn ammattitutkinto. Kahdella haastatelluista opinnot olivat vielä kesken; molemmilla oli takana tietojenkäsittelyn ammattikorkeakouluopintoja ja toisella myös yliopisto-opintoja. Yksi haastatelluista toi esille jonkinlaisen tietoteknisen pohjakoulutuksen tarpeellisuuden: Työn tekemistä helpottaa, kun ymmärtää, mitä tekee tai miksi jotakin tehdään.

Palveluasiantuntijat työskentelivät avotoimistossa, jonka työpisteet oli erotettu sermeillä. Tarkalleen ottaen siellä oli kaksi erillistä avotoimistoa, joiden välissä oli taukotila. Tästä johtuen kaikki eivät välttämättä olleet päivän aikana tekemisissä keskenään. Periaatteessa kuitenkin tarvitsi vain nousta ylös tai kääntyä, niin kollega oli heti saatavilla. Samassa tilassa työskenteli myös mobiiliosaajia, joten lähin kollega ei välttämättä aina osannut auttaa ongelmatilanteissa. Myös ryhmäpäälliköiden työpisteet olivat avotilassa sermeillä erotettuna. Ainoastaan palvelupäälliköllä oli oma työhuone.

Palveluasiantuntijoilla oli merkitty työvuoroihin tiettyyn kellonaikaan kahvi- ja lounastauot, jolloin ne oli pidettävä. Kaikki eivät voineet mennä samaan aikaan tauolle, sillä se olisi aiheuttanut turhia ruuhkahuippuja. Kahdeksan tunnin perustyöpäivässä ensimmäinen tauko oli kymmenen minuuttia, lounastauko 30 minuuttia ja toinen tauko 15 minuuttia. Osa-aikaisilla saattoi olla lyhyempiä päiviä, jolloin tauotukset menivät eri lailla. Esimerkiksi kuuden tunnin työpäivinä ei ollut lounastaukoa lainkaan. Kaikilla oli kuitenkin lisäksi viiden minuutin ylimääräinen tauko joka tunti. Kahvit otettiin automaatista, ja kukin kävi ottamassa kahvia silloin kun itselle sopii. Yhteisiä kahvitaukoja ei ollut juuri lainkaan.

## 6.2 Työnkuva

Kaikilla haastatelluilla oli samantyyppinen kuva työstään, sillä vastaukset eivät vaihdelleet sisällöltään juuri lainkaan. Työtehtäviin kuului: *”puheluiden vastaanottaminen, sähköpostiviesteihin vastaaminen elikkä lähinnä tämmöstä vikadiagnostiikkaa elikkä vikatilanteiden selvittämistä, asiakkaiden laajakaistaongelmien selvittämistä sekä yritysasiakkailta ja henkilöasiakkailta.”* (H7) Yksi haastatelluista teki perustoimenkuvaan kuuluvien tehtävien lisäksi muuta, sillä hän oli mukana projektissa, joka kehitti asiakkaille tarkoitettua apuohjelmaa.

Osalle haastateltuja tuotti jonkin verran vaikeuksia kuvailta rooliaan palveluasiantuntijana. Haastatellut kuvasivat itseään palveluasiantuntijana mm. auttajaksi, avustajaksi, tiedon ja neuvojen antajaksi, tiedonjakajaksi, asiakasrajapinnaksi ja yrityksen edustajaksi.

*”Ehkä semmonen auttaja ja osaks tiedonjakaja eli voi antaa sitten siihen asiaan perehtymättömälle käyttäjälle vähän vinkkejäkin että mitä voisit pulmatilanteessa toimia ja ehkä myöskin semmonen niinku aatellen firmaa, niin jonkinlainen mainos/myyntimies”* (H3)

Tyypillinen työpäivä alkaa valmisteluajalla (15 minuuttia), jonka aikana avataan tarvittavat ohjelmat ja luetaan sähköpostit sekä uusimmat tiedotteet intranetistä. Sen jälkeen otetaan vastaan

puheluita, ratkotaan asiakkaiden ongelmia, kartoitetaan vikatilanteita. Tilanteiden mukaan tehdään joko vikailmoitus tai ehdotetaan muuta ratkaisua asiakkaalle. Joskus tehdään soittopyyntöjä eli soitetaan asiakkaille päin, tai vastataan asiakkaiden lähettämiin sähköposteihin listaan merkityn työvuoron mukaan.

*”No, kyllä se varmaan koostuu ihan niistä noin kolmesta kymmenestä puhelusta päivittäin suurin piirtein ja siinä sitten ratkotaan tai yritetään auttaa asiakasta ongelmien kanssa ja loppuviimeks tehdään se vikailmoitus, jos se siltä näyttää ja jos vika jää asiakkaan laitteisiin niin ehdotellaan sitten että joku atk-huolto tai joku täntyyppinen sitten auttaisi eli vikatilanteiden kartottelua.” (H3)*

Vaihtelu työpäivien välillä jakoi mielipiteitä haastateltujen kesken. Jotkut totesivat, että ”hyvin vähän”, ”aika yksitoikkoista” tai että ”sitä samaa se on joka päivä”. Päiviin tuo kuitenkin vaihtelua vaihtuvat asiakkaat, uudet tuotteet, muutokset verkossa ja yleiset vikatilanteet. Erilaiset ongelmatilanteet tuottavat siis erilaisia puheluita, mutta periaatteessa päivittäinen rutiini on sama. Päivärutiineihin tuovat vaihtelua myös ryhmäpalaverit ja mahdolliset koulutustilaisuudet.

Työtä kehitetään työntekijöiltä tai asiakkailta saadun palautteen kautta sekä uusien tuotteiden ja työkalujen myötä. Omat ehdotukset ja ideat kerrotaan yleensä ryhmäpäällikölle, joka vie sitten asian seuraavaan portaaseen palvelupäällikölle. Tiedetyt vakiintuneet käytännöt ovat työntekijöiden kehittämisiä, sillä käytäntö ja kokemus muokkaavat työtä. Viralliset toimintamallien muutokset tulevat ylhäältä johtoportaan – muutaman haastatellun mukaan myös mielipiteitä kyselemättä. Kehityksen ei ole nähty joka kerran olleen hyvää.

### 6.3 Tiedontarpeet ja tiedonlähteet

Päivittäisten työtehtävien suorittamiseksi tarvitaan monenlaista tietoa: tietotekniikkaan liittyvää (tietokoneet, erilaiset verkkotekniikat pääpiirteittäin, tietoturva-asiat jne.), sisäistä tietoa (talon tavoista, tuotteista, palveluista, muutoksista, yleisistä vikatilanteista ja järjestelmien toiminnasta), sekä lisäksi asiakkaalta tarvitaan tietoja ongelmasta, sen ilmenemisestä ja mahdollisista kotona tehdyistä korjaustoimenpiteistä.

Tärkeimpinä tiedonlähteinä mainittiin intranet ja kollegat. Irkki ja Google saivat seuraavaksi eniten mainintoja ja vuoro-ohjaajat (vo) saivat yhden maininnan tärkeimpänä tiedonlähteenä. Taulukossa 1 näkyy kunkin haastatellun vastaus kysymykseen, mitkä ovat kaksi tärkeintä tiedonlähdetä.

Informantti	Tiedonlähteet – kaksi tärkeintä				
	Kollegat	Vo	Irkki	Intranet	Google
H1	x				x
H2		x		x	
H3			X	x	
H4	x				x
H5	x			x	
H6	x			x	
H7				x	x
H8	x			x	
H9			X	x	
H10			X		x
H11			X	x	
H12	x			x	
yhteensä	6	1	4	9	4

Taulukko 1 Tärkeimmät tiedonlähteet

Kollegat olivat tärkeä tiedonlähde, koska he ovat nopeasti saatavilla, ymmärtävät usein puolesta lauseesta ongelman ja yleensä joku aina tietää ratkaisun ongelmaan.

*”Kollegat ne on kaikkein tärkein (tiedonlähde) lähinnä että koska suurin osa on ollu huomattavasti kauemmin ku mää, niin ne tietää asiat että ei tarte yleensä ku suurin piirtein sinnepäin kertoo ees jotain, nii melkein siinä vastaus tulee heti” (H4)*

Intranetistä taas löytyivät toimintaohjeet eri tilanteissa, tuotetiedot, laitekuvasto, tiedotteet vikatilanteista, uusista palveluista ja muista tärkeistä asioista sekä vinkkinurkka<sup>5</sup>. Mielenkiintoinen havainto oli se, että henkilöt, joilta yleensä tullaan kysymään neuvoja, eivät maininneet kollegoja tärkeimmäksi tiedonlähteekseen.

*”Kollegoita siinä tapauksessa, että jos on joku uus asia johon ei oo aikaisemmin törmänny, nii tulee käytettyä.” (H7)*

Joillakin haastatelluista oli oma rekisteri tai vastaava, josta he hakevat tietoa. Yhdellä oli oma mappi, jossa on yhteystietoja, koulutusmateriaaleja ynnä muita materiaaleja tulostettuna. Toisilla omat tiedonlähteet olivat sähköisessä muodossa. H6 oli saanut kollegaltaan Excel-tilin yhteystiedoista, josta ne ovat kätevästi saatavilla. Lisäksi hänellä oli sähköpostikansio, johon hän on siirtänyt tärkeitä tietoja sisältäviä viestejä. H7 on kerännyt Word-dokumenttiin erilaisia tietoja esimerkiksi sähköpostiohjelman tai Windowsin virheilmoituksista ja niihin mahdollisia ratkaisuja.

<sup>5</sup> Vinkkinurkkaan on kerätty tietoa tietokoneisiin liittyvistä ongelmista, joita monella asiakkaalla on ollut.

H9 on kerännyt omaa teksti- ja linkkikokoelmaa myös Word-dokumenttiin sellaisia tilanteita varten, kun intranet ei toimi.

*”Omalla verkkolevyllä on tallessa erinäisiä tekstitiedostoja, kuvatiedostoja, linkkitiedostoja, ja eräs Excel-taulukko on auki päivittäin, mistä löytyy kaikki myymälät, laajakaistanopeustaulukot, yhteistyökumppaneiden tiedot.. tämmöstä.” (H12)*

## 6.4 Tiedonjakamiseen käytetyt kanavat

Kohdeorganisaatiossa jaetaan tietoa monia eri kanavia käyttäen. Intranetin kautta jaetaan kaikki ns. virallinen johdolta tuleva tieto sekä työtä helpottava pikkutieto. Aiemmin johdolta tai muualta organisaation sidosryhmistä tullut tieto jaettiin sähköpostin välityksellä, mutta nykyään tiedot laitetaan keskitetysti intranettiin. Intranetistä löytyviä tärkeimpiä tietoja jaettiin varmuuden vuoksi myös ryhmäpalavereissa siltä varalta, että joku ei ole sattunut huomaamaan niitä. Epävirallinen tieto kulki irkissä ja kollegoiden välisissä keskusteluissa. Sähköpostissa jaetun tiedon määrä oli kuitenkin vähentynyt huomattavasti aiemmasta.

*”Sähköposti on yks, sitten melkein toinen on sitten sanotaan nyt intranetti, josta löytyy kans tietoo ja sitten melkein ennen ku noistakaan tulee mitään, niin sää oot kuullu sen asian jo kollegalta. Se on melkein se, jolta ensimmäisenä kuulee aina, kollegalta ja sitten voi tarkastaa itte, ai kato tänne (intranettiin) on tullu joku tieto siitä. Ja onhan tietty irkissä, sehän on täällä aika iso osa.” (H4)*

### 6.4.1 Intranet

Intranetin suurin ongelma tuntui olevan epäonnistunut tietojen jäsentely. Tämän takia tietoa on vaikea löytää. Monet moittivatkin intranettiä sekavaksi. Sekavuuteen saattoi vaikuttaa myös se, että intranetissä on paljon tietoa. Tietojen epäonnistunut jäsenitys ja valtava tiedon määrä ei ole hyvä yhdistelmä. Toisaalta tiedon määrä koetaan myös positiiviseksi asiaksi, sillä tärkeistä asioista pitääkin löytyä paljon tietoa. Turhaa ja vanhentunutta tietoa pitäisi kuitenkin poistaa enemmän. Tiedon valtava määrä aiheuttaa sen, että intranetistä on vaikea löytää hakemaansa tietoa. Uusimmat tiedotteet löytyvät etusivulta, mutta vanhojen tiedotteiden etsiminen on hankalaa. Vanhat tiedotteet tosin löytyvät kronologisessa järjestyksessä omalta sivultaan, mutta varsinaista sisältöä varten ei ole kunnollista hakuohjelmaa. Moni oli ratkaissut ongelman lisäämällä tärkeiden ja usein käyttämiensä intranet-sivujen linkin selaimen suosikkeihin, josta ne nopeasti löytyvät.

