

Petri Tolvanen

Tietämyksenhallinta -

Kehittäminen ja käyttöönotto ketterin menetelmin

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

27.5.2018

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Petri Tolvanen Tietämyksenhallinta - Kehittäminen ja käyttöönotto ketterin menetelmin 41 sivua + 6 liitettä 27.5.2018
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	--
Ohjaaja(t)	Lehtori Erkki Sairanen Head of Systems and Platforms Sami Sirkiä (Nebula Oy)
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää ja käyttöönottaa tietämyksenhallinnan prosessi ketterin menetelmin ja luoda jatkuvan prosessikehityksen malli. Kohdeorganisaationa toimi ICT-alalla toimiva hieman alle 200 asiantuntijaa työllistävä yritys. Kohdeorganisaation tavoite oli kehittää tietämyksenhallinnan avulla henkilöstön osaamista ja työssä viihtymistä, ja näiden kehityksen kautta parantaa toiminnan tehokkuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Prosessikehityksen lisäksi kohdeorganisaatiossa haluttiin tunnistaa tietämyksenhallinnassa tarvittavat järjestelmät, ja yhtenäistää käyttöä ja toimintatapoja selkeyden ja säästöjen saavuttamiseksi.</p> <p>Työ toteutettiin projektimuotoisena toimintatutkimuksena hyödyntäen ketteriä kehitysmenetelmiä, kuten Scrumia. Nykytilan ja vaatimusten kartoittamisessa käytettiin hyödyksi henkilöstölle suunnattua kyselyä ja sidosryhmille tehtyjä ryhmähaastatteluja. Kerätystä aineistosta muodostettiin sidosryhmäanalyysin avulla sidosryhmien toivotut panokset, vaatimukset, huolenaiheet ja roolit. Vaatimuksien avulla luotiin projekti- ja kehitysuunnitelma työn käytännön toteutusta varten.</p> <p>Kesken projektin toteutuksen kohdeorganisaatiossa tapahtui omistajanvaihdos. Tämä johti kehityshankkeiden uudelleenpriorisointiin, ja tietämyksenhallinnan kehittäminen keskeytettiin toistaiseksi vuoden 2017 kolmannen neljänneksen jälkeen. Projektissa ehdittiin kuitenkin kehittää ja ottaa käyttöön tietämyksenhallinnan prosessi, ja käyttöönottaa kaksi uutta tietämyksenhallinnan järjestelmää. Kokonaisuudessaan henkilöstön tyytyväisyys prosessiin, uusiin työkaluihin, sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen parani, mutta tiedon löytäminen yrityksen sisäisistä lähteistä koettiin edelleen ongelmalliseksi.</p> <p>Hankkeella saatiin henkilöstökyselyyn vastanneiden mielestä aikaiseksi hyviä tuloksia, ja vastaajat kokivat kehittämishankkeen tärkeänä. Uusi prosessi ja uudet järjestelmät tulivat selvästi tarpeeseen, ja nämä asiat olivat juuri niitä mistä kehittäminen aloitettiin, ja muut ehkä pidemmälle tai syvemmälle menevät teemat jäivät vielä odottamaan mahdollista jatkokehitystä – pääosin johtuen siitä, että projekti keskeytyi. Toteutumatta jääneistä asioista tietämyksenhallinnan jatkokehityksen kannalta keskeistä olisi ollut jatkuvan prosessikehityksen mallin toteuttaminen.</p>	
Avainsanat	Tietämyksenhallinta, ITIL, KCS, Sidosryhmien hallinta, Scrum

Author(s) Title Number of Pages Date	Petri Tolvanen Knowledge Management – Developing and Implementing with Agile Methodologies 41 pages + 6 appendices 27 th of May 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Specialisation option	--
Instructor(s)	Erkki Sairanen, Senior Lecturer Sami Sirkiä, Head of Systems and Platforms (Nebula Oy)
<p>The purpose of the thesis work was to develop and implement a process for knowledge management using agile methodologies and to create a model for continuous process development. The target organization of the thesis was an ICT company, which employed about 200 professionals. The company's goal was to develop their employees' skills and job satisfaction. This would then result in improved operational efficiency and customer satisfaction. As a secondary goal there was also a need to recognize the systems needed in knowledge management and consolidate their use and procedures to achieve clarity and cost savings.</p> <p>The work was carried out as an action research in a project form utilizing agile methodologies such as Scrum. The present state was mapped out with employee surveys and stakeholder interviews. A stakeholder analysis was then used to process the researched material to identify the stakeholder's stakes, demands, concerns and roles. Based on the demands, project and development plans were then compiled for the implementation of the process and systems.</p> <p>During the project, the ownership of the target organization changed. This led to the reprioritizing of the ongoing development projects, and knowledge management development was temporarily suspended after the third quarter of 2017. The project did achieve to develop and implement a knowledge management process, and also implemented two new knowledge management systems. In general, the employees' satisfaction towards the process, new systems, internal communication and informing improved, but finding knowledge from the organization's internal sources was still seen as problematic.</p> <p>Based on the employee surveys some of the goals were achieved during the project, and the employees felt that developing knowledge management project was crucial in improving the employees work satisfaction and skills. The new process and systems were clearly needed, and these were also the first things from where the development was started. The other more far reaching and in-depth demands were still left incomplete and waiting for possible follow-up development. This was mainly caused by the fact that the project was suspended. For the future development the key unrealized demand to complete would be to create the model for continuous process development.</p>	

Keywords	Knowledge Management, ITIL, KCS, Stakeholder Management, Scrum
----------	--

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely	2
3	Tutkimusongelma ja -kysymykset	3
3.1	Tutkimusongelman määrittely	3
3.2	Tutkimuskysymykset	4
4	Tutkimusmenetelmät	5
4.1	Toimintatutkimus	5
4.2	Luotettavuus ja oikeellisuus	5
4.3	Tietojen kerääminen	6
4.4	Mittaaminen	6
5	Tietämys ja tietämyksenhallinta	7
5.1	Tietämys vai tieto?	7
5.2	Tietämyksenhallinta	8
5.3	ITIL v3n tietämyksenhallinta	9
5.4	KCS (" <i>Knowledge Centered Service</i> ")	10
5.5	Hunterin prosessimalli	11
6	Ketterät kehittämismenetelmät	13
6.1	Ketterä filosofia	13
6.2	Scrum	14
7	Sidosryhmien hallinta	14
7.1	Sidosryhmäanalyysi	15
7.2	Sidosryhmien tunnistaminen ja arviointi	15
7.3	Sidosryhmien priorisointi ja sitouttaminen	16
8	Projektisuunnitelma	17
9	Käytännön toteutus	19

9.1	Nykytilan kartoitus	19
9.2	Projektin sidosryhmäanalyysi	19
9.3	Kehityssuunnitelma	29
9.4	Tietämyksenhallinnan järjestelmät 1.0	31
9.5	Koulutukset	31
10	Tulokset	32
10.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	32
10.2	Sidosryhmien vaatimukset	34
10.3	Henkilöstökyselyjen tulosten vertailu	35
11	Johtopäätöksiä ja ajatuksia	40

Liitteet

Liite 1. Tietämyksenhallinta - Henkilöstökyselylomake 2017

Liite 2. Tietämyksenhallinta - Henkilöstökyselyn tulokset 2017

Liite 3. Tietämyksenhallinta - Henkilöstökyselyn tulokset 2018

Liite 4. Tietämyksenhallinta – Projektisuunnitelma

Liite 5. Tietämyksenhallinta - Kehityssuunnitelma

Liite 6. Ryhmähaastattelujen muistiinpanot (referoiva litterointi)

1 Johdanto

Tietämys on kansainvälisen tietämyksenhallintainstituutin määritelmän mukaan kokemuksen kautta saavutettua ymmärrystä. Tieto on Platonin mukaan ”perusteltu tosi uskomus”. Englannin kielessä molemmista käytetään sanaa ”Knowledge”. Mikä siis erottaa suomen kielen sanat tieto ja tietämys toisistaan, vai ovatko ne itse asiassa yksi ja sama asia? Tietämyksenhallinta taas on prosessi, jonka avulla arvioidaan, kerätään, luodaan ja tallennetaan, haetaan, syntetisoidaan, hyödynnetään ja jaetaan tietämystä – tai tietoa. Yksi tietämyksenhallinnan tärkeimmistä tavoitteista on tehdä hiljaista tietoa, tai tietämystä, näkyväksi. (Hunter 2016.) Kehittämistyöni tavoitteena on tutkia tiedon ja tietämyksen käsitteitä ja tietämyksenhallintaa, ja kehittää tietämyksenhallinnan prosessi ja jatkuvan prosessikehityksen malli toimeksiantajayrityksen käyttöön.

Toimeksiantajayrityksessä on tunnistettu monia kehityshankkeita, ja päätetty käynnistää niitä osana yrityksen strategiaa ja strategisten tavoitteiden saavuttamista. Yksi näistä tunnistetuista kehityshankkeista on tietämyksenhallinnan kehittäminen. Opinnäytetyön toimeksiantajayritys, eli kohdeorganisaatio, on tämänhetkinen työnantajani Nebula Oy. Työskentelen Nebula Oyssä kehittämisspällikkönä, ja vastuullani on sisäisten prosessien ja työkalujen kehittäminen. Kehityshankkeen tavoitteena on kehittää tietämyksenhallinnan prosessi, joka vastaa tietämyksen keräämisestä, jalostamisesta, kehittämisestä ja jakamisesta. Prosessin kehittämisen ja käyttöönoton yhteydessä on samalla tarkoitus arvioida ja kehittää tarvittavia järjestelmiä ja niiden rooleja osana tietämyksenhallintaa. Järjestelmien yhtenäistämällä pyritään selkeyttämään yrityksen toimintoja, ja saamaan aikaan säästöjä karsimalla päällekkäisiä järjestelmiä. Tietämyksenhallinnan kehittämisen tavoitteena on tehostaa yrityksen päivittäistä toimintaa, parantaa asiakastyytyväisyyttä, tehdä työstä henkilöstölle mielekkäämpää, kehittää henkilöstön osaamista ja tiedon kulkua organisaatiossa. Prosessin ensimmäisen version julkaisemisen jälkeen on tarkoitus kehittää ja luoda jatkuvan prosessikehityksen malli, jonka avulla prosessia ja työkaluja voidaan kehittää eteenpäin kehittämishankkeen päättymisen jälkeen.

Kehitystehtävä tehdään toimintatutkimuksen muodossa, eli yhdistelemällä tutkimusta ja sen tuloksista seuraavaa toimintaa, jonka tavoitteena on saada aikaan muutos (Kananen 2014, 12). Johdannon jälkeen esittelen tarkemmin kohdeorganisaation, toimintaympäristön ja tutkimusongelman. Tutkimusosiossa käyn läpi käyttämäni

tutkimusmenetelmät ja aineiston keräämismenetelmät. Nykytilan ja sidosryhmien vaatimusten kartoitukset teen haastattelemalla sidosryhmiä, ja vahvistan tuloksia menetelmätriangulaation avulla tekemällä sidosryhmille suunnatun henkilöstökyselyn. Teoriaosassa tutustun tiedon ja tietämyksen määrittelyyn, ja erilaisiin tietämyksenhallinnan viitekehyksiin. Kehittämismenetelmistä olen valinnut tutkittavaksi ketterät kehitysmenetelmät, ja niistä erityisesti Scrumin. Projektinhallinnan tueksi olen hakenut lisätietoja sidosryhmien hallinnasta, joka on oman kokemukseni mukaan yksi projektityöskentelyn keskeisimmistä tehtävistä. Käytännön työstä esittelen kehityssuunnitelman ja projektisuunnitelman, ja tuloksien esittelyssä käyn läpi tulokset, ja vertaan miten käytännön toteutus vastasi suunniteltua. Lopuksi vedän vielä tulokset yhteen refleктоimalla opittua ja mietin käytännön jatkotoimenpiteitä ja suosituksia.

2 Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely

Nebula Oy on suomalainen ICT-palveluja tarjoava yritys, joka on perustettu vuonna 1997. Nykyisin yrityksessä työskentelee yli 180 ICT-alan ammattilaista ja yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli noin 35,1 miljoonaa euroa. Nebula Oy on osa Telia -konsernia, ja Telian visio on olla yrityksille paras ICT -kumppani. Nebula on tässä keskeisessä osassa yhtenä parhaista kotimaisista pilvipalvelujen ja asiantuntijapalveluiden tarjoajista. Vision saavuttamiseksi yrityksessä on käynnistetty erilaisia strategisia kehityshankkeita. Yksi näistä keskeisistä hankkeista oli tietämyksenhallinnan kehittäminen ja käyttöönotto.