*”Sekava, et tiedonhakupaikkana sekava, et tiedot on jäsennelty heikosti ja siis jäsentely-kategorioissa on klappia, eli käyttöliittymäsuunnitteluun terveisiä.” (H9)*

*”No epäkohdista on suurin se että se (intranet) on liian sekava, vaikka sitä on ny hiukan oppinu käyttään, et sieltä ei ainakaan mitään tietoa kovin äkkiä ainaka löydy. Jokku asiat on kyllä kerrottu hyvin selkeesti siä, että kyllä sieltä yleensä sen tiedon sitten ku oot sen löytäny niin saat sieltä, mut sekin yleensä kestää se tiedon hakeminen.” (H4)*

Intranet on kärsinyt myös teknisistä ongelmista, sillä palvelin on usein jumissa. Intranetin toimintaan kaivattiin vakautta. Palvelinalustaan onkin jo tulossa muutoksia, mikä varmasti parantaa tilannetta. *”Toimivuus heikko, tökkii usein, hidas välillä, ylikuormitettu” (H9)*

Intranettiin tiedot tulevat yleensä pienellä viiveellä, ja tähän toivottiin parannusta. Ajantasainen tieto on erittäin tärkeää asiakasrajapinnassa työskenteleville. Intranetistä löytyy joskus myös vanhentunutta tietoa. Vanhoja ohjeistuksia ei aina muisteta päivittää. Tämä horjuttaa välillä intranetin asemaa ykköstiedonlähteenä.

*”Se sais toimia vähän niinku ajantasasemmin, jos sinne tulee jotain tietoa, niin se tulee sinne hirveen myöhään. Sitten ei aina hirveen vakaasti toimi ja sitten se on vähän sekanen, että kyllä siä varmaan on paljon kaikkee, mutta ne ei oo sillai kovin loogisesti siellä. On se aika kattava sillai, mutta sitten taas siellä on vanhaakin tietoo, et toimintatavat on muuttunu.” (H8)*

Helpdeskin kannalta olennaisia tiedote-sivuja on kolme: intranetin tiedotteet -osio, johon vuoro-ohjaajat, ryhmäpäälliköt, palvelupäälliköt ja muut kirjoitusoikeuden haltijat laittavat tärkeitä uutisia; verkonhallinnan 24h-tiedote, johon tulee yleisiä vikoja tai verkon ylläpitoon liittyviä tiedotteita, ja asiakkaille tarkoitettu tiedotesivu, josta näkee mitä asiakkaille päin tiedotetaan. Yleensä uusia tiedotteita tulee muutama päivässä, mutta jos niitä tulee paljon, tiedon sisäistäminen vaatii voimia. Varsinkin pitkän loman jälkeen on kova työ päästä selville uusista ohjeista ja sisäistää ne kaikki samalla istumalla. Loman jälkeen on kuitenkin mahdollisuus melko rauhassa tutustua loman aikana tullessiin tiedotteisiin, sillä valmistelu-aikaa ennen puheluiden ottamisen aloitusta pidennetään puoli tuntia jokaista lomaviikkoa kohden.

Kaikki haastatellut käyttivät intranettiä päivässä useaan otteeseen, useimmat melkein joka puhelun aikana. Intranetistä tarkistettiin esimerkiksi mahdolliset uudet verkonhallinnan ilmoitukset, sähköpostiin liittyviä asioita, modeemien asetuksia, yritysasiakkaisiin liittyviä erityisiä toimintaohjeita, vikatilanteisiin liittyviä ohjeita ja haettua tietoa asiakkaan kysymästä palvelusta sekä myymälöiden tai yhteistyötahojen yhteystietoja. Intranettiä käytettiin siis aika paljon myös muistin virkistämiseksi, sillä kaikkea ei pysty muistamaan.



*”Asiakkaan liittymä oli särki ja hän kysyi että onko yleistä vikaa, niin ensin intranetistä päivitetty tieto, verkonhallinnan sivu auki ja sitten ruvettiin katsomaan, liittyykö se siihen yleiseen vikaan.” (H9)*

*”Yleensä jos kysyy asiakkaalta että minkä merkinen modeemi on, sit sää haluat kattoo ne valot ja varmistaa, se on se yleisin missä sitä tulee käytettyä. toinen on sitten ku tehdään fis-tikettiä niin jotkut ohjeet sieltä, jotain joku erikoisyritys niin tarvii tarkistaa ne.” (H4)*

## **6.4.2 Sähköposti**

Sähköpostilla ei enää jaettu tietoa yhtä paljon kuin aiemmin. Sähköpostikuormaa oli pyritty tietoisesti keventämään. Sähköpostilla jaettiin vain tärkeimpänä pidettyjä tietoja. Tiedon jakamiskanavana sähköpostin koettiin toimivan hyvin, juuri kuormituksen vähentämisen vuoksi. Sähköpostilla tuleva tieto oli reaaliaikaista, mutta tiedot saattoivat olla kuitenkin puutteellisia. Useimmiten sähköpostilla tulevassa tiedotteessa oli intranettiin viittaava linkki ja kehoitus käydä lukemassa tiedote sieltä. Sähköpostia käytettiin enimmäkseen työhön kannustamiseen esimerkiksi ruuhkatilanteissa, jolloin pitäisi ottaa mahdollisimman paljon puheluja nopeasti. Ongelmia olivat tuottaneet muun muassa pitkät sähköpostiviestit, jotka eivät houkuttele lukemaan. Sähköpostilla kuitenkin periaatteessa tavoittaa kaikki, sillä kaikilla ei ole irkki auki tai kaikki eivät lue sitä niin usein. Sähköpostin hyviä puolia on myös se, että sähköpostiin tulleen uutisen huomaa nopeammin kuin intranettiin tulleen uutisen.

*”Sitä on niin harvoin mutta siellä tulee yleensä linkki intranettiin, et tässä on tää, tässä on intranetin ohje.” (H5)*

Sähköpostilla tulee uusia tuotteita tai palveluja koskevia koulutuspaketteja. Viestit sisältävät useimmiten pyynnön tutustua materiaaliin ja liitetiedostoissa on asiaan liittyvä materiaali, esimerkiksi PowerPoint- tai Word-dokumentteja. Uusiin palveluihin liittyvä koulutusmateriaali oli yleensä melko laaja ja välillä se tuntui huonosti kohdennetuilta. Myyjille tarkoitettu materiaali ei toiminut kunnolla.

*”Sähköpostitiedotus on aika tota vaihtelevaa ja yleensä niihin ei ehdi paneutumaan kauheesti. Ois kiva jos tulee joku iso juttu niin ennemmin sitten tosiaan käytäis läpi jossain ryhmäpalaverissa ku et se laitettais sähköpostilla tulemaan, kauheet liitteet mukaan, missä sen sitten ehtii lukeen. onhan se sitten kyllä niinkun lähettäjähän voi sanoo että hänhän lähetti meiliä asiasta, mutta tota kyllä lähettäjälläkin pitäis olla se vastuu että se ei oo vaan sitä että tässä on teille faktat, tutustukaa kun ehditte, että tulis se aika, jolloin siihen ehtii paneutuun.” (H6)*

Välillä tulee ”luppoaikaa”, jolloin voisi ehtiä lueskelemaan sähköpostilla tulleita materiaaleja, mutta sitten on voinut tulla jo muita viestejä, joihin pitää keskittyä. Ensimmäinen viesti voi päästä myös unohtumaan, jos sitä ei ole heti aikaa lukea. Lisäksi sähköpostiin kerääntyy ajan kuluessa paljon viestejä. Sähköpostiviestejä joutuu järjestelemään, jos haluaa pysyä perillä kaikesta tiedosta mitä sieltä löytyy.

*”Sähköposti on periaatteessa ok, se on käyttäjän omassa hanskassa se että miten se selviää sen infotulvan kanssa.” (H9)*

Sähköposti toimii parhaiten silloin, kun on tietokoneen ääressä viestin tullessa. Uudesta viestistä tulee ilmoitus oikeaan alakulmaan, josta sen huomaa heti. Kun siihen pystyy keskittymään heti tai pian sen saapumisen jälkeen, ei viesti huku muiden joukkoon. Esimerkiksi lomalta palatessa saattaa jäädä tärkeitäkin viestejä sisäistämättä, sillä päivittäin tulee useita uusia viestejä.

*”Jos sähköpostia tulee ja sää oot sairaana, niin niitä menee uskomattomasti ohi, jotain tutkimuksia tai kysymyksiä tai muuta tietoo” (H11)*

Osa haastatelluista koki sähköpostin välillä huonosti kohdennetuksi. Sähköpostilistoille saatettiin lähettää postia, joka ei kaikille kuulu. Sähköpostia tuli joskus koko asiakaspalvelun laajuisella jakelulla, johon kuuluu helpdeskin lisäksi tavallinen asiakaspalvelu. Joskus viesti jäi osalta palveluasiantuntijoita kokonaan saamatta, jos sitä ei lähetetty kaikille ryhmille.

*”Noo, joskus tulee semmosia, että joskus on menny esimieheltä sähköposti vaan omalle ryhmälle ja sitten tulee sitten muun keskustelun lomassa julki kysymys että saiksa sitä ja saiksa sitä postii, no en mä sellasta oo saanu, se tuli vaan tein ryhmälle. Nii miksi se ei oo tullu muillekin ... sitten taas joskus tulee aihe ihan liian laajalla jakelulla ja keskittyminen omasta työstä kaikkooa.” (H12)*

Kaikki haastatellut vaikuttivat tyytyväisiltä siihen, että sähköpostin määrää oli tietoisesti vähennetty. Sähköpostia tuli edelleen päivittäin, mutta viestien määrä oli paremmin hallittavissa aiempaan verrattuna.

### **6.4.3 IRC eli irkki**

Irkki on koko yrityksen sisällä suosittu työkalu ja sillä on laaja käyttäjäpiiri, joten Tampereen helpdeskin käyttäjät ovat irkissä pieni murto-osa. Irkissä on käytössä useita kanavia. Verkonhallinta laittaa omalle kanavalleen vikatilanteita koskevia ilmoituksia, joissa on yleensä mukana myös linkki tiedotteeseen intranetissä tai asiakassivuilla. Tälle kanavalle ei pysty kuka tahansa kirjoittamaan, joten se on irkin virallisin kanava. Sieltä saatavaan tietoon voi aina luottaa. Adsl-yhteyksiä koskevia

ja yleisiä asioita varten on omat kanavansa. Irkissä on myös kanava yhteyden ottamiseen verkkotuen asiantuntijoihin. Lisäksi sähköposti- ja webtuotannon asiantuntijoihin saa yhteyden heidän omalla kanavallaan.

Irkissä tulee tietoa esimerkiksi vikatilanteista. Tiedon saaminen yleisistä vikatilanteista on äärimmäisen tärkeää, jotta osaa reagoida asiakkaan puheluun oikein. Puhelu lyhenee huomattavasti, jos heti puhelun alussa käy selväksi, että kyse on yleisestä viasta. Tällöin ei tarvitse tehdä pitkiä selvityksiä asiakkaan kanssa.

Hyviä puolia irkin käytössä on se, että tieto saavuttaa irkin käyttäjät nopeasti ja se on varsinkin vikatilanteissa reaaliaikaista. Lisäksi irkki on interaktiivinen tiedonjakamiskanava, sillä tiedonjakajalta pystyy heti kysymään lisätietoja. Irkki on epävirallinen työkalu, ja siitä johtuen aivan kaikki eivät ole kirjautuneena sinne eivätkä seuraa irkin keskusteluja.

*”Tiedonjaon kannalta niin se on vielä nopeempi jos ihmiset vaan seuraa sitä, niin se on vielä nopeempi ku sähköposti, ja aiheuttaa nopeemmin vastareaktioita.. mutta siitä puuttuu tietenkin kaikki liitetiedostomahdollisuudet, että kunnon tiedotteet tulee kuitenkin sähköpostilla. Hetkelliset tiedotteet irkin kautta.” (H12)*

Irkin huonona puolena on se, että tieto ei ole välttämättä oikeaa tai virallista, vaan tiedon antajasta riippuvaa näppituntuma-tietoa. Tiedon luotettavuus ja varmuus ovat sikäli kyseenalaisia. Yleisesti ottaen sieltä saatuun tietoon voi kuitenkin luottaa. Ongelmana on myös se, että jos irkissä kysyy jotain, ei välttämättä saa nopeasti vastausta (vrt. ongelman ratkaisu kasvokkain). Toisaalta irkki on hyvä väylä kysyä silloin, kun ei tiedä, keneltä kysyisi, tai jos kaikki kollegat sattuvat olemaan puhelimessa juuri silloin, kun apua tarvitsisi.

*”Siinä (irkissä) on tietysti aina tää epävarmuustekijä ja sitten hitaus elikkä se että jos sinne laittaa kysymyksen niin niihin vastataan tai sitten ei” (H7)*

Irkin ”kasvottomuus” aiheuttaa välillä lieveilmiöitä. Sen suosiota työkaluna vähentävät eniten epäasialliset vastaukset, joita voi saada kysymällä ”tyhmiä”. Asiallisen kysymyksen jälkeen saattaa saada ryöpyn ”eksää tota tiedä” –kommentteja ennen kuin kukaan vastaa kysymykseen. Olen huomannut, että varsinkin irkkiä harvoin käyttävät saattavat joutua ”pilkan” kohteeksi. Tuntemattomille on helppoa huudella.

*”Miinuksista mainittakoon murkkuikäiset käyttäjät, jolla on niinkun se irkkinetiketti on jollain 14-15-vuotiaan tasolla. Että sen kokisin jopa rajoittavaks tekijäks sen irkin käytölle, koska vaste mitä sieltä voi saada niin on joskus niin ala-arvoista että ei vaivaudu käyttään sitä sen takia.” (H9)*

Irkkiä käytettiin kuitenkin päivittäin useaan otteeseen, vaikka kaikki eivät siitä pitäneetkään. Kaksi haastatelluista kertoi, ettei kirjaudu irkkiin välttämättä lainkaan työpäivän aikana. Eniten irkkiä käytettiin otettaessa yhteyttä verkkotukeen. Kiireellisissä tapauksissa se oli hyvä väylä saada liittymän vikailmoitus heti käsittelyyn. Verkkotuen resursseista riippuen sieltä sai usein myös tukea vikatilanteen selvittelyyn.

Irkkiä käytettiin myös muistin virkistämiseksi, esimerkiksi kysyttäessä linkkiä intranettiin (”Mistä se ohje ny löytyykään?”) tai yhteystietoja. Lisäksi irkin avulla saatiin nopeasti selville, jos jollakin alueella oli yleistä vikaa. Kun joltakin alueelta tuli muutama puhelu peräkkäin, saattoi nopeasti kysyä irkissä, oliko myös muille tullut puheluita kyseessä olevalta alueelta tai tarkistaa, oliko joku muu huomannut saman. Yleisimpiä keskustelun aiheita oli myös työkalujen toimimattomuus. Ei tarvitse miettiä, onko vika työkalussa vain omalla koneella vai koskeeko sama vika kaikkia, kun vain vilkaisee irkkiä.

Parhaiten irkki toimi työkaluna yksityis keskusteluissa, ”privana”. Irkissä kirjautuneena oleville henkilöille pystyi lähettämään yksityisviestejä, joita muut eivät nähneet. Jos tiesi henkilön, jolta saattoi suoraan kysyä apua tai neuvoa, välttyi ala-arvoisilta kommenteilta kysymyksen laadusta. Yksityisesti kysymällä sai myös suuremmalla todennäköisyydellä apua ongelmaansa, mikäli tämä henkilö oli tietokoneensa ääressä.

#### **6.4.4 Ryhmäpalaverit**

Ryhmäpalaveriinkin kokoonnuttiin keskimäärin kaksi kertaa kuussa tunnin ajaksi kerrallaan. Palavereja olisi pitänyt olla kerran viikossa, mutta ryhmäpäällikön työkiireistä johtuen palaveri saattoi jäädä useinkin väliin. Joskus vuoro-ohjaaja veti palaverin ryhmäpäällikön puolesta. Ryhmäpalaverien sisältö oli periaatteessa kaikilla ryhmillä sama, mutta ryhmäpäälliköstä riippuen palavereissa oli sävyeroja. Yleensä palavereissa keskusteltiin mahdollisista uusista toimintaohjeista, tuotteista tai palveluista, joista täytyy tietää puheluita otettaessa. Samoista asioista oli saattanut tulla uutinen intranettiin tai sitten asia oli aivan uusi. Vaihtelevasti keskusteltiin myös yleisesti työhön liittyvistä asioista, kuten epäkohdista sekä siitä, miten työt ovat sujuneet kullakin tilastollisesti tai muuten. Yksi haastatelluista toivoi enemmän keskustelua puhelutilastoista, kun taas suurin osa piti

sitä välttämättömänä pahana. Muutaman kerran vuodessa järjestetään ryhmän sisäisiä virkistysiltojakin, joten ryhmäpalavereissa keskustellaan myös muusta kuin varsinaisista työasioista. Joidenkin mielestä ryhmäpalavereissa käsiteltiin kuitenkin liikaa yleisiä asioita, joten palavereista ei saatu kaikkea irti.

*”No lähinnä rp kertoo jos on jotain ihmeellistä uutta, mitä ei välttämättä oo vielä tiedotettu sen kummemmin esim. intranetissä. Ja sit me whinetetään hyvin paljon asioista ku ei toimi ja miks näin ja miks noin” (H3)*

*”Tuntuu että välillä sivutaan kyllä paljon muuta ku työasioita, et se menee semmoseks huuhaa-keskusteluks, mutta kyllä siellä yleensä sen tiedon saa jos sulla on jotain kysyttävää ittellä. Mun mielestä siellä aika huonosti keskustellaan työasioista yleensä, työhön liittyvistä, että ne on hirmupaljon semmosia yleisiä asioita vaan, jotka ei liity suoranaisesti työntekoon.” (H4)*

Kaikki kokivat palaverit mielekkäiksi, koska silloin pääsi keskustelemaan ryhmässä mieltä askarruttavista asioista. Kaikki saivat yleensä suunvuoron niin halutessaan, mutta oli tiettyjä henkilöitä, jotka olivat enimmäkseen äänessä. Kaikilla ei aina löydy sanottavaa, tai asiat eivät tule mieleen. Uudet työntekijät saattoivat ujostella alussa ryhmätilanteita ja yksi haastatelluista sanoikin, ettei hän ole kertaakaan avannut suutansa palavereissa.

Haastatellut toivoivat, että ryhmäpalavereja olisi säännöllisesti, sillä ne tuovat työviikkoon mukavan hengähdystauon. Epäsäännöllisyys johti usein siihen, että harvoin pidetyt ryhmäpalaverit kuormittuivat, eikä aika tahtonut riittää kaikkien asioiden käsittelyyn. Lisäksi ryhmäpalavereihin valmistautuminen jäi lyhyeksi palavereiden epäsäännöllisyyden takia.

## 6.5 Tiedonjakaminen yksilötasolla

Haastatellut kertoivat jakavansa tietoa lähinnä suullisesti. Varsinkin lähellä oleville kollegoille on helppo kertoa esiin tulevista asioista työn lomassa. Esimerkiksi puhelun jälkeen saatettiin kertoa lähimmille kollegoille, jos puhelun aikana oli selvinnyt sellaista, joka saattaa tulla esiin myös muissa puheluissa. Vuoro-ohjaajille ja ryhmäpäälliköille käytiin enimmäkseen suullisesti kertomassa asioista, vaikka sähköpostiakin käytettiin tähän tarkoitukseen. Vuoro-ohjaajat ja ryhmäpäälliköt laittoivat heille kerrotut tärkeät asiat intranettiin kaikkien nähtäville. Jotkut haastatelluista kertoivat lähettävänsä sähköpostia kaikille (Tampereen ryhmille), jos asia tuntui tärkeältä. Yksi haastatelluista oli lähettänyt sähköpostilla vinkkejä siitä, miten ”pimenneen” adsl-

modeemin voi saada taas toimimaan. Enimmäkseen sähköpostia tiedonjakamiseen käyttävät lähettivät postia vain lähimmille kollegoille, vuoro-ohjaajille tai omalle ryhmäpäällikölle.

Irkki jakoi tässäkin kohtaa mielipiteitä, ja kaikki eivät käyttäneet sitä lainkaan tiedonjakamiseen. Monet tyytyvät passiivisesti seuraamaan irkin keskusteluita. Aktiiviset irkin käyttäjät auttoivat kyselijöitä ja jakoivat myös spontaanisti tietoa. Muutama haastateltu kertoi käyttävänsä ryhmäpalavereissa tilanteen hyväksi kertoakseen kollegoille asioista, joista voisi olla muillekin hyötyä. Yksi haastatelluista mainitsi tiedonjakokanavakseen puhelimen. Sitä kautta toki jaetaankin tietoa, mutta helpdeskin ulkopuolelle (asiakkaille tai sidosryhmille).

*”Varmaan ihan puhuminen, määhän tosi vähän niinko kommentoin irkissä mitään, siellä määhän vaan katselen ja kuuntelen. tosi harvoin lähettää kenellekään sähköpostiakaan, jos ei oo nyt jotain ihan henk.koht. mutta en yleisellä jakelulla tee sitä koskaan.” (H5)*

Haastatellut olivat jakaneet useimmiten tietoa työpisteellä ja sähköisesti, kuten taulukosta 2 voi todeta. Kaikki mainitsivat työpisteen tiedonjakamispaikakseen. Vain puolet haastatelluista kertoi jakaneensa tietoa palavereissa ja taukotilassa.

informantti	Tiedon jakamispaikat				
	Työpiste	Palaveri	Taukotila	Sähköisesti	Muualla
H1	x			x	
H2	x			x	
H3	x	x	x	x	
H4	x	x	x		tupakalla
H5	x			x	
H6	x		x		koulutuksessa
H7	x	x		x	
H8	x		x		
H9	x	x	x	x	
H10	x			x	
H11	x			x	
H12	x	x	x	x	
Yhteensä	12	5	6	9	2

Taulukko 2 Tiedon jakamispaikat

Työpiste on helppo ymmärtää yleisimmäksi tiedonjakopaikaksi, sillä kollega tulee usein työpisteen ääreen kysymään jotain asiaa. Lisäksi puhelun aikana saattoi tulla ilmi jokin tieto, joka muidenkin oli hyvä tietää ja siitä tuli kerrottua lähikollegoille. Yleensä ei tarvinnutkaan kuin kääntyä tai nousta ylös, niin kollegoita oli lähellä. Myös palavereita käytettiin hyväksi, kun kollegoille oli jotain kerrottavaa. Mitä tärkeämpi asia oli, sitä useammalle sen myös kertoi. Taukotilassa selostettiin

usein muille asiakaskokemuksia, jotka olivat olleet huvittavia tai raskaita ja kerrottiin, kuinka niistä oli selvitty. Tupakkapaikalla tupakoitsijat juttelivat, ja usein puheeksi tulivat työasiat. Samalla tuli jaettua tietoa. Kaikki eivät tauoilla halunneet puhua työasioista, mutta yleensä sitä on ryhmässä vaikea välttää. H6 kertoi, että koulutustilaisuudessa oli ollut hyvä mahdollisuus jakaa sellaista tietoa, jota kaikilla ei vielä ollut.

## 6.6 Työhön perehdyttäminen

Palveluasiantuntijoilla oli taloon tullessaan muutaman viikon koulutusjakso. Koulutuksen aluksi käytiin läpi perinteisesti luennoimalla perustietoja yrityksestä, tuotteista ja palveluista, jonka jälkeen siirryttiin yrityksessä käytössä oleviin työkaluihin ja niiden ominaisuuksiin. Koulutuksen jälkeen uudet työntekijät tulivat kuuntelemaan vanhempien työntekijöiden puheluita ja seuraamaan heidän työskentelyään. Jokaiselle tulokkaalle osoitettiin vanhemmista työntekijöistä ”kummi”, jonka kanssa puheluita kuunneltiin. Vaikka koulutuksessa käytiin työkaluja läpi, ja kerrottiin missä tilanteessa mitään työkalua käytetään, niiden käytön oppi kuitenkin vasta työn ohessa. Kummi olikin alkuvaiheessa suureksi avuksi. Puheluiden välillä kummi selitti uudelle työntekijälle, mitä juuri nyt oli tekemässä ja miksi, ja vastasi uuden työntekijän kysymyksiin. Näissä tilanteissa uusi työntekijä oppi miten eri tilanteissa kannattaa toimia ja mihin eri työkaluja loppujen lopuksi käytetään. Omassa rytmisään uusi työntekijä siirtyi ottamaan itse puheluita, ja kummi kuunteli niitä vieressä. Puhelusta riippuen kummi ohjasi tarpeen mukaan puhelun aikana, näytti mitä työkalua tarvitaan ja kertoi miten toimitaan tai mitä asiakkaalle pitäisi sanoa. ”Kummittamisen” jälkeen uudet työntekijät olivat valmiita ottamaan itsenäisesti puheluita. Kaikkea ei tietenkään pystynyt heti oppimaan, mutta tarvittaessa kollegat olivat lähellä.

Haastatellut olivat päällisin puolin tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen. Eniten kritiikkiä sai koulutus, kun taas ”kummitusjaksoon” kaikki olivat tyytyväisiä. Yksi haastatelluista kertoi, että kahden viikon koulutusjakso oli tyypistynyt kolmeen päivään, jonka jälkeen alkoi ”kummitus” ja joutui nopeasti ottamaan itsenäisesti puheluita. Tällainen tilanne voi olla stressaava, jos ei ole aiemmin tehnyt puhelintyötä.

Eniten koulutuksessa sai kritiikkiä sisältö ja kouluttaja. Eräs kouluttaja oli ollut melko valmistautumaton koulutukseen. Hän oli antanut muun muassa väärää (vanhentunutta) tietoa koulutuksessaan. Kouluttaja oli ollut pitkään sairauslomalla, eikä ollut juurikaan perehtynyt uusiin

toimintatapoihin. Helpdeskissä toimintatavat saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. Haastatteluvastauksista kävi ilmi, että kouluttajat eivät ole olleet aina selvillä siitä, mitä helpdeskissä saattoi tulla esille.<sup>6</sup>

Sisältöön ei oltu tyytyväisiä, vaikka koulutustilanteessa se olikin vaikuttanut ihan hyvältä. Koulutuksessa käytiin läpi kaikkia mahdollisia työkaluja, vaikka osaa ei tarvitse kuin harvoin. Lisäksi koulutuksessa käytiin läpi sellaisia asioita, joihin ei välttämättä oltu törmätty työssä lainkaan. Monen mielestä olisi ollut hyvä keskittyä vain muutamaaan tärkeimpään työkaluun, ja käydä niitä syvällisesti läpi. Esimerkkinä mainittiin, että yksi tärkeimmistä työkaluista oli jäänyt vähimmälle huomiolle (FIS).