Yrityksen toimintaympäristönä on ICT -ala ja erityisesti pilvipalveluliiketoiminta. ICT -ala kehittyy jatkuvasti ja nopealla tahdilla, joten toimintaympäristön muutokset voivat olla nopeita ja joskus yllättäviäkin. Toimintaympäristö on esitelty seuraavaksi lyhyesti Porterin Five Forces –mallin avulla. Mallin viisi voimaa ovat: 1) ostajien neuvotteluvoima, 2) toimittajien neuvotteluvoima, 3) korvaavien tuotteiden tai palvelujen uhka, 4) uusien tulokkaiden uhka ja 5) yritysten välinen kilpailu (Harvard Business School Publishing 2014). Ostajien neuvotteluvoima tuntuisi olevan hyvin korkealla tällä hetkellä. Ostajia ovat tässä tapauksessa pääasiassa yritykset, jotka hankkivat palvelunsa pilvipalvelujen tarjoajilta. Ostajien tarpeet ja odotukset ovat digitaalisen liiketoiminnan tärkeimmät ajurit. Lisäksi vaihtoehtoisia palveluntarjoajia on paljon ja palveluntarjoajista on saatavilla paljon tietoa. Sosiaalisen median kautta on saatavilla muiden käyttäjien tai asiakkaiden arvosteluja ja jopa suoria palautteita yrityksille. Käytettävissä on myös kolmannen osapuolen neuvonantajia, kuten valintakonsultteja. Ostajilla on mahdollisuus hankkia

tietoa palvelujen tarjoajista, optimaalisista hinnoista ja sopimusehdoista. Palveluntarjoajan vaihtamisen kustannukset ovat myös alentuneet ja voivat tilanteesta riippuen olla hyvin vähäisiä tai jopa olemattomia. (Computerworld Inc. 2015; Wilkinson Advisory Services and Wilkitech 2012; Bhowmik 2012.)

Toimittajien neuvotteluvoima on edellä mainituista syistä ostajien neuvotteluvoimaa alhaisempi. Toimittajilla tarkoitetaan tässä yhteydessä pilvipalvelujen tarjoajia sekä heidän tavaran- tai palvelutoimittajiaan. Toimittajat voivat pyrkiä pitämään palveluntarjoajan vaihtamisen kustannukset korkeina tai muuten vaikeuttamaan sitä teknisesti. Yksi esimerkki tämänkaltaisesta teknisestä estosta on ”*vendor lock-in*” tilanne, jossa tarjoajaa ei voi vaihtaa ilman suuria vaihtokustannuksia. Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka on suhteellisen korkea. Ostajalla riittää vaihtoehtoja ja vaihtamisen kustannuksetkaan eivät, ainakaan kaikissa tapauksissa, ole kovin korkeat. (Wilkinson Advisory Services and Wilkitech, 2012; Computerworld, Inc., 2015.)

Uusien tulokkaiden uhka on korkea. Perinteiset markkinoille tulemisen esteet, kuten suuret aloituskustannukset, voivat olla perinteisiä matalammat digitaalisissa liiketoimintamalleissa. Skaalaetu (*”Economies of Scale”*) voi myös olla helpommin saavutettavissa ja palvelut on mahdollista tuoda markkinoille nopeasti (*”Time to Market”*). Kilpailua voi syntyä myös yli toimialojen. Yritysten uudet liiketoimintamallit ja arvolupaukset voivat mahdollistaa kilpailemisen ja asiakkaiden houkuttelun toisilta toimialoilta. Yritysten välinen kilpailu tulee kaiken edellä esitetyn johdosta olemaan kiivasta ja mielenkiintoista. Markkinoilla olevat toimijat valmistelevat jo omia vastauksiaan ja digitaalinen liiketoiminta vain vauhdittaa kehitystä entisestään. Kilpailua kiristää korkea uusien tulokkaiden uhka. Olemassa olevat toimijat voivat siirtyä uusille liiketoiminta-alueille, koska alhaisten aloittamiskustannusten lisäksi markkinoilta poistumisen kustannukset voivat olla yhtä alhaiset. Tämä avaa uusia mahdollisuuksia eritasoisille ja -tyyppisille toimijoille. (Bhowmik 2012; Computerworld Inc. 2015; Wilkinson Advisory Services and Wilkitech 2012.)

3 Tutkimusongelma ja -kysymykset

3.1 Tutkimusongelman määrittely

Tietämyksenhallinnan kehittäminen varmistaa yrityksen päivittäisten toimintojen kannalta oleellisen tiedon saatavuuden ja ajantasaisuuden, aktivoi yrityksessä olevan hiljaisen tiedon yhteiseen käyttöön, laajentaa ja syventää henkilöstön osaamista ja parantaa laatua sekä henkilöstö- ja asiakastyytyvää.

Ratkaistava tutkimusongelma ja kehittämistehtävän tavoite on luoda tietämyksenhallinnalle yrityksen tasolla toimiva prosessi ja viedä malli käytäntöön vaiheittain ketterin menetelmin. Tietämyksenhallinnan tulevaisuuden tarkoituksena on myös kehittää organisaatio-oppimista, eli kehittää organisaatiota oppivan organisaation suuntaan, ja luoda uudenlaista avoimempaa tietämyksen jakamiseen kannustavaa yrityskulttuuria.

Tavoiteltavia hyötyjä organisaatiolle ovat toiminnan tehostumisen kautta saatavat ajan sekä rahan säästöt, laadun paraneminen, osaamisen kehittyminen ja leviäminen ja henkilöstö- ja asiakastyytyvyyden paraneminen. Lisäksi tietämyksenhallinnan järjestelmien roolien tunnistaminen ja olemassa olevien järjestelmien yhtenäistäminen ja ylimääräisten karsiminen selkeyttäisi yrityksen toimintatapoja, ja toisi mahdollisesti säästöjä esimerkiksi järjestelmien lisenssikustannusten muodossa. Omiin kiinnostuksen kohteisiin sisältyy kaikki tekeminen, joka tähtää prosessien ja sitä kautta laadun ja asiakas- ja henkilöstötyytyvyyden kehittämiseen. Henkilökohtaisesti haluaisin tehdä myös jotain yleishyödyllistä tutkimusta. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että kehitystehtävän tuloksena voisin löytää yleisen mallin pk-yritysten tietämyksenhallinnan kehittämiseksi, prosessille ja/tai sen ketterälle käyttöönotolle. Tätä mallia on tarkoitus soveltaa opinnäytetyöni kohdeorganisaatiossa, mutta sitä voisi olla mahdollista soveltaa muissakin organisaatioissa.

3.2 Tutkimuskysymykset

Tarkentavia kehittämiskysymyksiä on tarkoitus käyttää aiheen rajaamiseen ja toteutuksen määrittelyyn, suunnitteluun ja käytäntöön viemiseen. Kehittämiskysymyksien ja niiden vastausten avulla pyrin löytämään myös mittareita, joilla työn onnistumista mitataan käytännössä. Tarkentavat kehittämiskysymykset on listattu alla.

- Mitä on tietämys ja tietämyksenhallinta?
- Miten tietämyksenhallinnan prosessi luodaan ja miten sitä kehitetään?

- Miten tietämyksenhallinnan toimintaa mitataan?
- Miten uusi toimintatapa tai prosessi viedään käytäntöön vaiheittain?
- Miten varmistetaan kehitysprojektin tuotosten siirtyminen osaksi päivittäistä työelämää ja luodaan jatkuvasti kehittyvän prosessin malli?

4 Tutkimusmenetelmät

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus yhdistää nimensä mukaisesti tutkimuksen ja sen tuloksia seuraavan toiminnan eli se tähtää toiminnan muuttamiseen tutkimuksen tulosten avulla. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen tekijä pyrkii vaikuttamaan tutkimuksen kohteeseen, ja on toivottavaa, että tutkija olisi myös osallisena tutkimuksen kohdetoiminnassa omaten myös käytännön kokemusta toiminnasta pelkän teoreettisen tutkimuksen ja sen tulosten esittämisen sijasta. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jossa suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin sisältävät syklit seuraavat toisiaan ja johtavat jatkuvaan kehittymiseen. (Kananen 2014, 12.)

Kuten Kananen (2014, 34) kuvaa, on toimintatutkimuksen vaiheista kirjallisuudessa erilaisia tulkintoja. Näissä toistuu kuitenkin perusajatuksena ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. (Kananen 2014, 34.) Kananen mainitseman Rothwellin vuonna 1999 kirjassaan esittämän mallin mukaan toimintatutkimukseen sisältyy kahdeksan eri vaihetta, joita pyrin noudattelemaan työssäni. Vaiheet ovat 1) ongelman määrittely, 2) ongelman tutkiminen, 3) ongelman syiden ja seurausten analysointi, 4) ratkaisun etsiminen, 5) ratkaisun testaaminen, 6) ratkaisun muokkaus testauksen pohjalta, 7) uuden ratkaisun testaaminen/kokeilu ja 8) johtopäätökset. (Kananen 2014, 35.)

4.2 Luotettavuus ja oikeellisuus

Luotettavuuden lähtökohta on se, että tutkimusasetelma on määritelty oikein. Pitää siis tutkia oikeita asioita, käyttää oikeita tutkimusmenetelmiä ja onnistumista mittaavia mittareita. Luotettavuuden ja oikeellisuuden arviointi tapahtuu arvioimalla työn validiteettia, joka sisältää tutkimusmenetelmien ja mittarien oikeellisuuden, ja reliabiliteettia, joka taas toteutuu, kun tutkimustulokset ovat toistettaessa samoilla

mittareilla aina samat, eivätkä sattumaa – ainakin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2014, 126, 128.)

Tältä pohjalta tarkasteltuna pitää lähtökohtien, tavoitteiden ja mittarien olla selkeitä ja määritelty kunnolla. Mittareita ei kannata olla liikaa, mutta erityyppisiä mittareita on hyvä olla vähintään tarkastusmielessä, jotta tuloksia voi vertailla hieman eri näkökulmista, ja tarkistaa vastaavatko tulokset toisiaan tai tukevatko tulokset syntynyttä käsitystä. Luotettavuuden pohjaksi pitää olla myös kattavat pohjatiedot, jotta asiat eivät jää spekulointivaraan. (Kananen 2014, 129.)

4.3 Tietojen kerääminen

Tietojen keräämisen tietämyksenhallinnan nykytilasta ja sidosryhmistä tein henkilöstökyselyn ja ryhmähaastattelujen avulla. Tutkimusaineiston kerääminen useammalla tiedonhankintamenetelmällä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tätä kutsutaan menetelmätriangulaatioksi. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2016b.) Tekemällä henkilöstökysely projektin alussa ja lopussa oli tarkoitus mitata, miten asiat ovat henkilöstön mielestä kehittyneet projektin aikana. Henkilöstökyselyn kysymyslomake löytyy liitteestä 1. Haastattelut toteutin tunnistetuille sidosryhmille ryhmä- tai yksilöhaastatteluina. Haastattelujen pääasiallisena tavoitteena oli tunnistaa sidosryhmien vaatimukset ja toiveet. Käytin referoivaa litterointia haastattelujen purkamiseen, koska haastattelujen tuloksia ei ole tarpeen tarkemmin analysoida tai muodostaa niistä aineistoa jatkokäyttöä varten. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2016a.) Tein haastatteluista lyhyet muistiinpanot projektin kannalta oleellisista asioista. Muistiinpanot löytyvät liitteestä 6.

4.4 Mittaaminen

Ketterän filosofian mukaan toimiva ohjelmisto on paras kehityksen mittari (Saddington 2012, 10). Mutta miten toimiva ohjelmisto sitten määritellään? Yksi vaihtoehto on kysyä käyttäjiltä ovatko he tyytyväisiä ohjelmistoon. (Saddington 2012, 85-86.) Tätä ajatusta mukaillen olen päättänyt tehdä kyselyn, jossa kysyn henkilöstön mielipidettä kehityshankkeen onnistumisesta. Kysely on osa nykytilan kartoitusta, mutta haen sillä myös mittaamiseen lähtötason. Projektin päätyttyä teen saman kyselyn uudelleen. Kyselyjen tuloksia vertailemalla voin tutkia onko kehitystä tapahtunut henkilöstön

mielestä. Tarkoitus on kartoittaa prosessin ja työkalujen toimivuutta henkilöstön mielestä. Kyselyn ensimmäinen väittämä on: yrityksessämme on toimiva tietämyksenhallinnan prosessi. Vastaajat voivat ilmaista mielipiteensä väittämistä joko puolesta tai vastaan.

Pelkkä toimiva prosessi ei tosin riitä tuottamaan toimivaa tietämyksenhallintaa. Hunterin (2016) mukaan tietämyksenhallinnasta 70 prosenttia ovat ihmiset ja kulttuuri, prosessi 20 ja teknologia 10 prosenttia. Prosessin pitää siis olla toimiva, mutta se ei yksistään riitä. Tarvitaan muitakin mittareita. Shannak (2009) esittelee tutkimuksessaan useiden eri yritysten käyttämiä mittareita ja näkökulmia tietämyksenhallinnan onnistumisen mittaamiseen. Tutkimuksessa on ehdotettu, että mittausta tulee suorittaa kaikilla tarvittavilla osa-alueilla. Nämä kolme osa-aluetta ovat, hieman Hunterin edellä esitettyjä mietteitä mukailen, prosessi, ihmiset ja IT. (Shannak 2009.) Tavoitteeni on löytää sopivia mittareita mittaamaan näitä kolmea eri osa-aluetta. Lisäksi on pidettävä mielessä yrityksen vaatimukset, jotta mitataan niitä asioita, joita yritys haluaa kehittää.