*”No, vähän siellä käytiin intranettiä läpille, että täältä löytyy paljon kaikkee, ja sitten vähän mipaa käytettiin, että miten haet yh:n. En oo ikinä hakenu enkä tuu hakeenka ja sitten aikapaljon noita erilaisia firman tuotteita käytiin läpille, että modeemia, isdn:ää ja kaapelimodeemia sun muuta, mutta semmosta mistä olis oikeesti ollu hyötyä niin ei ollu kyllä niitä asioita, että esimerkiks fissiä, siitä ei ollu oikeen mitään, että mitä ne on ne työjonot ja muut tommoset käytännön järkevät asiat.”* (H8)

*”(Kun) vertaa sitä että mitä tietoo siitä (koulutuksesta) saatiin ja mitä taas tarvitaan täällä niin.. ei mua kiinnostaa niinku mikä on lankapuhelun hinta kun mä soitan, et se on vähän epäoleellinen, et tämmösiä niinku”* (H5)

Monet haastatelluista sanoivat olleensa tyytyväisiä koulutukseen koulutuksen aikana tai sen päätyttyä. Kummittamisen alettua kuitenkin moni huomasi, kuinka paljon turhaa asiaa koulutuksessa oli käyty läpi. Oli yllättävää, että moni oli tätä mieltä eikä koulutusta ollut juurikaan kehitetty. Yhtenä syynä voi olla se, että koulutuksesta on ollut tapana kerätä palautteet heti koulutuksen jälkeen, jolloin epäkohtia on vaikea havaita.

Haastatteluiden aikaan työpaikalla oli asiakaspalvelukoulutusta, ja yksi haastatellusta toikin sen esiin haastattelun aikana. Hän kehui kovasti asiakaspalvelukoulutusta ja totesi, että sellainen voisi olla hyvä alkukoulutuksessakin tai pian sen jälkeen, jos työpaikalle tulee kerralla isompi ryhmä uusia työntekijöitä. Koulutus antaisi hyvät eväät asiakaspalvelutyöhön ja auttaisi ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä ja tunnetiloja heti alusta alkaen. Sisältöön kaivattiin lisää

---

<sup>6</sup> Kun itse olin alkukoulutuksessa, kouluttajamme oli varsinaisesti myyjien kouluttaja, ja koulutusmateriaalimme olikin myyjille suunnattua. Vaikka kouluttaja oli ollut aiemmin helpdeskissä töissä, hän ei ollut aivan täysin perillä nykytilanteesta.



esimerkkitilanteita käytännön työstä: millaisia asioita voi puheluiden aikana tulla vastaan ja miten niistä selviydytään. Itsekin muistan kaivanneeni esimerkkipuheluita enemmän kuultavaksi. Näihin esimerkkitilanteisiin voisi olla hyvä lisä, että jokainen saisi ensin vähän aikaa miettiä, mitä tilanteessa tekisi. ”Kummituksestakin” saisi enemmän irti, kun olisi vähän jo selvillä erityyppisistä palvelutilanteista.

Yksi haastatellusta ehdotti, että koulutus voisi olla ristikkäin ”kummitusjakson” kanssa. Alkuun olisi vain pieni perehdytys yrityksen tuotteisiin, palveluihin ja käytettyihin tekniikoihin, jonka jälkeen keskityttäisiin tärkeimpiin työkaluihin ja niiden käyttöön. Opittuaan hieman työkaluista uusi työntekijä kuuntelisi vanhemman työntekijän kanssa puheluita päivän tai pari. Sen jälkeen palattaisiin koulutukseen, jossa käytäisiin yhdessä läpi ongelmia, joita uusi työntekijä on kohdannut. Onkin ilmeistä, että koulutuksesta voi olla enemmän hyötyä, jos tuntee tilanteita, joissa työkaluja käytetään. Tämä on tullut esiin myös muissa tutkimuksissa (esim. Talja 2007).

## 6.7 Tiedonjakamisen tilanteet

Tiedonjakamista tapahtui eniten työssä vastaan tulevissa ongelmatilanteissa. Puhelun aikana voi pyytää asiakasta odottamaan hetkisen ja kysyä kollegalta tai vuoro-ohjaajalta apua ongelmaan. Ongelmat koskivat yleensä asiakkaan kysymää asiaa, josta palveluasiantuntija ei itse tiennyt tai ollut täysin varma. Lisäksi kollegalta kysyttiin ongelmatilanteessa käytettävää toimintamallia tai neuvoja työkalujen käyttöön ja tulkintaan. Monesti kollegalta haettiin myös tukea omalle mielipiteelle: varmistettiin, että on toiminut oikein. Ainoastaan yksi haastatelluista ei muistanut tilannetta, jossa olisi tarvinnut jonkun apua.

*”Domainisekoilut on tyypillisimpiä, asiakkaalla on palvelu sieltä, palvelu täältä ja sitten palvelun kolmas pätkä kolmannelta osapuolelta ja sitten ku se potti ei toimi, niin sitten mennään vuoro-ohjaajan juttusille. Että voiko tämä toimiakaan, että noissa asioissa loppuu käsitys aina kesken. Ne on ehkä tyypillisimpiä. Hajautetut palvelut.” (H9)*

Yleensä ongelmiin haettiin ratkaisua lähimmältä kollegalta, joka sattui olemaan vapaana. Varsinkin yleispätevän tiedon ja oikean toimintatavan varmistamiseen apua löytyi aina vierestä. Joskus eteen tuleva ongelma oli sellainen, josta saattoi päätellä heti, keneltä kannattaa kysyä, ja yleensä mentiinkin suoraan tämän henkilön luokse. Jos hän ei ollut paikalla, käännyttiin seuraavan henkilön puoleen, jolta arveltiin löytyvän tietoa.

*”Kyseinen henkilö on ollut talossa reilun pari vuotta, kaiken kokemani mukaan särmä kaveri hommassaan, jolta tietoa löytyy ja se ei tule mitenkään mutrusuin antamaan sitä tietoa vaan avulias kaveri.. ja istuu vieressä.” (H12)*

Työn ohessa oppii nopeastikin, kuka kollegoista tietää asioista ja osaa auttaa tietyissä ongelmissa. Kaikki eivät olleet yhtä avuliaita tai osanneet neuvoa, joten nopeasti oppi myös sen kenen puoleen ei kannata kääntyä ongelmatilanteissa lainkaan.

## 6.8 Tiedonjakamisen yleisyys työtovereiden kesken

Kollegoiden välillä tietoa jaettiin melko yleisesti. Se oli jokapäiväistä. Jos kollegan ongelmaan tiedettiin vastaus, se annettiin auliisti. Spontaania tiedonjakamista tapahtui varsinkin tilanteissa, joissa huomasi kollegan tietämättömyyden tai verkossa olevan yleistä vikaa. Yleisesti voi sanoa, että aina kun oli keskustelua kollegoiden kanssa, niin tiedonjakamista tapahtui. Hyvin usein tuli puheeksi, jos joku oli esimerkiksi lukenut lehdestä mahdollisesti asiakkaita koskeneen uutisen tai oli kuullut uudesta ohjelmistosta, joita voi asiakkaalta löytyä. Viruksia koskevat uutiset olivat hyvä esimerkki tällaisista uutisista, jotka koskevat asiakkaita.

*”Kyllä tietoa jaetaan, oli se sitten tietokoneisiin liittyvä, ohjelmistoihin tai mihinkä tahansa. Niistä puhutaan aika paljon tauoilla juuri, mitä on kuullu. Sitä tulee niin että joku vaan ottaa puheeks, että ootteko kuullu tai törmänny tämmöseen.. mutta sitten irkissähän tätä kans aika paljon läitistään, että mulla oli tämmönen ja tömmänen ja kävi näin ja näin.” (H9)*

Muista poiketen yksi haastatelluista oli sitä mieltä, ettei spontaania tiedonjakamista tapahdu lainkaan: *”Kollegoiden välillä, niin melkein sanoisin et jos joku kysyy nii sitten, ettei sitä kukaan varmaa sano että ooks kuullu tätä.” (H10)*

Yksi haastatelluista oli huomannut muutoksia tiedonjakamisen yleisyydessä. Hänen mielestään aiemmin kun asiakkaita oli vähemmän ja asiakkaiden ongelmiin saattoi paneutua tarkemmin, kaikki palveluasiantuntijat olivat motivoituneempia työhönsä. Kollegoiden kesken oli enemmän keskusteluhetkiä erilaisista ongelmista, joista päädyttiin yhteisiin johtopäätöksiin ja toimittiin samalla tavalla. Se loi tiettyä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kaikki kantoivat vastuuta ryhmän työstä. Hän katsoi, että työnteko on muuttunut enemmän yksilösuorittamiseksi aiempaan verrattuna.

Kollegat jakoivat toisilleen tietoa yleensä suullisesti. Osa palveluasiantuntijoista jatoi tietoa myös sähköpostilla, mutta tämä oli harvinaista, koska sähköpostin käyttöä oli rajoitettu. Yksi haastateltu

piti hyvänä asiana, etteivät kaikki jaa sähköpostilla tietoa. Ryhmäpäälliköille voisi siirtää enemmän vastuuta siitä, että tietoa jaetaan kaikille.

*”Mun mielestä on hyvä että se tulee sille vähän keskitetymin. jos tulee joku selkee, niin siitä vihjastaa ensin vaikka ryhmäpäällikölle, oisko tästä tietoo, voisko tän laittaa sitten laajemminkin, et oottekste ny törmänny tämmöseen asiaan, antaa sitten niille sen vastuun että ne jakaa sitä tietoa eteenpäin et se vähän enemmän kuuluu niidenkin toimenkuvaan.” (H6)*

Muutamien haastateltujen mielestä tietoa jaettiin vain kuppikuntien sisällä. Heidän mielestään tietoa ei jaettu juurikaan kuppikuntien ulkopuolelle, vaan ainoastaan lähimmät työtoverit jakoivat tietoa. He kokivat saaneensa tietoa vain vieressä istuvilta tai lähimmiltä työtovereilta.

*”Aika semmosta piiri pieni pyörii, että ei mitään yleistä jakelua, että ne jotka on keskenään tekemisissä ja vaihtaa sen tiedon mutta ei se muille jakaudu.” (H5)*

*”Kyllä semmosta tulee, että huudellaan heti kun tiedetään, yleensä. Kuppikuntien sisällä, ketä ny siinä paikalla sattuu oleen.” (H8)*

Mielipiteet tiedonjakamisen yleisyydestä poikkesivat jonkin verran toisistaan. Kuppikuntaan kuulumattomuus voisi olla yksi syy, miksi tietoa ei koettu jaettavan kovin yleisesti. Epäsosiaalisuus voi rajoittaa henkilösuhteita työpaikalla. Jos juttelee ainoastaan lähimpien työtovereiden kanssa, saa helposti sellaisen käsityksen, että tietoa ei liiku kuin lähipiirissä tai sen ulkopuolelle. Henkilöstä riippuen voi syynä olla myös se, että jos jotakuta pidetään ”kaikkietäväisenä”, hänelle ei välttämättä kerrota asioista olettaen, että hän tietää jo asian.

## 6.9 Tiedonjakamisen esteet

Tiedonjakamisessa koettiin olevan jonkin verran esteitä. Haastatellut toivat esille muun muassa sen, että intranet ei aina toimi. Se oli ollut usein poissa käytöstä teknisten ongelmien vuoksi. Intranetillä on olemassa varajärjestelmä, mutta tästä ei tiedotettu kovin yleisesti. Jos vara-intranetikään ei toiminut, jouduttiin turvautumaan kollegan muistiin. Intranetin kaaduttua uutta tietoa jaettiin irkissä ja sähköpostilla, varsinkin mikäli ilmeni jotain kiireellistä.

Työilmapiirin katsottiin vaikuttavan tiedonjakamiseen. Lähimpien työkavereiden kesken vallitsi vapautunut ilmapiiri, jossa tietoa jaetaan helposti. Vähän oudommille, eli kauempana istuville tai muihin ryhmiin kuuluville, ei tullut yhtä helposti juteltua ja siten jaettua tietoa. Haastatteluiden ajankohtana kaikilla oli oma vakiintunut työpiste. Työkavereiden vaihtuvuus ympärillä oli vähäistä

ja kuppikuntia muodostui helposti. Jotkut kuuluivat useampaankin kuppikuntaan, jolloin tieto liikkui kuppikunnasta toiseen. Jos kuului vain yhteen kuppikuntaan, niin ei välttämättä osannut ajatella, kuinka tärkeää on, että tieto liikkuu kuppikunnista toiseen.

*”Osan porukan kans ei ees sano päivää et niinku sillee ku ei ees tunne porukkaa sillä tavalla nii totta kai se sitten jää niinku, et me ollaan niinku vaan, me ollaan näissä omissa kopeissa ja puhutaan niiden muutaman ihmisen kanssa ja ei se tieto siitä niinku jakaannu mihkään”* (H5)

Osa tiedonjakamisen esteistä liittyi henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Toiset kokevat paremmuuden tunteita, kun pimittävät tietoja toisilta. Varsinkin vanhempi työntekijä saattoi jättää kertomatta jotain asioita uusille työntekijöille. Esimiehiä kohtaan saattoi piillä vastustusta eivätkä työntekijät sen takia jakaneet tietoja eteenpäin. Tämä aiheutti katkoja tiedonjakamiseen, koska virallinen väylä tiedonjakamiseen on oma esimies. Haastatellut näkivät, että epäkohdista kihistään usein vain takanapäin eikä niitä tuoda esimiesten tietoon.