5 Tietämys ja tietämyksenhallinta

5.1 Tietämys vai tieto?

Mitä on tietämys ja miten se eroaa esimerkiksi sanasta tieto, ja miksi niitä ei pidä sekoittaa keskenään – vai ovatko ne itseasiassa yksi ja sama asia? Platonin määritelmä sanalle tieto on ”hyvin perusteltu tosi uskomus”. Sanaa tietämys ei itseasiassa välttämättä edes olisi suomen kielessä, jos insinöörit eivät olisi 1950 -luvulla ottaneet tieto sanaa virheellisesti käyttöön käännöksenä englanninkielen sanalle data. Data ”voi viitata pelkkiin syntaktisiin merkkeihin ilman semanttista tulkintaa (sähkösykäykset ja piipitykset) tai sitten viesteihin ilman perustelu- ja totuusvaatimusta.” (Kielikello.fi 1994.) Data ei siis ole tietoa, vaan suomeksi sanottunakin ihan vain dataa. (Kielikello.fi 1994.) Kansainvälisen tietämyksenhallintainstituutin määritelmän mukaan tietämys on kokemuksen kautta saavutettua ymmärrystä. Voimme oppia omien kokemusiemme kautta, tai esimerkiksi toisten kokemusten avulla. Jos näemme jonkun polttavan kätensä kuumalla hellan levyllä, voimme oppia tästä ja välttää samanlaisen kivuliaan itseopiskelun. (Hunter 2016.)

Yleisesti eri lähteissä tieto jaetaan kahteen eri kategoriaan, hiljaiseen (*"tacit"*) ja näkyvään (*"explicit"*). Hiljainen tieto kuvataan usein tiedostamattomaksi tiedoksi, joka meillä on sisässämme, ja jota ei välttämättä voi aina helposti tuoda näkyväksi. Hiljaista tietoa on esimerkiksi intuitio, aavistukset, kokemukset, muistot ja muu ammatillinen osaaminen, joka löytyy organisaation ihmisiltä. Näkyvä tieto on tietoista ja helppoa tuoda näkyväksi, esimerkiksi kirjoittamalla käyttöohje. Yksi tietämyksenhallinnan tärkeimmistä tavoitteista onkin tehdä hiljaista tietoa, tai tietämystä, näkyväksi. (Hunter 2016.) Oikeastaan, kun puhumme tietämyksestä, puhummekin ehkä tiedosta. Tieto sisältää käsitteenä intuition, aavistukset, kokemukset, muistot, ammatillisen osaamisen: taidot ja ymmärryksen. Näin ollen tietämys, joka on kokemuksen kautta saavutettua ymmärrystä, sisältyy tiedon määritelmien kuvaamaan sisältöön. Tietämys ja tieto vaikuttaisivat näin ollen olevan yksi ja sama asia, tai eivät ainakaan kovin kaukana toisistaan. ATK:ssa tieto -sana kuvaa dataa, ja jos suomenkielessä ATK ei olisi automaattinen tietojen käsittely, vaan ADK, eli automaattinen datan käsittely, ei tietämys sanaa olisi välttämättä edes olemassa. Jos googlesta haetaan suomeksi ensin hakusanalla "tietämyksenhallinta" ja sitten hakusanalla "tiedonhallinta", saa hyvin samanlaisia, ja osittain jopa samoja hakutuloksia. Tietämyksenhallinnan avulla puhutaan useassa lähteessä hallittavan tietoa. Pääasia kuitenkin on määritellä käytettävät termit, ja jos tieto ja tietämys ovat (organisaatiossa) eri asioita, on syytä myös kertoa miten ne eroavat toisistaan.

5.2 Tietämyksenhallinta

Tietämyksenhallinnalla tarkoitetaan prosessia, joka mahdollistaa organisaation tietämyksen keräämisen, tallentamisen, hakemisen, kehittämisen, hyödyntämisen ja jakamisen (Hunter 2016). Olen aikaisemmin työtehtävissäni tutustunut kahteen tietämyksenhallinnan prosessin teoreettiseen viitekehykseen. Tätä kehittämistehtävää varten olen tutustunut myös yhteen uudempaan viitekehykseen. Ensimmäinen viitekehys, johon olen tutustunut tietämyksenhallinnan ja yleensäkin prosessikehityksen maailmassa on ITIL v3. Toinen viitekehys on KCS (*"Knowledge Centered Service"*). Kolmantena, itselleni uutena tuttavuutena, olen tutustunut Brent N. Hunterin vuonna 2016 kuvaamaan viisivaiheiseen, seitsemään askeleeseen perustuvaan tietämyksenhallinnan viitekehykseen.

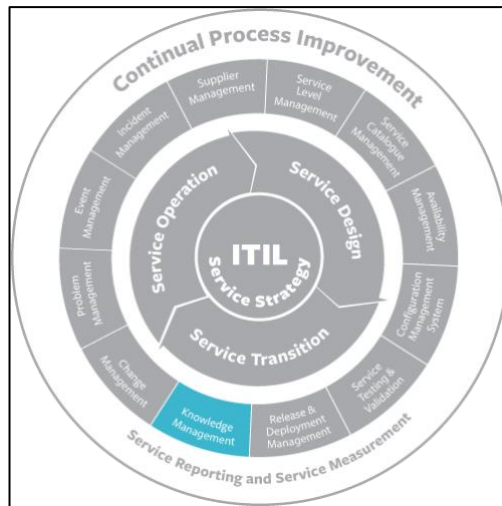
Näitä kolmea viitekehystä on esitelty lyhyesti alla, ja hyödynnän niitä opinnäytetyössäni Nebula Oyn tietämyksenhallinnan kehittämiseen. Tarkoitus ei ole välttämättä soveltaa mitään mallia kirjaimellisesti. Kohdeyrityksen vaatimusten ja toiveiden selvittämisen ja

viitekehyksiin tutustumisen jälkeen tarkoitukseni on valita mitä elementtejä tietämyksenhallinnan kehittämiseen juuri tässä tapauksessa tarvitaan, ja mitkä niistä soveltuvat Nebula Oyn käyttöön. Uskon, että näistä kolmesta viitekehuksesta löytyy tarpeeksi työkaluja prosessin kehittämiseen, ja jatkuvan kehityksen mallien löytämiseen.

5.3 ITIL v3n tietämyksenhallinta

Nebula Oyssä aloitettiin vuonna 2011 suunnittelemaan prosessien laajempaa käyttöönottoa ja kehittämistä. Tuolloin joukko esimiehiä ja asiantuntijoita suoritti ITIL v3 Foundations sertifiointin, minä mukaan luettuna. ITIL (*"Information Technology Information Library"*) on kansainvälisesti tunnettu, ja parhaaksi väitetty, viitekehys IT palvelujen hallintaan. Se keskittyy prosesseihin, toimintoihin ja kyvykkyyksiin, joita vaaditaan liiketoiminnalle keskeisten IT palvelujen hallintaan. (Gallacher & Morris 2012, 2.) ITIL sisältää viisi osa-aluetta, jotka ovat 1) palvelustrategia, 2) palvelusuunnittelu, 3) palvelutransitio, 4) palvelujen operointi ja 5) jatkuva prosessikehitys. (Gallacher & Morris 2012, 20.)

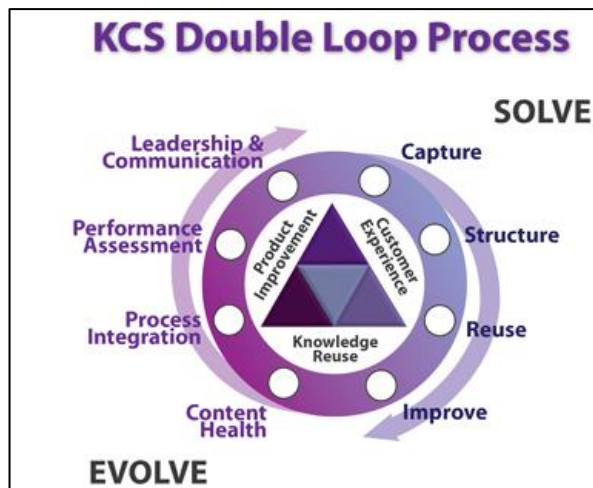
ITIL v3n tietämyksenhallinta tähtää siihen, että ideat, näkemykset, kokemukset ja tieto jaetaan ja että tietämys on tarjolla oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa päätöksenteon tueksi. Tietämyksenhallinnan tärkein tehtävä ITIL -viitekehyksessä on toiminnan tehostaminen vähentämällä tietämyksen uudelleenkehittämisen tarvetta. (Gallacher & Morris 2012, 197.) ITILin tietämyksenhallinnalle keskeistä on luoda kyvykkyys kommunikoida, jakaa ja tarjota tietämystä, informaatiota ja kokemuksia. Tällä taas nähdään olevan suuri vaikutus kaiken toiminnan onnistumiselle. Tästä johtuen tietämyksenhallinta nähdään ITIL v3 -viitekehyksessä keskeisenä osana koskien sen kaikkia osa-alueita, palvelujen koko elinkaarta ja jatkuvaa prosessikehitystä. (Gallacher & Morris 2012, 198.)



Kuvio 1. ITIL viitekehys ja tietämyksenhallinta sen yhtenä osana. Kuva lähteestä BMC Software Inc.

5.4 KCS ("Knowledge Centered Service")

KCSn idea on yksinkertainen: tietämyksen luominen ja ylläpito sisällytetään vuorovaikutteiseen prosessiin. KCS pyrkii tehostamaan operatiivista toimintaa ja edistämään organisaatio-oppimista. (Consortium for Service Innovation 2017a.) KCSn keskeisiin ajatuksiin kuuluu myös tiedon jakaminen. Mitä enemmän tietoa jaetaan, sitä enemmän oppimista tapahtuu. KCSn mukaan tietoa päivittäin käyttävät ihmiset ovat parhaita luomaan ja ylläpitämään tietämystä. Mitä suurempi joukko tietämystä työstäviä ihmisiä on, sitä rikkaampi tietämyskanta ja sitä laadukkaampi sen sisältö. (Consortium for Service Innovation 2017b.) KCS hyödyntää myös kahden kierroksen oppimista ("*Double Loop Learning*"), joka pohjautuu tieteellisen tutkimuksen löydöksiin. Kun organisaatio pystyy toimimaan annettujen ohjeiden tai tavoitteiden perusteella, sitä kutsutaan ensimmäisen kierroksen oppimiseksi. Kun organisaatio alkaa kyseenalaistamaan ja kehittämään toimintaansa, alkaa oppimisen toinen kierros. (Consortium for Service Innovation 2017b.)



Kuvio 2. KCSn prosessi tietämyksen luomiseen ja ylläpitämiseen (Consortium for Service Innovation 2017b).

5.5 Hunterin prosessimalli

Brent N. Hunterin (2016) esittelemä viitekehys sisältää viisi seitsemän askeleen osa-alueita tietämyksenhallinnan käyttöönottoon ja kehittämiseen. Näistä osa-alueista ensimmäisessä kuvataan tietämyksenhallinnan prosessin seitsemän vaihetta ("*Seven Key Facets*"). Prosessin vaiheet ovat tietämyksen arviointi, kerääminen, tallentaminen/päivittäminen, löytäminen, syntetisointi, hyödyntäminen ja jakaminen. Prosessi etenee useimmissa tapauksissa kuviossa 3. kuvatussa järjestyksessä alkaen vaiheesta yksi (1). Jos organisaation toiminta joiltain osin poikkeaa kuvatusta voi ensimmäisenä olla esimerkiksi vaihe 5) syntetisointi/uuden tietämyksen luominen. Looginen jatko tälle vaiheelle olisi vaihe 3) tietämyksen tallentaminen, josta voidaan jatkaa vaiheisiin 6) tietämyksen hyödyntäminen ja 7) tietämyksen jakaminen. Mallia voi siis käydä läpi tilanteen ja organisaation vaatimassa järjestyksessä. (Hunter 2016.)



Kuvio 3. Hunterin tietämyksenhallinnan seitsemän vaihetta (Hunter 2016).

Vaiheiden idea on seuraava: ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan tietämystä ja sen tarvetta. Mitä on olemassa ja mitä puuttuu? Onko tietämykselle todellinen tarve ja käyttöä? Toisessa vaiheessa kerätään tietämys, eli haalitaan kokoon aineistot ja ihmiset. Kolmannessa vaiheessa kerätty aineisto ja tietämys tallennetaan. Miten ja minne tietämys tallennetaan, ja luodaanko uutta vai päivitetäänkö olemassa olevaa? Neljäs vaihe sisältää tiedon hakemiseen liittyvät ohjeet. Haun toimivuutta on arvioitava, ja mietittävä miten sitä voi kehittää? Liittyykö haun toimivuus siihen, miten ja mihin tietämys on tallennettu? Viides vaihe vastaa KCSn toisen kierroksen oppimista. Olemassa olevaa tietämystä aletaan syntetisoidaan, eli yhdistämään ja jalostamaan, jotta syntyy ihan uutta tietämystä. Kuudes vaihe ohjaa tietämyksen hyödyntämisessä. Osataanko kerättyä tietämystä hyödyntää? Viimeinen vaihe ohjaa tiedon jakamisesta. Jaetaanko tietoa tarpeeksi laajasti, ja jälleen: voiko tiedon jakamisella vaikuttaa tiedon löytämiseen? (Hunter 2016.)

Hunterin (2016) esittelemä seitsemän askeleen tietämyksenhallinnan strategia ("Seven Step KM Strategy") tarjoaa apua tietämyksenhallinnan kehittämisen toimeenpanemiseksi käytännössä. Strategian vaiheet on kuvattu kuviossa 4. Strategiaa voi toteuttaa vaiheittain numerojärjestyksessä tai soveltaa kohdeorganisaation tarpeiden mukaisesti. Vaiheiden välillä voidaan liikkua edestakaisin, kuten vaiheiden 3, 4, 5 ja 6 välillä olevat kahdensuuntaiset nuolet osoittavat. Lisäksi katkoviivalla piirretyt nuolet

vaiheiden 6 ja 3 ja 4 välillä kuvaavat, että vaiheessa 6 voidaan palata tarkentamaan vaiheita 3 ja/tai 4. (Hunter 2016.) Käytän tietämyksenhallinnan strategiaa hankkeen käytännön toimien ja toimintamallien jalkautuksen apuna. Vaiheissa yksi ja kaksi arvioidaan ja kartoitetaan nykytilannetta. Seuraavissa vaiheissa suunnitellaan kehystoimenpiteitä, viedään niitä käytäntöön, tehdään muutoksia palautteiden perusteella, arvioidaan ja mitataan sekä jaetaan tietoa. (Hunter 2016.) Mallista löytyy yhtäläisyyksiä ketterien kehitystapojen ja toimintatutkimuksen menetelmien kanssa. Nykytilan kartoituksen jälkeen lähdetään tekemään syklisiä kehitystyötä. Kerätään palaute, muutetaan, käytetään ja sama taas uudelleen.



Kuvio 4. Hunterin seitsemän askeleen tietämyksenhallinnan strategia (Hunter 2016).

6 Ketterät kehittämismenetelmät

6.1 Ketterä filosofia

Osittain koko työssä, mutta erityisesti käytännön toteutuksessa, pyrin noudattamaan ketterän kehityksen periaatteita. Tavoite oli se, ettei näkyvien tulosten saaminen kestä opinnäytetyön valmistumiseen asti, ja kehittäminen on dynaamista ja tietämyksenhallinnasta tulisi kehittämishankkeen ja opinnäytetyön valmistuttua jatkuvasti kehittyvä prosessi osaksi yrityksen päivittäistä toimintaa. Ketterä filosofia kannustaa tekemään niin paljon yhteistyötä kuin mahdollista omien tiimien ja

asiakkaiden kanssa. Tavoitteena on julkaista laadukkaita tuotteita ajallaan ja usein, ja oppia ja kehittää koko matkan aikana. Ketterien kehitystapojen perusajatuksia Saddingtonin (2012, 10.) mukaan ovat: 1) tärkeintä on tyydyttää asiakkaan tarve, tarjoamalla keskeytymätön lisäarvoa tuottava ohjelmisto, 2) toimiva ohjelmisto on ensisijainen kehityksen mittari, 3) muuttuvat vaatimukset ovat tervetulleita, 4) motivoituneet liiketoiminnan edustajat ja kehittäjät työskentelevät yhdessä läpi projektin tavaten kasvotusten, 5) tiimi on jatkuvasti sitoutunut tekniseen erinomaisuuteen ja 6) tiimi arvioi säännöllisin väliajoin omaa toimintaansa kehittyäkseen.

6.2 Scrum

Jos Scrum pitäisi selittää 30 sekunnin hissamatkan aikana, voisi tämä ”*Elevator pitch*” kuulua näin: Scrum on viitekehys, jonka avulla yritys voi tarjota liiketoiminnalle kriittisiä ohjelmistoja nopeasti ja tehokkaasti. Kehitysprosessi on luonteeltaan iteratiivinen ja sisältää toistuvia tarkistuksia ja versioita lopputuotoksesta sen kehittämisen aikana. Prosessin hallinnoinnissa ja johtamisessa kannustetaan ryhmätyöhön, vastuullisuuteen ja palvelemaan johtamiseen. Scrum mahdollistaa tiimien sopeutumisen muuttuviin markkinaolosuhteisiin, asiakaspalautteiden ja -näkemysten hyödyntämisen ja tuoyhteen parhaat tekijät, jotka haluavat työskennellä menestyvässä ympäristössä, rakentaen huikaita tuotteita. (Saddington 2012, 78-79.) Scrumin perusteet Saddingtonin (2012, 10-11) mukaan ovat: 1) Scrum ei ole lyhenne vaan rugbyssä käytetty strategia, jonka avulla pallo pyritään saamaan takaisin peliin mahdollisimman nopeasti, 2) Scrumin lähestymistavassa koko tiimi työskentelee yhdessä liiketoiminnan prioriteettien mukaan ennalta määritetyssä aikaikkunassa, 3) julkaisut koostuvat useista pienistä sprintsistä, jotka ovat inkrementaalisia parannuksia lopputuotokseen, 4) Scrum on läpinäkyvä prosessi, joka perustuu itsenäisiin tiimeihin, jotka jakavat työkuorman iteratiivisiin osiin, 5) Scrumin iteratiivinen kehitysmalli on jatkuva prosessi, joka sisältää arviointia, suunnittelua, vaatimusten määrittelyä, analysointia ja luonnostelua, implementointia ja testausta ja 6) Scrumissa on kolme keskeistä roolia: tuotteen omistajat, jotka määrittävät tarpeet ja toimivat tilaajina, tiimi, jonka jäsenet rakentavat tuotteen ja Scrum -mestari tai projektipäällikkö, joka valvoo prosessia ja poistaa onnistumisen esteet.

7 Sidosryhmien hallinta

Kehittämistehtävä tehtiin projektimuotoisena, joten tehtäviini kuului toimia projektin projektipäällikkönä. Projektin onnistumisen tueksi projektipäälliköille on tarjolla paljon kirjallisuutta ja kursseja, joilla tarjottujen menetelmien ja teorioiden tarkoitus on parantaa projektin onnistumisen mahdollisuuksia. Tästä huolimatta saa usein kuulla projekteista, jotka epäonnistuvat tuottamaan toivottuja tuloksia, jatkuvat loputtomiin tai haudataan vähin äänin toivottomina. Yksi toistuva teema näiden epäonnistumisten taustalla on projektijohdon kyvyttömyys ottaa huomioon ne tahot, jotka voivat joko vaikuttaa projektiin tai joihin projekti vaikuttaa. Näitä tahoja kutsutaan sidosryhmiksi ja tämän ongelman taklaamiseksi tarvitaan sidosryhmien hallintaa. (Jepsen & Lund Eskerod & Dalcher 2016, 1.)

7.1 Sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmien hallintaa varten sidosryhmät on tunnistettava ja niistä on kerättävä tietoa. Sidosryhmäanalyysin tulosten avulla suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet eri sidosryhmien hallintaan ja määritellään niiden projektia koskevat vaatimukset, toiveet ja huolenaiheet. Sidosryhmäanalyysia tulee tehdä ja täydentää läpi projektin eri vaiheiden, jotta mahdolliset muutokset voidaan huomioida sidosryhmien hallinnassa. Sidosryhmäanalyysiin sisältyy kolme vaihetta: sidosryhmien tunnistaminen, arviointi ja priorisointi. (Jepsen & Lund Eskerod & Dalcher 2016, 27.)

7.2 Sidosryhmien tunnistaminen ja arviointi

Sidosryhmien tunnistamisen tarkoitus on tunnistaa kaikki yksilöt ja ryhmät, jotka voivat vaikuttaa projektiin tai sen lopputuloksiin, ja joihin niillä voi olla vaikutusta. Nykyisten lisäksi myös mahdolliset tulevat sidosryhmät pitää pystyä tunnistamaan. Kaikkia sidosryhmiä ei tyypillisesti ole mahdollista tunnistaa projektin alussa, joten tunnistamisprosessi tulee toistaa useita kertoja projektin aikana. (Jepsen & Lund Eskerod & Dalcher 2016, 28.)

Tunnistamisvaiheessa sidosryhmien lista saattaa vaikuttaa loputtomalta. Riskinä onkin hukata aikaa jäämällä jumiin sidosryhmien tunnistamiseen tai vaipua huomioitavien tahojen määrän aiheuttamaan halvaukseen, joka johtaa kaiken toiminnan pysähtymiseen. Yleisin riski kuitenkin on tunnistaa liian vähän sidosryhmiä kuin liian paljon. Määrän käsittelyn helpottamiseksi kannattaa ryhmitellä sidosryhmät, jotka

jakavat samat ominaispiirteet projektin suhteen. Lopullisen sidosryhmälistan olisi hyvä sisältää kuudesta viiteentoista ryhmää. (Jepsen & Lund Eskerod & Dalcher 2016, 29.)

Tunnistamisen jälkeen sidosryhmäanalyysin toisessa vaiheessa suoritetaan sidosryhmien arviointi. Arviointivaiheessa selvitetään miten sidosryhmät voivat tukea projektin onnistumista, eli mitä panoksia heiltä voidaan vaatia tai toivoa. Arviointivaiheessa selvitetään myös mitkä ovat sidosryhmien vaatimukset, toiveet ja motivaatio projektia kohtaan. (Jepsen & Lund Eskerod & Dalcher 2016, 30.)

7.3 Sidosryhmien priorisointi ja sitouttaminen

Priorisoinnin tarkoitus on auttaa jakamaan projektijohtajan käytössä oleva hallinnollinen aika sidosryhmien kesken. Sidosryhmillä voi olla toisistaan eroavia vaatimuksia ja toiveita, joten voi olla mahdotonta vastata niihin kaikkiin tasapuolisesti. Eriävien vaatimusten ja toiveiden keskellä kannattaa ensisijaisesti keskittyä löytämään kaikille osapuolille suotuisia ratkaisuja vaihtokauppojen sijasta. Joillakin vaatimuksilla ja toiveilla voi joutua käymään kauppaa, eli luopua jostakin saavuttaakseen jotain muuta. Tärkeintä on kuitenkin käydä neuvotteluja ja järjestää tapaamisia ja työpajoja sidosryhmien kanssa. Priorisoinnin yhteydessä on myös tärkeä tunnistaa tärkeimmät tai vaikutusvaltaisimmat sidosryhmät, joiden toimilla on suurin vaikutus projektiin ja sen lopputuloksiin. (Jepsen & Lund Eskerod & Dalcher 2016, 41.)

Sidosryhmien priorisoinnin avuksi on tarjolla erilaisia työkaluja, joiden avulla voi määrittää projektin kannalta tärkeimmät sidosryhmät ja miksi ne ovat tärkeitä. Yksi näistä työkaluista on sidosryhmien vaikutusvalta – kiinnostus -ruudukko (*"Stakeholder Power-Interest Grid"*), jossa määritetään sidosryhmien vaikutusvalta- ja kiinnostussuhteet projektiin ja määritetään sidosryhmille niiden mukaiset roolit. Mahdollisia sidosryhmärooleja on neljä. Sidosryhmät, joiden vaikutusvalta ja kiinnostus ovat vähäisiä, eivät ole projektin kannalta merkittäviä. Tähän ryhmään ei kannata käyttää aikaa tai resursseja, koska nekään eivät käytä niitä projektiin. Tätä ryhmää kutsutaan yleisöksi (*"The crowd"*). Hyvin vaikutusvaltaiset tahot, joilla on vähäinen kiinnostus projektia kohtaan ovat suunnannäyttäjiiä (*"Context setters"*). Vaikutusvaltaisen ryhmän vaatimukset ja toiveet kannattaa ottaa huomioon ja tuoda julki. Tällä ryhmällä ei ole kuitenkaan suurta kiinnostusta projektiin tai sen lopputuloksiin, ja heidän resurssinsa on myös suunnattu muihin tehtäviin. Sidosryhmät, joilla on vähän vaikutusvaltaa, mutta korkea kiinnostus ovat alamaisia (*"Subjects"*). Tämän ryhmän vaatimukset, toiveet ja

huolet on otettava huomioon eettisyyden ja tasapuolisuuden nimissä. Jos ryhmän vaatimukset sivuutetaan, sillä on mahdollisuudet aiheuttaa verkostovaikutuksen kautta suurta haittaa projektille, ja nousta sitä kautta vaikutusvaltaisempaan asemaan. Viimeinen ryhmä on avainpelaajat (*"Players"*). Tätä ryhmää voivat edustaa henkilöt tai ryhmät, joilla on paljon vaikutusvaltaa ja korkea kiinnostus projektia ja sen tuloksia kohtaan. Tälle ryhmälle on suotava projektijohdon aikaa. Avainpelaaja voi kuulua tähän ryhmään asemansa vuoksi, mutta myös laajan, avainpelaajia tai muita vaikutusvaltaisia tahoja käsittävän, verkostonsa takia. (Jepsen & Lund Eskerod & Dalcher 2016, 42.)