*”Jotku vaan on luonteeltaan hamstraavaa tyyppiä, pitää itseään polleempina vaikka ollaan samassa hommassa, nii ei oo mun mielestä mitään järkee siihen. Tietty Suomessa on semmonen herraviha aina ollu, että se saattaa vaikeuttaa alais-esimies välistä kommunikaatiota joissain tapauksissa, että vaikka kihisis ja pihisis, niin silti hymyillään esimiehelle tai päinvastoin.”* (H12)

Ajanpuute vaikutti jonkin verran tiedonjakamiseen. Useimmiten kaikilla oli aikaa auttaa pulassa olevaa työkaveria, ellei ollut juuri silloin itse puhelimesta asiakkaan kanssa. Uudet työntekijät tarvitsivat paljon tietoa, ja vanhoilla työntekijöillä saattoi oma työ kärsiä, kun neuvoi tulokkaita parhaansa mukaan. Harvemmin tähän kuitenkaan oli vedottu, mutta niitäkin työntekijöitä oli ollut, jotka eivät olleet auttaneet, koska henkilökohtaiset puhelutilastot olisivat kärsineet. Ajanpuute vaikutti siihen, jos tietoa piti laittaa eteenpäin vuoro-ohjaajille tai ryhmäpäälliköille. Työssä oli melko tarkkaan määritelty, kuinka paljon tulee hoitaa asiakaspuheluja päivän aikana. Tiedon eteenpäin viemiseen ei välttämättä jäänyt aikaa. Toisaalta vuoro-ohjaajat tai ryhmäpäälliköt saattoivat olla niin kiireisiä, että he unohtivat laittaa palveluasiantuntijoilta samaansa tietoa eteenpäin esimerkiksi intranettiin tai sidosryhmiin. Ryhmäpalavereissakin saattoi olla niin kiire, että tiedonjakaminen unohtui tai asioita käsiteltiin liian nopeasti.

*”Esimerkiks kollega lähetti sähköpostilla kerran niinku pitkän listan et mitä se niinkun kysy, rp näytti sen sinne seinälle, ei kerinny ees lukemaan näitä kysymyksiä vaan ”joo, joo, joo” ja pois.. TÄH? No, mää tiesin mitä suurin piirtein ku kollega oli kertonu etukäteen, mutta varmaan ne ketkä ei niinkun.. et on hätä hoppu, voi olla että ei tarpeeks saada selville niitä asioita eikä kerrottua eteenpäin.”* (H5)

Ajanpuute vaikutti myös siihen, että ei ehtinyt sisäistämään kaikkia uusia ohjeita, mitä intranettiin oli kertynyt. Pikaisesti ne saattoi vilkaista, mutta usein asia oli päässyt jo unohtumaan, kun eteen tuli asiakas, jota asia koski.

*”Että jos jotain uusia ohjeita sääntöjä tulee, täytyy itte lukee ne työn ohessa, niin sun on hankala keskittyä moneen asiaan yht’aikaa ku pitäis saada jotain tietoo. Täytys olla erikseen niinkun aika todellakin lukee jotain, ja kattoo mitä uusia ohjeita on muitakin tullu, ku niitäkin tulee jatkuvasti kumminkin.” (H4)*

Uudet ohjeet saattoivat koskea myös uusia laitteita, joita asiakkaille myydään tai annetaan. Olisi ollut hyvä, jos olisi voinut tutustua etukäteen laitteen toimintaan ennen kuin tulee palveltavaksi asiakas, jolla on modeemia koskevia ongelmia.

Tiedonjakamisen puuttumiseen tai estymiseen vaikutti myös viitseliäisyys tai se, että henkilö arvioi tiedon arvon vähäiseksi. Viitseliäisyyteen vaikutti tietenkin motivaatio. Kaikilla ei välttämättä ollut tarpeeksi motivaatiota jakaa tietoa tai kiinnostusta ottaa selvää asioista. Työstä innostumaton saattoi kokea tiedonjakamisen puutteelliseksi, sillä hän ei välttämättä hakeutunut tilanteisiin, joissa puhuttiin työasioista. Tämä on tullut esiin myös muissa tutkimuksissa (esim. Kuirinlahti 2007). Joskus näihin tilanteisiin joutuessaan heikosti motivoitunut työntekijä saattoi kieltää muita puhumasta työasioista, koska halusi keskustella muista asioista. Toisaalta kaikki eivät antaneet tunteidensa vaikuttaa tiedonjakamiseen.

*”Joo, mutta en mä o huomannu että piilottelisin mitää tietoja sen takia että on huono fiilis, niin eipä se siihen.. koska enemmän on kiva loistaa sillä ”hei mä oonki löytäny tämmösen että kokeilkaas tota, jos et oo tienny” ja samalla tavalla nautin siitä että jos mulla on ongelma ja joku mulle kertoo, että hei muuten mä kuuln tosta ja katopas tonne” (H3)*

*”Jos olis hirveen motivoitunu tähän niin haluaiskin sitä infoo lisää ja lisää, mutta ku on vähän sillee et nojoo.” (H5)*

Henkilöstön vaihtuminen tiedonjakamista estävänä tekijänä jakoi mielipiteitä. Tavallaan tiedonjakaminen lisääntyi, kun tuli uusia työntekijöitä. Vanhat työntekijät pyrkivät yleensä auttamaan uusia työntekijöitä mahdollisimman paljon ja jakamaan tietämystään sitä tarvitseville. Väen vaihtuminen voi kuitenkin aiheuttaa kyllästymistä tiedonjakamiseen. Yksi haastatelluista oli taloon tullessaan kokenut, että häntä ei autettu, vaan tietoa pantattiin. Tilanne oli kuitenkin sittemmin jo parantunut.

*”Ku itte tulit tähän taloon, niin oli semmonen fiilis että täällä hamstrattiin tietoo, vanhemmat toimihenkilöt jotka oli ollu talossa pitempään niin osa heistä oli uusia kohtaan sillai vähän.. että te ny ootte uusia ja me ollaan vanhoja ja pitääksemme asetelman näin, niin me ei anneta ihan kaikkee tietoo mitä sää voisit tarvita ton kysymyksen tiimoilta..” (H12)*

Henkilöstön vaihtuminen vaikutti tietenkin myös siten, että vanhoja työntekijöitä oli lähtenyt pois. He veivät mukanaan tietotaitoa, joka muutoin olisi ollut jaettavissa toisille. Lähteneiden työntekijöiden tietoja ilman jääneet joutuivat opettelemaan ne kantapään kautta. Toisaalta voi ajatella, että tiedonjakaminen pysyi periaatteessa ihan samana, lähti työntekijöitä pois tai ei.

*”Jos joku tosta lähtee ja siihen tulee uus henkilö tilalle, niin sille jaetaan sitä tietoo ihan samoja medioita pitkin kun sille edellisellekin työntekijälle” (H9)*

Tekninen sanasto saattoi aiheuttaa vaikeuksia joillekin, varsinkin uusille työntekijöille. Kollegat saattoivat viljellä termejä, joista ei ollut kuullutkaan ja joihin ei kasvojen menettämisen pelossa välttämättä haluttu kysyä selvennystä. Toiset pystyivät helpommin pyytämään ”saman suomeksi”, jos ymmärtämisessä oli ongelmia. Koulutustaustakin vaikutti osaltaan asiaan. Yleisesti ottaen kaikilla oli melko hyvä teknisen alan koulutus, mutta joukossa on toki niitäkin, joiden tekninen sanasto on enimmäkseen töissä opitun varassa.

*”Oon kuunnellut sivusta tällaisia tilanteita joissa on tietoo jaettu työntekijälle A työntekijältä B ja sitten henkilöllä A on menny täysin hilseen yli, et se lopputulos on ollu aika minimaalinen se hyöty siitä keskustelusta. että olen kuullu tällaisia keskusteluja käytävän.” (H9)*

Usein saatiin myös tiedotteita, joita ei ymmärretty täysin. Varsinkin yleisistä vikatilanteista tulleet tiedotteet saattoivat olla epäselviä, tai niissä ei ollut tarpeeksi tietoa. Usein viankuvaus saattoi olla puutteellinen tai vian sijainti epämääräinen. Samalla alueella voi olla montakin keskusta, mutta vika ei välttämättä koske niitä kaikkia.

*”Mitä hyötyä on tiedotuksesta jos sen ymmärtää vaan sen tekijä ja sitten joku pieni joukko joka vastaa jostain asiasta?” (H11)*

Jonkinlaisena esteenä pidettiin myös sitä, että tiedonjakamiskanavista ei ollut täyttä selvyyttä. On epävarmaa, että mitä kanavaa käyttäen minkäkin tiedon voisi laittaa, jotta se tavoittaisi palveluasiantuntijat mahdollisimman laajasti. Monet haastatellut kokivat, että tiedonjakaminen pitäisi saada paremmin organisoitua. Jonkin verran tietoa liikkui pelkästään kollegalta toiselle sen sijaan että tietoja laitettaisiin intranettiin. Yksi haastatelluista koki tämän tiedonjakamista estävänä tekijänä. Toisaalta toinen haastateltu toi esiin sen, ettei tietoa saa jakaa liikaa intranetin kautta,

koska se on ennestään täynnä kaikenlaista aineistoa. Moniin tietokoneisiin liittyviin yleisiin ongelmiin löytyy ratkaisu netistä Googlen avulla nopeammin kuin intranettiä selaamalla.

*”Jos sen haluu julkisuuteen sen tiedon niin jotenkin järkevästi sitten jonku vo:n kautta tai joku mikä sitten päivittelee sinne tietoja, mutta sitten se on taas se intranetti on niin ähkyne koko paikka, että onko sitä järkeä sitten jakaa ja kerätä sinne, kun oikeestaan hyvin paljon löytyy googlesta niitä asioita eli siellä on se yhteinen varasto. Et jotakin tiettyjä mihin on useesti törmätty, nii on tietenkin hyvä kerätä johonkin” (H3)*

*”Vertaisverkko tai joku tämmönen vertaispalvelu, tai missä olis näitä tiettyntyyppisiä tiedonmurusia olis hyvä. Tietysti toi vinkkinurkka ilmeisesti yrittää jossain määrin olla sitä, mutta toisaalta se ei sitten taas oo reaaliaikainen, et tässä vois joku irc tiettyssä mielessä toimia. Irkissä on se huono puoli että tieto ei säily.” (H7)*

Yksi haastateltu toi esiin sen, että tietoa jaetaan kaikkia mahdollisia kanavia hyödyntäen, mutta jokin tärkeäkin tieto voi jäädä saamatta, kun ei huomaa kaikkia kanavia seurata.

*”Esteenä on se että niitä väyliä on niin paljon. Vastaanottajat ei niinku millään ehdi omaksuun sitä tietoo ja lähettäjät ei ota sitä vastuuta, ne yleensä kuittaa asian sillä, että no mähän laitoin sen irkkiin, määhä laitoin sen sähköpostilla, mähän sanoin tästä niinku ryhmäpalaverissa, niinku pullautetaan se tieto johonkin niistä väylistä eikä niinku oteta sitä vastuuta että muilla on aikaa ja motivaatiota omaksua se asia mahdollisimman helposti.” (H6)*

Tieto jää joskus matkalle, minkä haastatellut näkivät tiedonjakamista estävänä tekijänä:

*”Se katkee aina johonkin vaiheeseen se tiedon kulku. Se pitäis saada jotenkin meneen niinku suoraan henkilöltä henkilölle, mutta ku se yleensä aina menee sillai, että toinen kertoo toiselle ja toinen unohtaakin kertoa sen eteenpäin. Sit siitä tunnin päästä joku kysyy et onks tässä jotain niin ”määhä unohdin kertoa sen teille”. Ja sitten sitä ei oo kukaan kirjottanut mihinkä, ku se on unohtunu, et sitä ei oo kerrottu sille, kenen se pitäis kirjottaa ylös.” (H4)*

Yleensä tiedonjakamisen epäonnistumisen huomasi silloin kun asiakas kysyy palvelusta, joka oli julkistettu samana päivänä. Ongelmana oli ilmeisesti se, että uudet tuotteet ovat niin salaisia projekteja, ettei niistä kerrottu kuin pienelle piirille kehityspuolella. Tietovuotojen pelossa uusien tuotteiden ja palvelujen tietoja pimitettiin, vaikka kaikilla yrityksen työntekijöillä oli salassapitovelvollisuus. Asiakasrajapinnassa työskentelevät joutuivat noloihin tilanteisiin, kun tietoa ei ollut, mutta yrittivät silti auttaa asiakasta parhaansa mukaan.