Sidosryhmät koostuvat ihmisistä, ja ihmisten käyttäytymistä ei voi täysin koskaan ennustaa. Sidosryhmäanalyysin avulla on tarkoitus pyrkiä tunnistamaan, onko sidosryhmä tai joku henkilö, valmis panostamaan projektiin. Tämän perusteella voi myös suunnitella miten sidosryhmien hallinta kannattaa toteuttaa. Yksinkertaistettuna todettakoon, että sidosryhmät arvioivat päätöksiään ja niiden seurauksia kuten ihmiset yleensäkin. Arviointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa mahdollisesti saavutettavissa olevat hyödyt suhteessa niistä aiheuttaviin kuluihin, se mitä muut meistä ja toimistamme ajattelevat ja mahdolliset esteet tai muut samanaikaiset velvoitteet. Tärkeintä on siis tunnistaa eri sidosryhmät, niiden vaatimukset, toiveet, vaikutus ja kiinnostus projektiin nähden. Näiden tekijöiden pohjalta sitouttamiselle on paremmat edellytykset. (Jepsen & Lund Eskerod & Dalcher 2016, 17-18.)

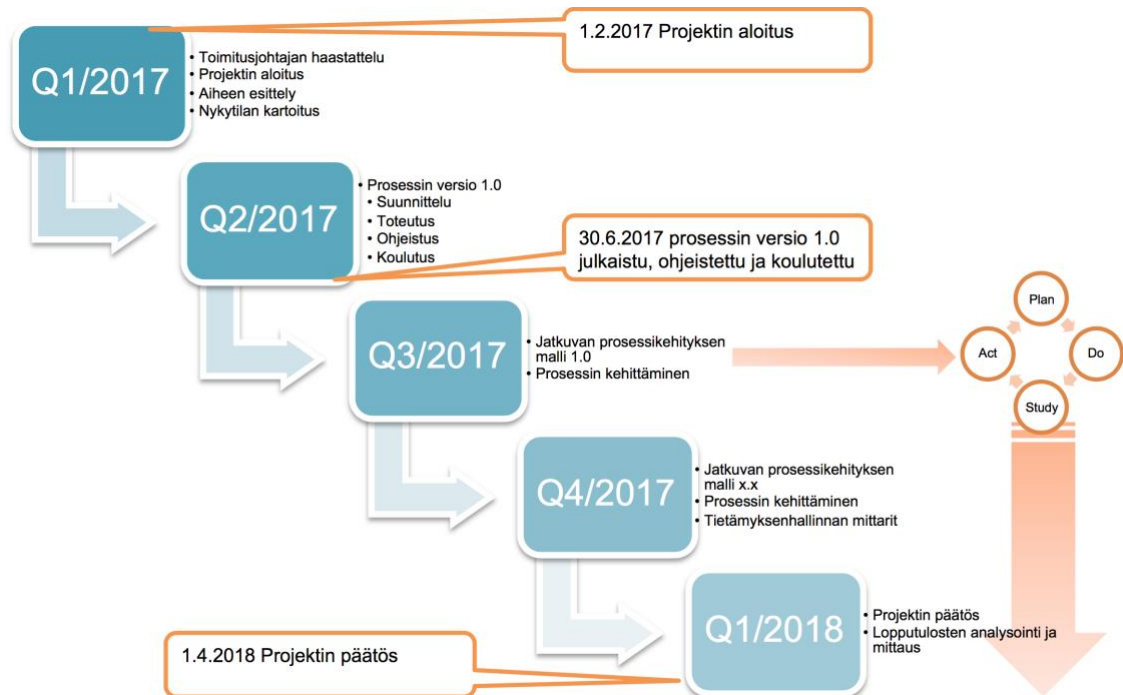
8 Projektisuunnitelma

Edellä esitetyn teoriapohjan ja lähtökohtien perusteella aloitin projektisuunnitelman tekemisen. Kävimme aikataulua ja tavoitteita läpi yhdessä työnantajani kanssa, ja tavoitteista ja aikatauluista sovittiin aluksi seuraavasti:

1. Vuoden 2017 ensimmäisen neljänneksen aikana tekisin nykytilan kartoituksen ja tulosten analysoinnin jälkeen kehityssuunnitelman, jossa kuvattaisiin ja priorisoitaisiin kartoituksessa esille nousseet kehityskohteet.
2. Vuoden 2017 toisen neljänneksen aikana (30.6.2017 mennessä) tietämyksenhallinnan prosessin ensimmäinen versio olisi julkaistu, ohjeistettu ja koulutettu.
3. Vuoden 2017 kolmas ja neljäs neljännes käytettäisiin suunniteltujen kohteiden ja prosessin kehittämiseen ja jatkokoulutuksiin, ja jatkuvan prosessikehityksen

mallin suunnitteluun, samaa mallia voitaisiin käyttää muiden prosessien kehittämisessä.

- Projektin päätös ja lopputulosten analysointi tapahtuisi vuoden 2018 ensimmäisen neljänneksen loppuksi.



Kuvio 5. Projektin suunniteltu aikataulu ja tavoitteet.

Tässä työssä esitelty projektisuunnitelma sisältää hankkeen ylätasoinen vaiheistuksen ja aikataulun. Projektin seuranta oli jaettu vuosineljänneksiin, ja jokaiselle vuosineljännekselle oli jaettu omat välitavoitteet ja tehtävät, jotka on esitetty kuviossa 5. Projektisuunnitelma löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 4. Ketterän kehityksen, toimintatutkimuksen ja Scrumin periaatteita mukaillen projektin kantava ajatus oli kartoittaa nykytilanne ja vaatimukset. Näiden pohjalta laaditun kehityssuunnitelman avulla lähdin työstämään ensin prosessista ensimmäistä versiota, ja arvioin nykyisiä työkaluja ja niiden ominaisuuksia sidosryhmien vaatimuksien pohjalta. Kun ensimmäinen versio oli tehty, ohjeistettu ja koulutettu kesäkuun loppuun mennessä, oli tarkoitus lähteä kehittämään niitä eteenpäin ja luoda samalla jatkuvan prosessikehityksen malli. Tämän mallin avulla tietämyksenhallintaa, ja mahdollisesti muitakin prosesseja, voitaisiin kehittää käyttäjälähtöisesti myös projektin päätyttyä.

9 Käytännön toteutus

9.1 Nykytilan kartoitus

Nykytilan, vaatimusten ja tavoitteiden kartoittamiseksi haastattelin yrityksen toimitusjohtajaa, joka oli työn tilaaja ja sponsori, ja kaikkia muita tunnistamiani sidosryhmiä. Sidosryhmien haastattelut tein ryhmähaastatteluina aiheen läpikäynnin yhteydessä. Lisäksi pyrin täydentämään ja vahvistamaan haastatteluilla keräämäni tietoa koko henkilöstölle suunnatulla kyselyllä. Toimitusjohtajan mukaan tietämyksenhallinta oli yrityksessä vielä lapsenkengissä. Tietämys ja sen hallinta oli sirpaloitunut yrityksen tasolla toimivan prosessin puuttuessa. Osastoille ja tiimeille oli syntynyt ajan saatossa omat prosessit, tallennuspaikat ja -muodot ja käytössä oli jopa eri järjestelmiä. Tiedon hakemiseen ja sen paikkansapitävyyden varmistamiseen kului päivittäin paljon aikaa. Tieto oli vanhentunutta ja samasta aiheesta saattoi löytyä useita eri artikkeleita, useista eri järjestelmistä. (Eloholma, 2017.)

Omasta kokemuksesta tiesin, että yrityksessä oli otettu jo aiemmin käyttöön tietämyksenhallinnan järjestelmiä ja määritetty tietämyksenhallinnalle prosesseja. Yhtenä esimerkkinä otettakoon vuonna 2013 tehty projekti ”Tietämyksenhallinnan hyödyntäminen asiakaspalvelussa”. Projektin tarkoituksena oli suunnitella prosessikuvaus käytössä olevan työnohjausjärjestelmän tietämyksenhallinnan käyttöönottoon ja selvittää tietämyksenhallinnan hyötyjä asiakaspalvelutyöhön. (Kuikka, 2013.) Toimin vuonna 2013 Nebula Oyn asiakaspalvelupäällikkönä ja projektin suoritti silloinen alaiseni Riku Kuikka. Riku teki aiheesta myös Insinööriönsä Metropolia-Ammattikorkeakoululle ja toimin työn ohjaajana yrityksen puolelta. Insinööriöissä määritetty ja kuvattu prosessi otettiin käyttöön Nebulassa vuonna 2015. Johtuen sittemmin tapahtuneista organisaatio- ja henkilöstömuutoksista tietämyksenhallinnan prosessi oli jäänyt ilman omistajaa, eikä se ole tullut osaksi päivittäistä toimintaa - ainakaan niin hyvin kuin alun perin oli tarkoitus. Nykyisessä tehtävässäni minun oli tarkoitus jatkaa työtä, ja luoda tietämyksenhallinnalle jatkuvasti kehittyvä yrityksen tasolla toimiva prosessi.

9.2 Projektin sidosryhmäanalyysi

Tunnistaakseni muut sidosryhmät toimitusjohtajan lisäksi, käytin kehittämistehtäväni sidosryhmäanalyysissä apuna aiemmin kuvaamaani Jepsenin & Lund Eskerodin & Dalcherin (2012) viitekehystä, omia tietojani organisaatiosta sekä haastatteluista saamiani lisätietoja. Tunnistetut sidosryhmät ja niiden panokset, vaatimukset ja toiveet, huolenaiheet ja roolit on kuvattu sidosryhmärekisterinä taulukossa 1. Vaatimukset ja huolenaiheet kartoitin jokaisen sidosryhmän ryhmähaastatteluilla, ja koko henkilöstölle lähetetyllä online -kyselyllä. Henkilöstökyselyn kysymyslomake löytyy liitteestä 1. Haastattelut käytiin vapaana ryhmäkeskusteluna. Sidoryhmiä oli yksitoista, joten tarkempaa ryhmittelyä ei ollut tarpeellista suorittaa. Sidoryhmärekisterissä on kuvattu myös oma tulkintani sidosryhmien rooleista. Käsittelin kaikki haastatteluissa ja kyselyssä esille tulleet vaatimukset ja toiveet vaatimuksina. Koostin vapaamuotoisista kommentteista ja haastattelujen muistiinpanoista kaksikymmentä kehityskohdetta, jotka on listattu taulukossa 1. osana sidosryhmäanalyysiä, ja selitetty tarkemmin taulukossa 2. Sidoryhmien huolenaiheista tunnistin kahdeksan keskeistä eniten esille nousutta aihetta, jotka on listattu taulukossa 1., ja selitetty tarkemmin taulukossa 3.

Taulukko 1. Projektin sidosryhmärekisteri ja roolit, sovellettu lähteestä Jepsen & Lund Eskerod & Dalcher (2016).