*”Se on varmaan täällä vähän ongelma, ku kaikkee tietoo ei jaeta niinko ruohonjuuritasolle asti, niin ilmeisesti tästä syystä käy sitten niin, että me kuullaan tai jos tässä prosessissa jotain mättää, niin me kuullaan jostain uutuuudesta puhelimesta, että se tulee ku salama kirkkaalta taivaalta, että mitä? eli asiakas soittaa ja sanoo että mulla on tämmönen ja tämmönen teidän palvelu, sitten ollaan ihan huuli pyöreänä että mikäs piru sulla siellä oikeen on” (H9)*

Jos tietoja ei julkaista muulle organisaatiolle ennen kuin asiakkaille, olisi tärkeää, että tieto saataisiin niistä sähköpostilla edellisenä päivänä. Jos tiedotteen laittaa ainoastaan intranettiin, tieto jää todennäköisemmin saamatta.

## 6.10 Tiedonjakamisen riittävyys

Tiedon saaminen yleisissä vikatilanteissa oli kaikkien haastateltujen mielestä suurin epäkohta. Verkon parannustöistä tai vioista tuli yleensä ylimalkaisia tietoja, ja niistä toivottiinkin tarkempia tietoja; miten ne vaikuttavat tai mahdollisesti ilmenevät asiakkaalla. Kaikista verkkovioista ei jostain syystä laadittu virallista tiedotetta, ja tieto niistä jäi usein huhupuheen tai irkkikeskusteluiden varaan. Tällöin oli ollut kyse pienistä vioista, mutta niistäkin olisi tärkeä saada tietoa. Lisäksi tiedotteet saattoivat tulla monta tuntia jäljessä tai vian jo korjaannuttua.

*”Sitten yleensä kun tulee näitä että tulee joku yleinen isompi vika nii siitä ilmoitetaan vaan siinä irkissä että yleinen vika tullu ja sit saattaa tulla se tunnin päästä ku sää oot ottanu niitä puheluita siinä parikymmentä esim. nin tulee tunnin päästä tieto että älkää tehkö enää tikettejä ja sää oot kokoajan vääntäny niistä tikettejä. joka varmaan ollaan varmasti tiedetty huomattavasti aikasemminkin, mutta kukaan ei oo sitä tietoo jakanu eteenpäin. näissä tilanteissa toi tiedon jako tyssää täällä totaalisesti.” (H4)*

*”Lähinnä jos on joku vika, että miten se ilmenee, ettei tarvii lotota, että onko tää ny sitä vikaa. Että olis selkeesti kerrottu, että miten joku tietty vika ilmenee.” (H8)*

Uusista tuotteista ja palveluista tarvittaisiin enemmän sellaista tietoa, mikä olisi helpdesk -työssä hyödyllistä. Yleensä uusia tuotteita ja palveluita koskevat tiedot olivat aika suppeita, jos niitä ylipäättäen saatiin. Tiedot olivat lähinnä myyntiin suunnattuja ja niistä ei juuri saanut apua ongelmatilanteissa. Haastatellut toivat esiin myös sen, että niistä olisi aina hyvä saada koulutus, ei vain sähköpostilla lähetettyä linkkiä intranetissä sijaitseviin materiaaleihin.

*”No, kyllä mulle itelle on riittäny että omasta näkökulmasta, et ainoo se, että vaikka ollaan me siihenkin vähän parannusta saatu, että ku uusia tuotteita tulee, niin niistä ollaan ryhmäpalaverissa käyty läpi tyyliin viikkoo ennen että tämmönen on tulossa ku sillon yhteen aikaan niitä saatto tulla just sillai, et samana aamuna tullu sähköposti ja ohjeita ei missään.” (H10)*

*”Noissa uusissa palveluissa kun me kehitytään niin ku esimerkiks joudutaan ottaan käyttöön ilman kunnollista koeaikaa jo markkinatilanteenkin takia, niin se, että olis tosiaan joku henkilö, johon sais tosiaan ne vaikeet kysymykset kysyä tai joka vastais puhelimeen jollain tavalla, et olis semmonen tunne, et on varmasti semmonen ihminen jota kiinnostais ja olis varmasti tärkeitä et olis*



*vastuualueita tarkemmin, et en usko että heille tulis tästä lisää kuormitusta vaan et kuormitus tavallaan poistuis, ku kaikkien ei tarttis pähkäillä samoja asioita.” (H11)*

Varsinkin yritysasiakkaiden puolella oli hankaluuksia tietojen saamisessa, sillä yrityksille räätälöidään tarpeen mukaan erilaisia palveluita ja tuotteita. Erilaiset palvelut vaativat erilaisia teknisiä ratkaisuja ja niistä riippuen eri asiakkaiden laitteet ovat erilaisia. Yrityspuolen myynnistä ei välttämättä tullut tietoa kaikista mahdollisista ratkaisuista ja ongelmatilanteissa tiedon etsimiseen kului paljon aikaa. Viankorjaus saattaa viivästyä, jos helpdeskissä ei olla teknisesti selvillä asiakkaan laitteista ja palveluista. Hyvin usein asiakaskaan ei tiedä, mitä on tilannut, joten kaikkien yritysasiakkaiden tiedot pitäisi olla helpdeskissä helposti löydettävissä.

*”Ihan niistä tuotteista ja niiden teknisestä puolesta ja siitä prosessista että okei, nyt on tämmönen tilanne, mitä tälle tehään, kuka tästä vastaa, ja mihin mää teen vikailmotuksen, kun mää saan diagnosoitua sen että missä se ongelma on. Nii se on ihan perustavaa laatua oleva asia ja silti se ei niinku toimi.” (H3)*

Pari haastatelluista oli tyytyväinen tiedonjakamisen riittävyteen. Heidän mielestään helpdeskissä jaetaan tietoa riittävästi esimiesten ja vuoro-ohjaajien taholta. Työn tekemisen kannalta oleellinen materiaali löytyi yleensä aina ja viimeistään pienen etsimisen ja kyselyn jälkeen. Ongelmana tuntuikin olevan lähinnä eri rajapintojen välinen tiedonkulku. Helpdeskissä tehtävä työ vaatii yhteistyötä monien tahojen kanssa, kuten esimerkiksi asiakaspalvelun (myynti, tilauskäsittely), verkkopuolen sekä sähköposti- ja webtuotannon kanssa.

*”Esimerkiks tässä vähän aikaa sitten tuli tilanne, että helpparin puolella monikaan ei tiennyt et tällanen tietty puhesovitin on tullu meille myyntiin ja koska tää on myyntilaite niin pitää myöskin asiakkaille olla pääsy, eli pitää pystyä antamaan heille nää käyttäjätunnukset ja salasانات tähän laitteeseen, mitä sitten niin aikasemman ohjeistuksen mukaan asiakkaalle ei anneta, koska nää on vuokralaitteita kaikki, mitä näitä puhesovittimia on. Mutta tää oli vanhentunutta tietoo ja tästä ei ollu tullu uutta ohjeistusta. Tän kaltasia tilanteita tulee suhteellisen paljon.”(H7)*

Tiedonjakaminen koettiin siis riittäväksi kollegoiden välillä, mutta eri osastojen, esimerkiksi helpdeskin ja verkkopuolen välillä tiedonjakamiseen kaivattiin parannusta. Verkon tiedotteita oli jonkin verran jo kehitetty, mutta vielä riittää parannettavaa.

## 6.11 Tiedonjakamista koskevat kehitysehdotukset

Tiedonjakamisen esteiden poistamiseksi ja tiedonjakamistapojen kehittämiseksi esitettiin monenlaisia ideoita. Yksi haastatelluista ehdotti, että helpdeskissä voisi olla joku henkilö, joka

keräisi tietoa kaikesta tärkeästä eli suodattaisi tietoa. Hän tiedottaisi tärkeistä asioista kaikille esimerkiksi ryhmäpalavereissa tai varta vasten järjestetyissä tiedotustilaisuuksissa. Hän voisi huolehtia myös intranetin ajantasaisuudesta.

*”Ehkä enemmän varata aikaa tommoseen tiedottamiseen, että olis joku henkilö joka keräis tietoo ja tiedottais sitä sitten kaikille eteenpäin ... kyllä sitä nin, semmonen yks henkilö joka nin ois semmonen paikallaoleva, joka olis keskittyny siihen tiedottamiseen ja tämmöseen että kukansa sitten, olis semmonen henkilö joka tietäis.. ja sitten vaikka sinne intranettiin laittais sitä.” (H1)*

Intranet tulisi järjestää melkein kaikkien haastateltujen mielestä nykyistä loogisemmin.

*”No ensinnäkin jos mä ajattelen intranettiä, niin tehdä se selkeemmäks ja yksinkertasemmaks, siä on nyt niin paljon asiaa mut ne on niin miljoonassa eri paikassa, että sitä ei oo mitenkään niinku loogisesti tehty selkeeks sitä ohjelmaa. Se on mun mielestä epälooginen et se pitäis järjestää koko ohjelma täysin uudestaan, kaikki ne tiedot kasata niinko loogisemmin. ja sit siellä on niin paljon turhaa tietoo” (H4)*

Intranetin informaation nimeämisen ja organisoinnin kehittäminen poistaisi paljon esteitä. Hakutoiminnon kehittäminen toisi myös paljon helpotusta<sup>7</sup>. Intranet oli kuitenkin yksi tärkeimmistä työkaluista, sillä sen sisältämä tietoa tarvittiin jatkuvasti. Tietojen etsimiseen intranetistä kului aikaa usein paljonkin, jos ei tiedetty varmaksi, mistä tai mitä etsiä. Intranetin kehittämisen helpottamiseksi sen käytöstä voisi tehdä tutkimuksen, jolla selvitetäisiin, mikä tieto siellä on tärkeää ja mikä ei. Käyttöä helpottaisi sekin, kun ylimääräinen tieto poistettaisiin. Myös monissa intranet-tutkimuksissa on tullut esiin, ettei käytössä ollut tietoarkkitehtuuri ole sopinut nopeatempoiseen työhön (esim. Erlich & Cash 1994).

Tiedonjakamiseen voisi haastateltujen mukaan varata enemmän aikaa työajasta esimerkiksi lisäämällä tietoiskuja. Sekin auttaisi, jos sovitut ryhmäpalaverit pidettäisiin aina, tai vaihtoehtoisesti sen ajan saisi käyttää tutustumalla viikon aikana intranettiin tullessiin materiaaleihin. Ryhmäpalaverien säännöllisyys saattaisi myös lisätä tiedonjakamista. Kun tietää, että ryhmäpalaveri on esimerkiksi joka tiistai klo 14, niin siihen pystyisi asennoitumaan paremmin. Viikon aikana painaisi mieleensä asioita, joita täytyisi selvittää kaikkien palveluasiantuntijoiden kesken ja asiat käytäisiin palaverissa lävitse.

---

<sup>7</sup> Hakutoimintoa ei ole kehitetty intranettiin, sillä sen kehittämistä on yleisesti ottaen pidetty liian kalliina.

Tiedotesivujen yhdistäminen voisi myös tuoda selkeyttä tiedonjakamiseen. Säästää myös aikaa, kun kaikki tiedotteet löytyvät samalta sivulta.

*”kyllä sekin jollain konstia helpottais ku sais semmosen tiedotesivun, missä näkyis ne kaikki eli ne mikkä on nettiin laitettu asiakkaille ja sitten näkyis 24h tiedotteet ja sitten vielä samat noi intranetin tiedotteet, et jos ne olis kaikki yhdellä sivulla niin se olis ehkä kaikista selkein, nii ei olis ku yks paikka josta niitä vois kattoo.” (H10)*

Haastateltujen mielestä koulutusta pitäisi lisätä. Pelkkien koulutusmateriaalien lähettäminen sähköpostilla ei riitä, sillä kiireessä niiden lukeminen saattaa unohtua. Koulutustilaisuuksissa pystyy aivan eri tavalla keskittymään uusiin asioihin. Jos sähköpostilla kuitenkin tulee materiaalia, viestiin voisi lisätä kuvauksen sisällöstä:

*”Niinku erilaisiin powerpointteihin nii olis kiva semmonen pieni briiffi et se kertoo siitä ja siitä ja otetaan sillon ja sillon käyttöön ja et vois vähän pureskella sitä valmiiks ja sitten alkaa kattoo sitä. Eikä tällee et tulee uus tuote, tässä on kalvoshow. Olis niinku kiva jos joku ottais ne ydinkohdat siitä ja niinku täältä löytyy sit lisätietoja” (H6)*

Työn ohessa ei juurikaan ole aikaa tutustua koulutusmateriaaleihin tai muihin työtä koskeviin tietoihin. Yksi haastatelluista ehdotti, että työvuoroihin järjestettäisiin yksi päivä kuukaudessa tai kahdessa, jolloin olisi vähemmän asiakaskontaktien hoitoa. Päivän aikana ehtisi perehtyä ongelmatilanteisiin, joita on kohdannut, tai materiaaleihin, joihin ei ole aiemmin ollut aikaa kunnolla tutustua.

*”laitoin aikasemmin ehdotusta eteenpäin tällasesta että oltais järjestetty esimerkiks tämmösiä tiettyjä päiviä jolloin ois ollu vähemmän itte sarjatyöskentelyä, esimerkiks yksikin päivä millon pääsis perehtymään, käymää läpi.” (H7)*

Tiedonjakamisen kehittämiseksi ehdotettiin myös vertaiskoulutusta. Tiedonjakamistilaisuuksissa keskityttäisiin ongelmiin, joita palveluasiantuntijat ovat työssä kohdanneet.