Sidosryhmä	Pakolliset (P) ja toivotut (T) panokset	Vaatimukset (V) ja toiveet (T)	Huolenaiheet	Rooli
Toimitusjohtaja	Projektin sponsori (P) Vaatimusten ja toiveiden määrittely (P)	Asiakastyytyväisyyden parantaminen (V) Asiakkaiden työpyyntöjen ratkaisuaikojen lyhentäminen (V) Työskentelyn mielekkyyden ja osaamisen nostaminen (V)	Aikataulu, saadaanko tuloksia nopeasti	Avainpelaaja Suunnannäyttäjä
Operatiiviset asiakastukitiimit	Vaatimusten ja toiveiden määrittely (P) Sisällön tuottaminen (P) Tietämyksenhallinnan kehitystyöryhmään osallistuminen (T)	Asiakasohjeet ja tukikeskus (V) Dokumentinhallinta ja versionhallinta (V) Kulttuuri, käytännöt ja ohjeet sisäiselle tiedottamiselle (V)	Prosessin ja käytön oltava helppoa ja työkalujen tarpeen mukaisia ja käytettäviä Tietämyksen kerääminen tehtävä mahdollisuuksien mukaan oikea-aikaisesti työsuorituksen/prosessin osana/aikana	Alamainen

		<p>Omistajat ja vastuut (V)</p> <p>Ratkaisutietokanta (V)</p> <p>Luottamuksellisen tiedon tallennus (V)</p> <p>Prosessikuvaukset (V)</p> <p>Tiedon luokittelu ja käyttöoikeudet (V)</p> <p>Tiedon hakeminen (V)</p> <p>Tietämyksen siirto tiimien välillä (V)</p> <p>Vanhan tiedon arkistointi (V)</p> <p>Yhteinen pikaviestikanava koko yritykselle (V)</p> <p>Palvelukuvaukset (V)</p> <p>Malli- ja dokumenttipohjat (V)</p> <p>Yhteinen sisäinen alusta tiedon jakamiseen ja seuraamiseen (intranet) (V)</p>	<p>Kehitystoimenpiteet tehtävä perustellusti ja käyttäjien tarpeiden ja vaatimusten perusteella</p> <p>Tarvitaan aikaa ja tavoitteita tekemiselle</p> <p>Kaikki asiakkaan kanssa sovittu ja keskusteltu tieto pitäisi saada saataville</p> <p>Arkkitehtuurikuvien ja teknisten dokumenttien tekemiseen tarvitaan yhteiset työkalut ja käyttöoikeudet (lisenssit)</p>	
Projekti- ja konsultointitietämyksiä	<p>Vaatimusten ja toiveiden määrittely (P)</p> <p>Sisällön tuottaminen (P)</p> <p>Tietämyksenhallinnan kehitystyöryhmään osallistuminen (T)</p>	<p>Malli- ja dokumenttipohjat (V)</p> <p>Omistajat ja vastuut (V)</p> <p>Tiedon luokittelu ja käyttöoikeudet (V)</p>	<p>Kaikki asiakkaan kanssa sovittu ja keskusteltu tieto pitäisi saada saataville</p> <p>Arkkitehtuurikuvien ja teknisten dokumenttien tekemiseen tarvitaan yhteiset työkalut ja käyttöoikeudet (lisenssit)</p>	Alamainen

		<p>Tietämyksen siirto tiimien välillä (V)</p> <p>Prosessikuvaukset (V)</p>	<p>Tietämyksen kerääminen tehtävä mahdollisuuksien mukaan oikea-aikaisesti työsuorituksen/prosessin osana/aikana</p> <p>Palvelujen tekninen osaaminen pitää olla operatiivisissa tiimeissä, ja siihen päälle projektissa tuotetaan asiakaskohtainen tietämys</p>	
Infrastruktuuri tiimi	<p>Vaatimusten ja toiveiden määrittely (P)</p> <p>Sisällön tuottaminen (P)</p> <p>Järjestelmien kehittäminen (P)</p> <p>Tietämyksenhallinnan kehitystyöryhmään osallistuminen (T)</p>	<p>Omistajat ja vastuut (V)</p> <p>Tiedon luokittelu ja käyttöoikeudet (V)</p> <p>Tiedon hakeminen (V)</p> <p>Tietämyksen siirto tiimien välillä (V)</p> <p>Vanhan tiedon arkistointi (V)</p> <p>Yhteinen sisäinen alusta tiedon jakamiseen ja seuraamiseen (intranet) (V)</p> <p>Malli- ja dokumenttipohjat (V)</p>	<p>Tarvitaan aikaa ja tavoitteita tekemiselle</p>	Alamainen Avainpelaaja
Yhteyspalvelujen toimitustiimi	<p>Vaatimusten ja toiveiden määrittely (P)</p> <p>Sisällön tuottaminen (P)</p> <p>Tietämyksenhallinnan kehitystyöryhmään osallistuminen (T)</p>	<p>Dokumentinhallinta ja versionhallinta (V)</p> <p>Kulttuuri, käytännöt ja ohjeet sisäiselle tiedottamiselle (V)</p> <p>Omistajat ja vastuut (V)</p> <p>Tiedon hakeminen (V)</p>	<p>Tarvitaan aikaa ja tavoitteita tekemiselle</p> <p>Palvelujen toimittamiseen liittyvä tietämys saataville</p>	Alamainen

		<p>Yhteinen sisäinen alusta tiedon jakamiseen ja seuraamiseen (intranet) (V)</p> <p>Malli- ja dokumenttipohjat (V)</p> <p>Vanhan tiedon arkistointi (V)</p>		
Myynti	<p>Vaatimusten ja toiveiden määrittely (P)</p> <p>Sisällön tuottaminen (P)</p> <p>Tietämyksenhallinnan kehitystyöryhmään osallistuminen (T)</p>	<p>Kulttuuri, käytännöt ja ohjeet sisäiselle tiedottamiselle (V)</p> <p>Omistajat ja vastuut (V)</p> <p>Tiedon hakeminen (V)</p> <p>Tietämyksen siirto tiimien välillä (V)</p> <p>Vanhan tiedon arkistointi (V)</p> <p>Yhteinen sisäinen alusta tiedon jakamiseen ja seuraamiseen (intranet) (V)</p> <p>Malli- ja dokumenttipohjat (V)</p>	<p>Tarvitaan aikaa ja tavoitteita tekemiselle</p> <p>Tietämyksen kerääminen tehtävä mahdollisuuksien mukaan oikea-aikaisesti työsuorituksen/prosessin osana/aikana</p>	Alamainen
Liiketoiminnan kehityspäälliköt	<p>Vaatimusten ja toiveiden määrittely (P)</p> <p>Sisällön tuottaminen (P)</p> <p>Tietämyksenhallinnan kehitystyöryhmään osallistuminen (T)</p>	<p>Asiakasohjeet ja tukikeskus (V)</p> <p>Dokumentinhallinta ja versionhallinta (V)</p> <p>Kulttuuri, käytännöt ja ohjeet sisäiselle tiedottamiselle (V)</p> <p>Omistajat ja vastuut (V)</p> <p>Tiedon hakeminen (V)</p> <p>Vanhan tiedon arkistointi (V)</p>		Avainpelaaja

		<p>Yhteinen sisäinen alusta tiedon jakamiseen ja seuraamiseen (intranet) (V)</p> <p>Malli- ja dokumenttipohjat (V)</p>		
Markkinointi	<p>Vaatimusten ja toiveiden määrittely (P)</p> <p>Sisällön tuottaminen (P)</p> <p>Tietämyksenhallinnan kehitystyöryhmään osallistuminen (T)</p>	<p>Asiakasohjeet ja tukikeskus (V)</p> <p>Dokumentinhallinta ja versionhallinta (V)</p> <p>Kulttuuri, käytännöt ja ohjeet sisäiselle tiedottamiselle (V)</p> <p>Omistajat ja vastuut (V)</p> <p>Tiedon hakeminen (V)</p> <p>Vanhan tiedon arkistointi (V)</p> <p>Yhteinen sisäinen alusta tiedon jakamiseen ja seuraamiseen (intranet) (V)</p>		Alamainen
Talous	<p>Vaatimusten ja toiveiden määrittely (P)</p> <p>Sisällön tuottaminen (P)</p> <p>Tietämyksenhallinnan kehitystyöryhmään osallistuminen (T)</p>	<p>Kulttuuri, käytännöt ja ohjeet sisäiselle tiedottamiselle (V)</p> <p>Tiedon hakeminen (V)</p> <p>Yhteinen sisäinen alusta tiedon jakamiseen ja seuraamiseen (intranet) (V)</p>		Alamainen
Johtoryhmä	<p>Vaatimusten ja toiveiden määrittely (P)</p> <p>Sisällön tuottaminen (P)</p> <p>Prosessien ja toimintatapojen jalkautus (P)</p>			Suunnannäyttäjä

	Tietämyksenhallinnan kehitystyöryhmän osallistuminen (T)			
Esimiehet	<p>Vaatimusten ja toiveiden määrittely (P)</p> <p>Prosessien ja toimintatapojen jalkautus (P)</p> <p>Sisällön tuottaminen (P)</p> <p>Tietämyksenhallinnan kehitystyöryhmän osallistuminen (T)</p>	<p>Asiakasohjeet ja tukikeskus (V)</p> <p>Dokumentinhallinta ja versionhallinta (V)</p> <p>Kulttuuri, käytännöt ja ohjeet sisäiselle tiedottamiselle (V)</p> <p>Malli- ja dokumenttipohjat (V)</p> <p>Palvelukuvaukset (V)</p> <p>Omistajat ja vastuut (V)</p> <p>Ratkaisutietokanta (V)</p> <p>Prosessikuvaukset (V)</p> <p>Tiedon hakeminen (V)</p> <p>Tietämyksen siirto tiimien välillä (V)</p> <p>Vanhan tiedon arkistointi (V)</p> <p>Yhteinen sisäinen alusta tiedon jakamiseen ja seuraamiseen (intranet) (V)</p>		Avainpelaaja Suunnannäyttäjä

Taulukko 2. Sidosryhmien vaatimusten kuvaukset.

Vaatus	Kuvaus
Asiakasohjeet ja tukikeskus	Asiakkaille suunnattujen ohjeiden tarkoitus on vastata asiakkaiden yleisimpiin kysymyksiin, auttaa palvelujen käyttöönotossa ja tarjota ratkaisuja yleisimpiin ongelmatilanteisiin. Tätä kautta tarkoitus on vähentää yhteydenottojen

	määrää asiakaspalveluun. Nebulan www-sivuille on tarkoitus luoda uusi toimiva tukikeskus, josta asiakkaille suunnatut ohjeet löytyvät.
Asiakastyytyväisyyden parantaminen	Toimitusjohtajan yksi vaatimus tietämyksenhallinnan kehittämiseksi oli asiakastyytyväisyyden parantaminen. Tämä vaatimus oli pidettävä mielessä, kun valittiin kehityskohteita tunnistetuista vaatimuksista.
Asiakkaiden työpyyntöjen ratkaisuaikojen lyhentäminen	Toinen toimitusjohtajan asettama vaatimus oli työpyyntöjen ratkaisuaikojen lyhentäminen. Odotus oli, että tiedon hakemisen nopeutumisen ja osaamisen kasvamisen avulla tämä olisi mahdollista toteuttaa.
Dokumentinhallinta ja versionhallinta	Dokumentinhallinta on nyt toteutettu pääasiallisesti yrityksen sisäisellä verkkolevyllä. Selkeää ohjeistusta tai käytäntöjä ei kuitenkaan ole. Lisäksi nykyisissä järjestelmissä on ongelmana tunnistaa dokumenttien versioita, eli mikä dokumenteista on uusin, tai se virallinen hyväksytty versio, ja mistä järjestelmästä se löytyy.
Kulttuuri, käytännöt ja ohjeet sisäiselle tiedottamiselle	Sisäisen tiedottamisen tasoa pidettiin yleisesti heikkona. Tähän toivottiin muutosta: kulttuuriin, kanaviin, käytäntöihin ja ohjeisiin. Kaikissa koettiin olevan puutteita.
Luottamuksellisen tiedon tallennus	Salasanojen ja luottamuksellisten tai suojattavien tietojen tallentamiseen kaivattiin jotain ratkaisua, jolla tieto voidaan salata ja purkaa salaus tarvittaessa helposti. Salauksen purkaminen saa olla mahdollista vain niille henkilöille joilla on oikeudet salattua tietoa tarkastella.
Malli- ja dokumenttipohjat	Monet asiat on kuvattu eri tavoin. Kuvaustapa riippuu täysin siitä, kuka asian on kuvannut, ja milloin. Keskeisimmille ja useimmiten käytetyille dokumenteille pitää määrittää malli- tai dokumenttipohja, jotta dokumentaatio on tasalaatuista ja yhteneväistä. Lisäksi malli- ja dokumenttipohjat antavat suuntaviivoja dokumentaation tarkkuudesta, eli siitä mitä pitää kuvata ja mitä ei.
Omistajat ja vastuut	Nykytilanteessa ei ole tarkkaan tiedossa kuka omistaa ja/tai vastaa tietämyksestä, palveluista tai prosesseista. Eri asioille pitää määrittää omistajat, roolit ja kuvata mitä näihin sisältyy.
Ratkaisutietokanta	Asiakkaiden työpyyntöjen ratkaisemiseen kaivataan ratkaisutietokanta, josta löytyisi ohjeita varsinkin usein toistuvien tukipyyntöjen ratkaisemiseksi.
Palvelukuvaukset	Yrityksen tarjoamista palveluista tarvitaan selkeät palvelukuvaukset www-sivuille, myynnille, asiakkaille ja asiakaspalveluun. Sama sisältö ja kieliasu eivät sovi kaikkiin tarkoituksiin. Palvelukuvauksista kaivattiin myös vähemmän teknisiä "kansankielisiä"