*”pidettäis tällasia ryhmäpalaverin kaltaisia tämmösiä tiedonjakotilaisuuksia tai tämmösiä, voitais sitten tätä tieto-taitoo välittää eteenpäin eli vähän niinko vertaiskoulutusta, eli henkilöt jotka on tehny esim yrityspuolella tai wlan-asioiden kans eteenpäin, niin vois pitää tällasia koulutuksia näille henkilöille jotka ei välttämättä niin paljon oo vielä tehny.” (H7)*

Myös henkilöstön vaihtumiseen pitäisi puuttua. Helpdeskin henkilöstö vaihtuu aika paljon, mihin vaikuttaa jonkin verran henkilöstön nuoruus ja uusien haasteiden etsiminen. Työssä jaksamiseen ja sitä myöden työmotivaatioon vaikuttamalla voitaisiin vähentää lähtijöiden määrää. Tietoa katoaa paljon kun vanhoja osaajia lähtee talosta. Lähtevien työntekijöiden osaaminen pitäisi saada

tallennettua muiden käyttöön. Varsinkin verkkopuolen katoavien osaajien hiljaisen tiedon tallentamiseen pitäisi pyrkiä, sillä se vaikuttaa helpdeskin työtilanteeseen. Yrityksen vanhoista palveluista ei välttämättä löydy tietoa, jos ne hallinneet henkilöt ovat poistuneet talosta. Pitkäaikaisilla asiakkailla saattaa olla vielä käytössä palveluita, jotka ovat poistuneet uusmyynnistä aikoja sitten, joten niistä ei ole välttämättä tallella dokumentoitua tietoa. Palveluasiantuntija kuitenkin haluaa palvella asiakasta täydellisesti, ja jos asiakkaasta ei löydy mitään tietoa, se saattaa aiheuttaa ylimääräistä stressiä. Toki nämä asiakkaat ovat marginaalisia, joten on ymmärrettävää, ettei yrityksellä ole erityistä halua sijoittaa resursseja marginaaliasiakkaisiin.

## **7 Yhteenveto ja johtopäätökset**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tietoa jaetaan helpdeskissä ja mitä esteitä tiedonjakamiseen liittyy. Lisäksi tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään kehitysideoita tiedonjakamisen parantamiseksi ja esteiden poistamiseksi. Empiirinen tieto kerättiin maaliskuussa 2007 haastatteleamalla erään yrityksen helpdeskin palveluasiantuntijoita Tampereen yksikössä. Johtopäätöksiä tehdessäni käytin hyväkseni myös työkokemuksen avulla saamaani tietoa. Helpdeskin kaltaisten organisaatioiden tiedonjakamisesta ei suoraan löydy paljonkaan viitteitä tutkimuskirjallisuudesta, mutta jonkin verran on kartoitettu helpdeskien yhteistoiminnallisuutta ja tiedonhallintatyökalujen käyttöönottoa.

Helpdeskissä tehtävä työ on nopeatempoista. Helpdeskiin soittavat asiakkaat tarvitsevat apua ja yleensä he haluavat sitä nopeasti. Ideaalitulanteessa asiakkaan ongelma ratkaistaan ensimmäisen puhelun aikana, joka saa kestää neljä minuuttia. Ratkaisun etsimiseen ei juuri saa kulua aikaa, joten tavoitteisiin pääsemiseksi tiedon pitää olla jo valmiina tai nopeasti löydettävissä. Käytössä olevien työkalujen hitaus tai toimimattomuus vaikuttaa puheluiden pituuteen ja tiedon puuttuminen pidentää puhelua entisestään.

Helpdesk on mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä siellä tarvitaan paljon tarkoin määriteltyä tietoa. Tietojen pitää olla selkeitä, nopeasti saatavilla ja ehdottoman yhdenmukaista. Asiakasrajapinnassa työskentelyssä kaikki asiat vaikuttavat kaikkeen. Pienetkin tekijät voivat aiheuttaa suuria ongelmia. Periaatteessa palveluasiantuntijan työ on hyvin itsenäistä, sillä jokainen hoitaa asiakaskontaktinsa itse alusta loppuun saakka. Kollegoiden tuki on kuitenkin välttämätöntä, sillä yksikään asiantuntija

ei voi millään tietää tai muistaa kaikkea. Joskus asiakkaan ongelmat voivat johtua monesta asiasta ja tällöin usein syntyy tarve keskustella asiakkaan ongelmasta kollegojen kanssa. Kokeneilla palveluasiantuntijoilla on yleensä ratkaisu ongelmaan kuin ongelmaan. Myös Erlichin ja Cashin (1994) tutkimassa organisaatiossa asiantuntijat ratkaisivat ongelmia yhteistoiminnassa (myös Hudson et al. 2003). Palveluasiantuntijat yrittävät saada selkeän kuvan asiakkaan ongelmasta kysymällä kollegalta neuvoja ja oppivat samalla mitä asiakkaalta tulisi kysyä ongelman selvittämiseksi. Samoin kollegan puoleen käännyttiin tilanteissa, jossa tunnettiin epävarmuutta oman ratkaisun suhteen. Toisaalta kokeneimmat työntekijät eivät pitäneet kollegoja tärkeimpänä tiedonlähteenään, minkä myös Hudson kollegoineen (2003) olivat huomanneet.

Tiedonjakamisessa käytettyjä kanavia olivat intranet, sähköposti, irkki, ryhmäpalaverit ja koulutusilaisuudet. Perinteisiä kirjallisia kanavia ei juurikaan ollut käytössä, sillä koulutusmateriaalikin oli yleensä sähköisessä muodossa. Sähköpostin käyttöä tiedonjakamiseen oli rajoitettu, mikä koettiin hyvänä asiana. Intranet-keskeisyyteen pyrkiminen selkiytti tiedonjakamista ja yksinkertaisti tiedon löytymistä. Intranetissä nähtiin kuitenkin ongelmia. Intranetin käyttö koettiin hankalaksi tietoarkkitehtuurin monimutkaisuuden vuoksi. Selkeyttämiseen vaaditaan radikaalejakin muutoksia. Lisäksi tiedon määrän ja laadun tarkkailua kaivattiin, samoin hyvää hakutoimintoa. Uudet tiedot löytyivät suhteellisen helposti, mutta myös aiemmin laitettut tiedot eivät olleet yhtä helposti löydettävissä.

Helpdeskissä liikkuu paljon erilaista tietoa, mikä tuo suuria haasteita tiedonjakamisen organisointiin. Intranettiin tulee virallista suoraan yrityksen palveluihin ja tuotteisiin liittyvää tietoa, jota tarvitaan erilaisissa vikatilanteissa. Osittain sieltä löytyy myös tietokoneisiin liittyvää yleistä tietoa, työssä tarvittavaa ”nippelitietoa”. ”Nippelitieto” liikkuu yleensä kollegoiden välillä, suullisesti ja irkin välityksellä. Ongelmanratkaisutilanteissa ”nippelitieto” on hiljaisen tiedon lisäksi hyvin arvokasta. Kollegoiden välillä kulkeva tieto olisi hyvä saada tallennettua johonkin, jolloin siitä olisi eniten hyötyä. Vinkkinurkka intranetissä on palvellut tätä ajatusta, mutta se ei ole riittävän hyvä ratkaisu. Irkissä tietoa liikkuu, mutta tieto ei tallennu minnekään. Vertaisverkko tai vastaava voisi tuoda helpotusta tähän ongelmaan. Irkki jakoi tiedon jakamiskanavana palveluasiantuntijoiden mielipiteitä, mutta sähköinen keskustelukanava oli kuitenkin erittäin tarpeellinen nopeatempoiseen työhön.

Ryhmäpalaverit koettiin hyvinä tiedonjakamiseen, koska suullinen viestintä on yleensä tehokkainta. Ryhmäpalavereita ei kuitenkaan pidetty säännöllisesti, mikä johti siihen, että asioita ei tullut

kirjattua muistiin. Lisäksi harvoin pidettäviin yksittäisiin palaveriinhin kasaantui paljon tietoa, jolloin tietojen omaksuminen vaikeutui. Kerran viikossa pidettävää ryhmäpalaveria pidettiin kannattavana, sillä katsottiin, että viikon aikana kerääntyneitä asioita olisi hyvä päästä purkamaan ”tuoreeltaan”.

Käytettävien tiedonjakamiskanavien moninaisuus heikentää tiedonjakamista. Kun tietoa jaetaan useita kanavia pitkin, kenelläkään ole vastuuta siitä, että tieto saavuttaa kaikki sitä tarvitsevat työntekijät. Juholinin (1999, 159) mukaan monissa organisaatioissa onkin osoittautunut myytiksi se, että kanavien runsaus voi heikentää viestintää ja lisätä tyytymättömyyttä. Keskenään kilpailevat kanavat voivat pahentaa tiedon ylikuormitusta ja olennaisen tiedon etsiminen saattaa viedä entistä enemmän aikaa. Sama tuli esille myös tässä tutkimuksessa. Eri kanavien olemassaolo ja käyttäminen tuo epävarmuutta siitä, saavuttaako tieto kaikki.

Tietoa jaetaan helpdeskissä kollegoiden kesken suullisesti ja sähköisesti. Suullisesti tietoa jaetaan tauoilla ja työpisteen ääressä. Myös ryhmäpalaverissa ja koulutustilaisuuksissa jaetaan kollegoille tietoa sopivan tilanteen tullen. Sähköisesti tietoa jaetaan irkissä ja sähköpostilla. Yleensä palveluasiantuntijoiden ei nähty panttaavan tietoa, vaan jakavan sitä mielellään. Yleisin tiedonjakamisen tilanne kollegoiden välillä syntyy, kun asiakkaan ongelmaan ei löydy vastausta ja kollegalta pyydetään neuvoa. Lähimpänä istuva kollega on yleensä ensimmäinen, jonka puoleen käännytään. Tietoa jaetaan kollegoille mielellään, sillä koskaan ei voi tietää, milloin itse tarvitsee kollegan apua. Helpdeskin ilmapiiri on erittäin hyvä palveluasiantuntijoiden kesken, mikä auttaa tiedonjakamista.

Spontaania tiedonjakamista tapahtui eniten lähekkäin istuvien kollegoiden välillä. Jos palveluasiantuntija huomasi yleiseltä vaikuttavan vian tai muun muihin asiakkaisiin liittyvän ongelman, hän kertoi siitä lähimpänä oleville kollegoilleen. Lisäksi palveluasiantuntijat auttoivat spontaanisti kollegaa, mikäli huomasivat tällä olevan ongelmia (vrt. myös Hudson et al. 2003). Usein tieto siirtyy lähipiiristä toiseen irkin välityksellä tai suullisesti tauoilla. Taukotilassa palveluasiantuntijat kertoivat myös kokemuksistaan ja lukemistaan uutisista.

Haastattelujen jälkeen yksikkö muutti toimipistettään, ja työtilat muuttuivat hieman. Tila on edelleen avotoimisto, jossa on työpisteiden välissä sermit, mutta mobiili- ja internet-osaajat ovat erillään, eikä kenelläkään palveluasiantuntijoista ei ole enää vakinaista työpistettä. Todennäköisesti tiedonjakaminen yleistyy tai on yleistynyt entisestään, varsinkin kuppikuntien ulkopuolelle.

Uudesta toimipisteestä ei kuitenkaan löydy samanlaista rentoa taukopaikkaa, johon palveluasiantuntijat tapasivat kerääntyä, mikä vaikuttanee negatiivisesti tiedonjakamiseen.

Haastattelujen perusteella tietoa ei jaeta kaikissa tilanteissa niin nopeasti kuin tarvitsisi. Esimerkiksi vikatilanteista saatava tieto on yleensä suppeaa tai tieto tulee vasta kun vikatilanne on jo ohi. Verkonhallinnan vikatiedotteisiin kaivattiin selkeyttä, sillä palveluasiantuntijat tarvitsivat enemmän tietoa siitä, mihin vika vaikuttaa ja miten vian tunnistaa. Toiseksi ongelmakohdaksi nähtiin uudet tuotteet ja palvelut, joista tieto tulee viime hetkellä tai on suppeaa. Tämä puute koski muualta organisaatiosta helpdeskiin tulevia tietoja. Lisäksi helpdeskissä tarvittiin enemmän tietoa tyypillisistä ongelmatilanteista ja niiden ratkaisuista.

Kirjallisuudesta löytyy jonkin verran tapoja helpottaa palveluasiantuntijoiden ongelmanratkaisua. Näistä voisi mainita puumaisen ongelmanratkaisulogiikan<sup>8</sup> ja asiakastapausten vertailun (Dorfman 1998; Gonzales et al. 2005). Tietojohdaminen saattaisikin auttaa parantamaan entisestään helpdeskin tehokkuutta. Tiedonjakamisjärjestelmän on kokeellisesti todistettu tehostavan helpdeskin toimintaa (Gonzales et al. 2005). Tiedonjakamista kannattaisikin suunnitella paremmin ja ottaa siihen mukaan kokeneita palveluasiantuntijoita, jotta uudet käytännöt varmasti toimisivat myös käytännössä. Tiedonjakamista helpottava työkalu tulisi kuitenkin suunnitella huolellisesti sen toimittajien kanssa ja käyttöönotto olisi valmisteltava huolellisesti, jotta sitä myös käytettäisiin (vrt. Downing 2004).