	versioita, joita voi lähettää asiakkaille, kun lisätietoja kaivataan.
Prosessikuvaukset	Yrityksen ydinprosessit on kuvattu eri muodossa, eri järjestelmiin ja ilman yhtenäistä mallia tai tapaa. Kaikki ydinprosessit tulisi kuvata ja ohjeistaa saman mallin mukaan, ja nimetä prosesseille omistajat. Tietämyksenhallinta jakaantuu tällä hetkellä usean eri järjestelmän ja prosessin välille. Yhtenäinen prosessi ja siihen liittyvät järjestelmät, niiden rakenteet ja relaatiot pitää olla kuvattuna, jotta henkilöstöllä on parempi ymmärrys kokonaisuudesta.
Tiedon luokittelu ja käyttöoikeudet	Tieto, tai dokumentti, pitää olla mahdollista luokitella. Luokittelulla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että dokumentti voidaan määrittää esimerkiksi julkiseksi, sisäiseksi tai luottamukselliseksi. Tiedon luokittelu kuvaa, miten tietoa tai dokumenttia pitää käsitellä, ja mihin tai miten sitä voi jakaa muiden tahojen saataville. Nykyiset tiedon käyttöoikeudet eivät myöskään tue nykyistä organisaatorakennetta. Tiedon pitää olla mahdollisimman avoimesta kaikkien saatavilla, ellei käyttöoikeuksien rajaamiselle ole perusteita.
Tiedon hakeminen	Tiedon hakeminen eri järjestelmistä tällä hetkellä ei toimi toivotulla tasolla. Tiedon löytämistä pitää kaikin tavoin helpottaa ja hakutoimintojen pitää toimia siten, että haettu tieto löytyy, jos se vain on olemassa.
Tietämyksen siirto tiimien välillä	Tietämyksen siirto tiimien ja henkilöiden välillä ei tällä hetkellä toimi riittävän hyvin. Samaa asiaa käydään läpi uudelleen ja uudelleen tiimien ja henkilöiden välillä, eikä tietämys tunnu siirtyvän koskaan, vaikka ohjeita ja koulutusta on yritetty järjestää.
Työskentelyn mielekkyyden ja osaamisen nostaminen	Toimitusjohtajan kolmas vaatimus tietämyksenhallinnan kehittämiseksi oli työvihiytyvyyden ja osaamisen parantaminen, parempien työkalujen ja toimivan prosessin kautta.
Vanhan tiedon arkistointi	Nykyisissä järjestelmissä on liikaa vanhentunutta ja epäluotettavaa tietoa. Yhdessä haastattelussa kävi ilmi, että yhtä tietämysartikkelia oli kommentoitu jopa suoraan näin: "voisiko tämän artikkelin poistaa harhaanjohtavana?". Vanha tieto pitää arkistoida ja huolehtia jatkossa, että tieto pysyy ajan tasalla.
Yhteinen pikaviestikanava koko yritykselle	Pikaviestikanavia on tällä hetkellä käytössä useita, ja eri yksiköt ja tiimit käyttävät eri kanavia. Yhteisellä pikaviestikanavalla voidaan helpottaa tietämyksen siirtoa tiimien ja henkilöiden välillä, ja tuoda hiljaista tietoa näkyväksi.
Yhteinen sisäinen alusta tiedon jakamiseen ja seuraamiseen (intranet)	Yrityksen, yksiköiden ja tiimien kuulumisista ja tapahtumista haluttiin paremmin tietoa. Meneillään olevat projektit, tärkeimmät muut

	asiat ja työt pitäisi olla kaikkien saatavilla kootusti yhdessä paikassa, josta voi seurata itselleen tai oman työn kannalta tärkeitä ja mielenkiintoisia asioita.
--	--

Taulukko 3. Sidosryhmien huolenaiheiden kuvaukset.

Huolenaihe	Kuvaus
Aikataulussa ei pysytä.	Monia sidosryhmiä huolettaa saadaanko tuloksia nopeasti aikaan, ja onnistutaanko projektissa ylipäänsä pysymään aikataulussa.
Arkkitehtuurikuvien ja teknisten dokumenttien tekemiseen ei löydy yhteisiä työkaluja ja käyttöoikeuksia (lisenssejä).	Tällä hetkellä arkkitehtuurikuvia, ja muita teknisiä piirroksia tehdään niillä ohjelmilla, joita tekijöillä on käytössään. Kaikille ei ole saatavilla esimerkiksi Microsoft Visio -lisenssiä. Yhtenäisyyden, ja ylläpidettävyyden takaamiseksi kaikilla tarvittavilla henkilöillä pitäisi olla sama työkalu käytössään.
Kaikkea asiakkaan kanssa sovittua ja keskusteltua, tai asiakkaaseen liittyvää muuta oleellista, tietoa ei saada näkyväksi.	Eri osastoilla on eri työkaluja käytössä asiakasviestintään, ja tietämyksenhallintaan. Asiakkaan kanssa käyty myyntikeskustelu saattaa olla tallennettu eri järjestelmään kuin asiakkaan tukipyynnöt. Asioiden käsittelijöillä ei välttämättä ole pääsyä toisen osaston järjestelmään, jolloin tietoja puuttuu, eikä tiedon haku ole käytännössä mahdollista.
Kehitystoimenpiteitä ei tehdä perustellusti ja käyttäjien tarpeiden ja vaatimusten perusteella.	Toisinaan asioista päättävät tai vastaavat tahot tekevät kehitystoimenpiteistä päätöksiä ilman sidosryhmien toiveiden ja vaatimusten kartoitusta. Tällöin lopputuloksena on usein työkalu tai prosessi, joka ei vastaa käytännön toimintaa, eikä onnistu tukemaan työntekoa tai helpottamaan sitä – päinvastoin: prosessien ja työkalujen käyttö ei ole helppoa eivätkä ne ole tarpeen mukaisia ja käytettäviä.
Palvelujen tekninen osaaminen ei siirry oikeisiin tiimeihin, tai asiaankuuluvaa osaamista ei vain ole kaikissa tiimeissä.	Kun tiedon kulussa on haasteita, ja osaamisessa puutteita, eri osastojen ja tiimien roolit menevät sekaisin ja syntyy päällekkäisyyksiä. Työt tehdään siellä missä siihen liittyvä tieto on. Tieto pitäisi saada liikkumaan prosessien mukana halutulla tavalla sinne missä sitä tarvitaan.
Palvelujen toimittamiseen liittyvä tietämys ei ole saatavilla.	Yritys tarjoaa asiakkailleen erilaisia palveluja. Tilauskäsittelyn pitää olla sujuvaa ja nopeata. Siinä auttaa palvelujen toimittamiseen liittyvä tietämys. Tämä pitää sisällään sisäiset tilauskäsittelyn ohjeet, joissa kuvataan, miten palvelut perustetaan, mutta myös tiedon siitä, mitä tietoja minkäkin palvelun tilauksen pitää sisältää – jotta palvelun toimittaminen onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla.
Tietämyksen kerääminen ei tapahdu oikea-aikaisesti työsuorituksen/prosessin osana/aikana.	Tietämyksen luominen ja päivittäminen olisi luontevinta tehdä osana päivittäisiä työsuorituksia ja prosesseja. Tällöin dokumentaatio ei olisi yksi ylimääräinen tehtävä jo muutenkin kiireiseen työpäivään.

	Tietämyksenhallinta pitäisi siis saada saumattomaksi osaksi normaalia työtä. Prosessin ja järjestelmien kehittämisen lisäksi tämä vaatisi myös uudenlaista ajattelutapaa ja suhtautumista koko organisaatiolta.
Tiimeissä ei ole aikaa ja tavoitteita tietämyksenhallinnan tekemiselle	Koska odotettavissa on uuden prosessin, ja oletettavasti uusien järjestelmien ja toimintatapojen takia tietämyksen siirtoa järjestelmien välillä, ja uuden tietämyksen luomista, pitää tekijöille osoittaa aikaa tähän. Jos taas tavoitteena on tehdä jotain muuta kuin tietämyksenhallintaa, käy ihmisten kokemuksen mukaan usein niin, että tavoitteena olevia asioita tehdään, ja muut asiat jäävät vähemmälle huomiolle tai tekemättä kokonaan. Tietämyksenhallintaan liittyvät toimenpiteet pitäisi siis huomioida henkilö- ja tiimikohtaisissa tavoitteissa.

9.3 Kehityssuunnitelma

Tässä työssä esitelty kehityssuunnitelma sisältää esityksen tietämyksenhallinnan prosessista ja käytettävistä järjestelmistä vaiheessa 1.0. Yrityksen johtoryhmä hyväksyi kehityssuunnitelman 2.5.2017. Kehityssuunnitelma kokonaisuudessaan löytyy liitteestä 5. Aluksi tärkeintä oli se, että prosessi on olemassa: kuvattu, ohjeistettu ja koulutettu. Yrityksessä ei ollut aiemmin yhtenäistä vakiintunutta tapaa tai ohjeistusta, josta olisi muodostunut vallitseva käytäntö. Ajatus oli näin ollen lähteä liikkeelle kevyesti perusasioista, ja kehittää prosessia jatkuvasti käyttökokemusten ja palautteiden perusteella. Tarkempi prosessikuvaus on luokiteltu yrityksen sisäiseksi materiaaliksi, joten esittelen tässä työssä vain kehityssuunnitelmasta löytyvän versio. Prosessia ja sen vaiheita on kuitenkin avattu tarkemmin kuviossa 6 ja taulukossa 4. Prosessin ensimmäisessä versiossa valitsin mukaan mielestäni tärkeimmät vaiheet, joiden avulla tietämyksenhallinnassa päästään alkuun. Prosessi voidaan käynnistää mistä tahansa vaiheesta, riippuen kulloisestakin tarpeesta. Prosessimalli on yksinkertaistettu versio Hunterin (2016) kuvaamasta mallista.



Kuvio 6. Yksinkertaistettu kaaviokuva prosessin vaiheista.

Taulukko 4. Kuvaus prosessin vaiheista, ja niiden tarkoituksesta.

Vaihe	Tarkoitus
Arvioi ja tunnista	<p>1) Arvioida tietämyksen tarvetta, ja todentaa, että sille on olemassa tarve. Tarkoitus ei ole dokumentoida asioita vain dokumentoimisen ilosta, vaan kerätä hyödyllistä tietoa, jolle on käyttöä.</p> <p>2) Tunnistaa mitä tietämystä aiheesta mahdollisesti jo on olemassa, ja mitä vielä puuttuu.</p>
Kerää ja koosta	<p>1) Kerätä ja löytää saatavilla oleva tietämys eri lähteistä, olivat ne sitten järjestelmiä tai ihmisiä.</p> <p>2) Koostaa ja ymmärtää saatavilla oleva tietämys, jotta ohje vastaa tarpeeseen.</p>
Tallenna ja päivitä	<p>1) Tallentaa tietämys oikeaan paikkaan, ja oikealla tavalla (ohjeiden mukaisesti), jotta se on oikean kohderyhmän löydettävissä ja käytettävissä.</p> <p>2) Päivittää olemassa oleva tietämys vastaamaan nykyisen prosessin vaatimuksia, oli kyseessä sitten tietämyksen siirto uuteen järjestelmään, tai puutteellisen tiedon täydentäminen.</p> <p>Tiedon luokittelu ja suojaaminen otettava huomioon, ettei arkaluontoiseen sisältöön ole pääsyä asiattomilla tahoilla.</p>
Löydä	Halutun tietämyksen oikea-aikaisen ja helpon löytämisen varmistaminen.
Jaa	<p>Määrittää turvalliset, mutta tarpeeksi laajat käytännöt tietämyksen jakamiseen, jotta tietämystä jaetaan mahdollisimman paljon, mutta tietoturva säilytetään.</p> <p>Tiedon luokittelu ja suojaaminen otettava huomioon, ettei arkaluontoiseen sisältöön ole pääsyä asiattomilla tahoilla.</p>

9.4 Tietämyksenhallinnan järjestelmät 1.0

Nykytilan kartoituksessa esille nousseiden vaatimusten ja toiveiden perusteella tarvitaan prosessin tueksi tietämyksenhallinnan järjestelmiä. Pääasiassa järjestelmien tarkoitus on toimia tietämyksen luomisen, säilyttämisen ja löytämisen työkaluina. Prosessin ja vaatimusten ja toiveiden perusteella laadin jaon järjestelmiltä vaadituilta ominaisuuksilta. Järjestelmien tunnistetut roolit ovat dokumentaatiojärjestelmä, dokumenttien hallintajärjestelmä, ratkaisutietokanta, pikaviestintäväline ja sisäinen tiedonvälitysalusta, eli yrityksen sisäinen intranet. Järjestelmäroolien tarkemmat kuvaukset löytyvät taulukosta 5.

Taulukko 5. Tietämyksenhallinnan järjestelmien tunnistetut roolit.

Järjestelmä	Kuvaus
Dokumentaatiojärjestelmä	Järjestelmä, jonka avulla voidaan luoda wiki-muotoista tekstiä helposti, ja olemassa olevaa dokumentaatiota on helppo päivittää. Mahdollisuus hyödyntää multimedialla, ja esimerkiksi kaavioita ja arkkitehtuurikuvia (erillisten lisäosien avulla).
Dokumenttien hallintajärjestelmä	Dokumenteilla tarkoitetaan erilaisia tiedostoja, kuten office -dokumentteja tai pdf -tiedostoja. Dokumenteille pitää olla säilytyspaikka, joka tukee versionhallintaa.
Ratkaisutietokanta	Ratkaisutietokanta sisältää vastauksia ja työohjeita palvelupyyntöjen, häiriöiden, muutospyyntöjen ja ongelmien ratkaisemiseen.
Pikaviestintäväline	Yrityksessä on pitkä historia ja vahva kulttuuri pikaviestintävälineiden käytössä osana päivittäistä sisäisestä kommunikaatiota. Yrityksen sisäinen viestintä on hajaantunut moneen eri kanavaan eri yksiköiden välillä. Usean kanavan käyttö hidastaa ja hankaloittaa tiedon kulkua. Tarvitaan yksi yhteinen kaikille toimiva kanava, josta tavoittaa kaikki työntekijät.
Sisäinen tiedonvälitysalusta (Intranet)	Yrityksen, yksiköiden ja tiimien kuulumisista ja tapahtumista haluttiin paremmin tietoa. Meneillään olevat projektit, tärkeimmät muut yleiset asiat ja ohjeet pitäisi olla kaikkien saatavilla kootusti yhdessä paikassa, josta voi seurata itselleen tai oman työn kannalta tärkeitä ja mielenkiintoisia asioita, uutisia ja tiedotteita.