Tilanne on tässä helpdeskissä hieman erilainen kuin Yhdysvalloissa, jossa pätevää työvoimaa ei ole saatavilla helpdeskeihin ja koulutukseen käytetään paljon varoja. Tietoteknisen alan työllisyystilanne on Suomessa erilainen, sillä ammattitaitoista työvoimaa on toistaiseksi riittänyt. Robertsonin (2002, 2003) havaitsemat tiedonhallinnan haasteet tulivat kuitenkin esiin myös tutkimuksen kohteena olleessa helpdeskissä, sillä kehitysideoita on vaikea saada eteenpäin tai kuuluviin. Tiedonkulkua helpdeskistä muihin yksikköihin olisi hyvä kehittää myös, sillä asiakkailta tulee tietoa, joista olisi kehityksyksikölle hyötyä: käyttökokemuksia tuotteista ja palveluista. Nykyinen käytäntö ei tässä suhteessa toimi, sillä liian moni välikäsi voi muuttaa informaatiota, tiedonkulku voi katketa tai tiedonsaanti viivästyä. Tiedon välittämistä varten helpdeskiin voisi rakentaa yksinkertaisen palautejärjestelmän, johon voisi laittaa kehitysideoita kaikesta

---

<sup>8</sup> decision tree (engl.) Ongelmanratkaisulogiikka, joka tarjoaa käyttäjälle erilaisia vaihtoehtoja ja jota käyttäjä ohjaa vastauksillaan ratkaisun löytämiseksi.

mahdollisesta itse työhön tai palveluihin liittyen. Paljon hyviä kehitysideoita saattaa mennä hukkaan ilman palautejärjestelmää.

Tutkimuksesta nousi esiin koulutuksen lisäämisen tarve. Palveluasiantuntijat olivat tyytymättömiä koulutuksen määrään. Koulutusta uusista tuotteista ja laitteista koettiin olevan liian vähän. Uusien laitteiden konfiguroinnin oppii parhaiten kokeilemalla ja testaamalla, johon ei ole aikaa työn ohessa. Uusien työntekijöiden koulutus on myös yksi kehittämiskohde, sillä työntekijöiden vaihtuvuus helpdeskissä on melko suuri. Koulutuksen sisältö ei täysin vastannut uusien palveluasiantuntijoiden tarpeita. Mekaaninen ohjelmistojen toimintojen läpikäyminen koulutuksessa ei tuonut toivottua oppimistulosta. Ohjelmistoja kannattaisikin ehkä lähestyä asiakastilanteiden pohjalta, jolloin koulutus olisi käytännönläheisempää. Yksi haastatteluissa esille tullut idea oli, että koulutuksessa keskityttäisiin enemmän asiakastilanteisiin ja niiden perusteella tarvittaviin työkaluihin. Koulutuksessa tulisikin huomioida tekemällä oppiminen ja parhaiden käytäntöjen vertailu. Koulutuksessa olisi joka tapauksessa hyvä saada perustiedot tärkeimmistä työkaluista ja kummin kanssa voisi keskittyä yksityiskohtiin. Yksi tärkeimmistä työkaluista on linjan mittaus -työkalu, jonka tulosten tulkintoihin vaaditaan hiljaistakin tietoa; tulosten tulkinta on usein tapauskohtaista ja sen voi oppia vain vähitellen työn ohella.

Tiedonjakamisen onnistuminen helpottaa palveluasiantuntijan työtä, vähentää stressiä ja epävarmuuden tunteita, nopeuttaa puheluita ja siten lisää myös asiakkaiden tyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys puolestaan vaikuttaa työtehoon.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista selvittää, millainen tiedonhallinnan työkalu voisi tuoda tehokkuutta helpdeskiin, miten työkalun käyttöönotto sujuu ja mitä hyötyjä se mahdollisesti tuo. Tavoitteena työkalun kehittämisessä olisi saada palveluasiantuntijoiden tietämys ja osaaminen tallennettua kaikkien käytettäväksi, jolloin ongelmanratkaisutilanteet nopeutuisivat sekä tehokkuus ja työtyytyväisyys paranisivat. Asiakastytyväisyyden kasvu ja yrityksen imagon paraneminen olisivat varmasti tervetulleita saavutuksia.



## LÄHTEET

Alasilta, A. 1998. Näin kirjoitat tietoverkkoon. Viestintäopas paperin maailmasta verkkojen aikaan. Helsinki: Inforviestintä.

Blair, D.C. 2002. Knowledge Management: Hype, Hope, or Help? *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, (53) 12, 1019-1028.

Choo, C. W. 1998a. Information management for the intelligent organization. The art of scanning the environment. Medford (New Jersey): Information Today.

Choo, C. W. 1998b. The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. New York: Oxford University Press.

Connelly, C. E. & Kelloway E. K. 2003. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, (24) 5, 294-301.

Davenport, T. H. & Prusak L. 1998. Working knowledge. How organizations manage what they know. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.

Dorfman, P. 1998. Strategies for a knowledge-based customer support program. *Knowledge Management Review* (1) 4, 24-33.

Downing, J. R. 2004. "It's easier to ask someone I know". Call center Technicians' adoption of Knowledge Management Tools. *Journal of Business Communication*, (41) 2, 166-191.

Ehrlich, K. & Cash, D. 1994. Turning Information into Knowledge: Information Finding as a Collaborative Activity. Saatavissa: <http://www.csdl.tamu.edu/DL94/paper/lotus.html>. Viitattu 1.10.2007.

Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R.Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

González, L. M., Giachetti, R. E., Ramirez G. 2005. Knowledge management-centric help desk: specification and performance evaluation. *Decision Support Systems* 40 (2), 389-405.

Hintikka, K. A. 1996. Uusi media – viestintäkanava ja elinympäristö. Teoksessa M. Tarkka, K.A. Hintikka & A. Mäkelä (toim.) Johdatus uuteen mediaan. Helsinki: Edita.

Hudson, E., Kuhn, T. & Jackson, M. 2003. The academic call center: Reconceptualizing a complex learning environment. Conference Papers - International Communication Association 2003 Annual Meeting, San Diego, CA, s.1-26.

Huotari, M-L., Hurme P. & Valkonen T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Huysman, M. 2002. Knowledge sharing in practise.  
[http://www.sapdesignguild.org/editions/edition5/km\\_mh.asp](http://www.sapdesignguild.org/editions/edition5/km_mh.asp). Viitattu 18.4.2007.

Ives, W., Torrey, B. & Gordon C. 2000. Knowledge sharing is a human behaviour. Teoksessa D. Morey, M. Maybury, & B. Thuraisingham (toim.) Knowledge Management. Classic and Contemporary works. Cambridge (Massachusetts): MIT Press.

Juholin, E.1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: WSOY.

Juuti P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Helsinki: Otava.

Kajo, H. 2001. Tietämyksen hallinta: knowledge management -käsitteen ja käytännön sisällönanalyysi. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Klemola, K-L. 2003. Kuinka organisaation sisäinen viestintä vastaa työntekijöiden tiedontarpeisiin? Tutkimus Suomen Pankin formaalista ja informaalista sisäisestä viestinnästä. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Korkki, S. 2007. Työryhmän sisäinen tiedon jakaminen Kansaneläkelaitoksessa. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Korpela, J. 2007. Pienehkö sivistyssanakirja. <http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/siv/sanath.html>. Viitattu 28.12.2007.

Kuirinlahti, S. 2007. Tiedonhallinta osana ohjelmistoprojektia. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Lahdenniemi, H. 2003. Helpdesk-järjestelmän käyttöönotto. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Lave, J. & Wenger, E. 1991. Situated learning: legitimate peripheral participation. New York: Cambridge University Press.

Manninen, E. 2007. Teleoperaattorin laajakaistaviankorjauksen tehostaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Teknistaloudellinen tiedekunta. Diplomityö.

Naukkarinen, V. 2005. Tiedonjakaminen helpdesk-organisaatiossa. Alustava tutkimus Pro gradu – tutkielmaa varten. Tutkimusmenetelmät-kurssi. Informaatiotutkimuksen laitos. (Aineisto tekijän hallussa.)

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University press.

Nyblin, K. 2004. Työelämän sähköposti. Helsinki: Talentum.

Oino, S. 2006. Hiljaisen tiedon jakaminen Aamulehden toimituksessa. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimus. Pro gradu –tutkielma.

Pesonen, J. 2005. Tietämyksen jakaminen työorganisaatiossa. Laadullinen sisällönanalyysi tietämyksen jakamisesta ja sen lähikäsitteistä tutkimuskirjallisuudessa. Tampereen yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Plaami, K. 2003. Helpdesk-toimintojen kehittäminen. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Robertson, J. 2002. Knowledge management for call centres.  
[http://www.steptwo.com.au/papers/kmc\\_callcentre/index.html](http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_callcentre/index.html). Viitattu 17.4.2007.

Robertson, J. 2003. Knowledge management for front-line staff.  
[http://www.steptwo.com.au/papers/kmc\\_frontline/index.html](http://www.steptwo.com.au/papers/kmc_frontline/index.html). Viitattu 10.4.2007.

Salminen, A. 1993. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Talja, S. 2007. Scholarly communities and computing expertise: the role of formal and informal learning. Teoksessa E. D. Garten, D. E. Williams, J. M. Nyce & S. Talja Advances in library administration and organization. Amsterdam : Elsevier JAI.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

## LIITTEET

### LIITE 1

#### Haastattelurunko palveluasiantuntijoille

##### Haastateltavan taustatiedot:

- Ikä?
- Koulutustaustasi?
- Kuinka kauan olet työskennellyt helpdeskissä? Entä nykyisessä asemassa?
- Oletko työskennellyt muualla aiemmin vastaavanlaisissa tehtävissä? Missä?
- (miten työ on muuttunut tai muuttumassa?)

##### Oma työnkuva

- Kuvaile lyhyesti toimenkuvasi ja työtehtäväsi
- Kuvaile rooliasi palveluasiantuntijana
- Millainen on tyypillinen työpäivä?
- Kuinka paljon työpäivien välillä on vaihtelua?
- Kuinka työtä kehitetään? Kuka kehittää? Omat ehdotukset/johto/organisaatiotason informointi
- Kuvaile, minkälaisista asioista tarvitset tietoa työtehtävien suorittamiseksi. (voisi olla myös yksi tilanne, jota ajatellaan ja joka käydään läpi)
- Mitkä ovat kaksi tärkeintä tiedonlähdettä, joita käytät hankkiessasi tietoa?
  1. kollegat
  2. esimies
  3. vuoro-ohjaajat
  4. irkki
  5. intranet
  6. Google (internet)
  7. manuaalit / ohjekirjat
- Kerro tarkemmin niiden roolista.

## **Tiedonjakamisen käytännöt**

- Miten tietoa yleensä jaetaan tässä organisaatiossa? (Mitä kautta/mitä kanavia käytetään?)
- Miten nämä kanavat toimivat mielestäsi käytännössä? Mitä puutteita tai epäkohtia olet huomannut? Mitä hyviä puolia?
- Mitä kanavia itse tyypillisesti käytät tiedonjakamiseen?
- Miten ja missä olet itse jakanut tietoa? 1. työpisteessä, 2. palaverissa, 3. taukotiloissa, 4. sähköisesti 5. muualla. (Kerro esimerkki.)
- Kuinka usein käytät intranettiä? Kuvaile jokin työtilanne, jossa olet käyttänyt apuna intranettiä. Onko sinulla käytössä jotain omaa rekisteriä tms, jota käytät hyödyksi hankkiessasi tietoa?
- Kuinka usein käytät irkkiä? Kuvaile työtilanne, jossa olet käyttänyt apuna irkkiä.
- Kuinka usein kokoonnutaan ryhmäpalaveriin? Mistä asioista ryhmäpalavereissa keskustellaan? Koetko ryhmäpalaverit mielekkäiksi? Saavatko kaikki puheenvuoron?
- Miten uusi työntekijä opetetaan ”talon tavoille”? Kuvaile omaa työhön perehdytystäsi. Olitko tyytyväinen perehdytykseen? Onko jotain parannettavaa?
- Kuvaile minkälaisissa tilanteissa olet kuluneen viikon aikana tarvinnut kollegan apua, koska oma tietämyksesi ei ole riittänyt. Millä perusteella käännyit juuri kyseisen henkilön puoleen?
- Miten yleistä tiedonjakaminen työtoverien kesken on?
- Oletko huomannut joitakin tiedonjakamista estäviä tai vaikeuttavia tekijöitä? (esim. työilmapiiri, motivaatio, henkilöstön vaihtuminen, sitoutuneisuus, ajanpuute, puhutaanko samalla kielellä, aika/paikka)
- Miten näitä esteitä voisi poistaa?
- Onko tiedonjakaminen riittävää? (Mistä asioista tarvitset lisää tietoa?)
- Miten näitä täällä käytettyjä tiedon jakamistapoja voisi kehittää?

## **Haastattelun päätös**

- Miltä haastattelu tuntui, oliko jokin kohta helppo tai vaikea? Miksi?
- Keskustelitko haastattelusta etukäteen muiden haastateltavien kanssa? Jos keskustelit, niin luuletko sillä olleen vaikutusta vastauksiisi?
- Tuleeko mieleen mitään lisättävää?
- Mikäli myöhemmin tuleen mieleen jotain, laita ajatuksiasi sähköpostilla tulemaan.