9.5 Koulutukset

Ehdin kouluttaa suunnilleen puolet organisaatiosta tietämyksenhallinnan versiosta 1.0 kesäkuun loppuun mennessä. Koulutuksia oli tarkoitus jatkaa kesälomien jälkeen syksyllä. Olin elokuun opintovapaalla, ja palasin töihin syyskuussa. Vuoden 2017 kolmannelle neljännekselle jäi näin ollen vain yksi kuukausi aikaa tehdä vuosineljänneksen tavoitteet valmiiksi. Päätin keskittyä kesken jääneihin koulutuksiin, mutta kiireiden ja resurssipulan johdosta, tiimeillä ei ollut aikaa osallistua koulutuksiin. Projekti päättyi lopulta käytännössä tähän, ja eniten siihen vaikutti se, että Telia Oyj osti Nebula Oyn kesällä 2017. Tämä aiheutti sen, että kehittämishanke laitettiin tauolle vuoden 2017 kolmannen neljänneksen jälkeen. Yrityksen johdossa tapahtui loppuvuoden aikana muutoksia, ja organisaation muuttuneet tarpeet aiheuttivat kehityshankkeiden uudelleenpriorisointia. Lisäksi projektin sponsorina ja tilaajana toiminut toimitusjohtaja siirtyi vastaamaan yritysostoista. Yritykseen nimitettiin uusi operatiivinen johtaja, joka vastasi päivittäisestä toiminnasta, ja kehityshankkeiden priorisoinnista. Projekti jäi käytännössä ilman tilaajaa ja sponsoria, ja käytännön työ pysähtyi.

10 Tulokset

10.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelma, ja kehittämistehtävän tavoite, oli luoda tietämyksenhallinnalle yrityksen tasolla toimiva prosessi ja viedä malli käytäntöön vaiheittain ketterin menetelmin. Prosessi on kuvattu ja ohjeistettu yrityksen muiden keskeisten prosessien ohella projektin aikana pääasialliseksi tietämuskannaksi valitussa dokumentaatiojärjestelmässä. Projektisuunnitelman sisältämät sidosryhmille tarkoitetut koulutukset jäivät kesken, mutta tietämyksenhallinnan prosessin ja järjestelmien koulutus on osa uusien työntekijöiden perehdytystä. Mittarien tarkempi määrittely jäi kesken, joten ainoaksi tavaksi mitata kehittämistehtävän tavoitteen onnistumista projektin keskeydyttyä jäi projektin alussa ja lopussa tehdyn henkilöstökyselyn tulosten vertailu. Henkilöstökyselyssä pyrin mittaamaan projektin alussa lähtötilannetta, ja projektin lopussa kehittämäni prosessin toimivuutta väittämällä: ”organisaatiossamme on toimiva tietämyksenhallinnan prosessi”. Tulosten mukaan projektin alussa vain 20% vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas projektin lopussa jo 61% vastaajista oli väittämän kanssa samaa mieltä. Tietämyksenhallinnan prosessi on näin ollen saavuttanut organisaatiossa virallisen aseman muiden prosessien rinnalla, ja

henkilöstökyselyn vastaajista 61% pitää prosessia toimivana. Kehittämistehtävän tavoite on tältä osin täytetty.

Tutkimuskysymyksiin ”mitä on tietämys ja tietämyksenhallinta?” ja ”miten tietämyksenhallinnan prosessi luodaan ja miten sitä kehitetään?” vastaan tarkemmin työn teoriaosuuden luvussa viisi: tietämys ja tietämyksenhallinta. Suomen kielessä sana tietämys on oletettavasti saanut alkunsa siitä, että sana tieto on virheellisesti otettu käyttöön sanan data korvaajana termissä ATK: automaattinen tietojen käsittelyä. Lyhenteen pitäisi olla ADK: automaattinen datan käsittely. Tietämys -termin tarkempi tarkastelu paljastaa, että tietämyksen ja tiedon välille on vaikea löytää selkeää eroa. Tietämyksenhallinnasta käytetään sekaisin termejä tiedonhallinta ja tietämyksenhallinta. Tietämys ja tieto voivat määritelmiensä mukaan tarkoittaa samaa asiaa. Tietämyksen tai tiedonhallinnalla tarkoitetaan prosessia, joka mahdollistaa organisaation tietämyksen keräämisen, tallentamisen, hakemisen, kehittämisen, hyödyntämisen ja jakamisen. Tietämyksenhallinnan prosessikehityksessä keskeistä on kartoittaa yrityksen nykytilanne ja tavoitetila, ja tutustua yleisesti tunnettuihin tietämyksenhallinnan viitekehyksiin, kuten ITIL ja KCS. Kohdeorganisaatiosta ja viitekehysistä hankitun tietämyksen avulla on mahdollista suunnitella organisaatiolle toimiva prosessi.

Kysymys ”miten tietämyksenhallinnan toimintaa mitataan?” jäi ilman konkreettista vastausta. Ehdin alustavasti tutkia ja ideoida mahdollisia mittareita. Kun projekti sitten keskeytyi en päässyt tietämyksenhallinnan mittaamisen tarkempaan tutkimiseen, suunnitteluun ja käytännön toteutukseen asti. Tietämyksenhallinnassa tärkeitä ovat kulttuuri ja ihmiset, prosessit ja käytetyt teknologiat ja järjestelmät. Tietämyksenhallintaa pitäisi mitata siten, että kaikki nämä mainitut näkökulmat tulisivat huomioiduiksi. Jos joku osa-alueista korostuu yrityksessä, kannattaa mittaamisessakin panostaa samaan osa-alueeseen.

Projektin keskeytymisen takia toteutumatta jäi suunniteltu jatkuvan prosessikehityksen malli, ja vastaus kysymykseen ”miten varmistetaan kehitysprojektin tuotosten siirtyminen osaksi päivittäistä työelämää ja luodaan jatkuvasti kehittyvän prosessin malli?”. Tosin, kuten tämän luvun ensimmäisessä kappaleessa totean, kehitysprojektissa saavutetut tulokset on viety osaksi päivittäistä työelämää. Prosessi on kuvattu ja ohjeistettu, ja tietämyksenhallinnan prosessin ja järjestelmien koulutus on osa uusien työntekijöiden perehdytystä. Kehityshankkeen projektisuunnitelman tarkoitus on vastata kysymykseen ”miten uusi toimintatapa tai prosessi viedään käytäntöön vaiheittain?”. Hyvä

sidosryhmäanalyysi ja sidosryhmien vaatimusten, toiveiden ja huolenaiheiden kartoitus, ja niiden toteuttaminen auttavat uuden toimintamallin jalkauttamisessa, kun sidosryhmät tuntevat uuden asian, ja kokevat sen omakseen. Julkaisin prosessin ja uudet järjestelmät aina mahdollisimman pian koekäyttöön pienellä käyttäjäryhmällä, jotka olivat ilmoittautuneet testiryhmien jäseniksi. Koekäytön avulla sain perusasiat toimimaan, ja käyttöä voitiin laajentaa koko organisaation käyttöön. Koekäytön jälkeen kävin aiheen erikseen esimiesten kanssa läpi, ja sovimme yhdessä koko organisaation käytön aloittamisen ajankohdasta. Näin varmistettiin, että aihe oli esimiehille tuttu ja he tiesivät mistä ohjeet ja apu löytyisivät tarpeen vaatiessa.

10.2 Sidosryhmien vaatimukset

Osa projektin vaatimuksista ja toiveista pystyttiin toteuttamaan projektin aikana, ja osa jäi odottamaan projektin mahdollista jatkumista. Osa asioista toteutui samaan aikaan tapahtuneiden kehityshankkeiden tuloksena. Toteutuneet ja toteutumattomat vaatimukset ja toiveet on kuvattu alla taulukossa 5.

Taulukko 6. Vaatimusten ja toiveiden toteutuminen.

Vaimus/Toive	Kuvaus
Asiakasohjeet ja tukikeskus	Ei toimenpiteitä projektissa.
Asiakastyytyväisyyden parantaminen	Asiakastyytyväisyys on parantunut projektin aikana, mutta luotettavaa tapaa mitata projektin vaikutusta asiakastyytyväisyyden kehitykseen ei ole.
Asiakkaiden työpyyntöjen ratkaisuaikojen lyhentäminen	Yrityksessä ei ole tiedossa olevaa virallista tapaa mitata ratkaisuaikojen kestoja, joten niiden parantumista ei voi tällä hetkellä todentaa.
Dokumentinhallinta ja versionhallinta	Nämä vaatimukset täyttyivät projektissa koko yrityksessä käyttöön otetussa Confluence -järjestelmässä. Kaikki tiimit eivät kuitenkaan vielä ole siirtyneet käyttämään uutta järjestelmää.
Kulttuuri, käytännöt ja ohjeet sisäiselle tiedottamiselle	Tietämyksenhallinnan prosessi ja tiedotuspolitiikka, joka on laadittu osana ISO27001 -projektia kuvaavat käytännöt ja ohjeet. Kulttuurin kehittämistä pitää edelleen jatkaa.
Luottamuksellisen tiedon tallennus	Ei toimenpiteitä projektissa.
Malli- ja dokumenttipohjat	Malli- ja dokumenttipohjia päivitetty projektin aikana, ja luotu mm. uusi Asiakasdokumentaatiopohja Confluenceen.
Omistajat ja vastuut	Omistajat ja vastuut on määritelty osana ISO27001 -projektia (mm. järjestelmät ja prosessit). Tietämyksenhallinnan projekti oli

	mukana työssä, ja on täydentänyt sitä soveltuvin osin.
Ratkaisutietokanta	Ei toimenpiteitä projektissa.
Palvelukuvaukset	Keskeisimmiltä osin kuvattu Confluencessa ja sieltä löytyy myös mallipohja palvelukuvauksille. Osittain osana ISO27001 -projektia.
Prosessikuvaukset	Keskeisimmiltä osin kuvattu Confluencessa. Osittain osana ISO27001 -projektia.
Tiedon luokittelu ja käyttöoikeudet	Kuvattu Confluencessa (tietoturvapoliittika liitteineen) ja sieltä löytyy myös mallipohja palvelukuvauksille. Osittain osana ISO27001 -projektia.
Tiedon hakeminen	Tiedon hakeminen on ohjeistettu tietämyksenhallinnan prosessissa.
Tietämyksen siirto tiimien välillä	Ei toimenpiteitä projektissa.
Työskentelyn mielekkyyden ja osaamisen nostaminen	Ei vertailukelpoista tietoa vielä henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksista saatavilla.
Vanhan tiedon arkistointi	Ei toimenpiteitä projektissa. Käyttäjälähtöisesti vanhoja tietoja on arkistoitu, kun tietoa on siirretty uusiin järjestelmiin.
Yhteinen pikaviestikanava koko yritykselle	Slack otettu käyttöön koko yrityksessä 14.6.2017.
Yhteinen sisäinen alusta tiedon jakamiseen ja seuraamiseen (intranet)	Confluence toimii nykyisin yrityksen (vielä epävirallisena) intranet -ratkaisuna. Sen kehittäminen on vielä kesken, mutta ensimmäiset askeleet intranetin saamiseksi on otettu.

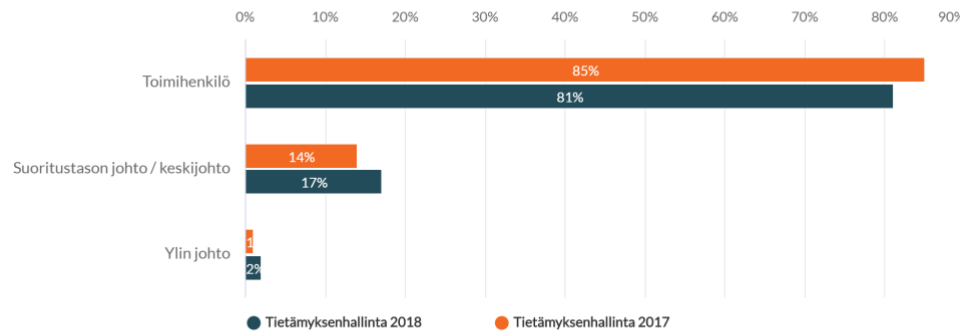
10.3 Henkilöstökyselyjen tulosten vertailu

Kyselyaineistoa on tarkasteltu kokonaisuutena, eikä tuloksissa ole jaoteltu tai analysoitu organisaatiotasojen tai yksiköiden eroja. Tämä johtuu tiettyjen yksiköiden tai organisaatiotasojen vastaajamäärien vähyydestä, ja siitä, että mittauksen välissä kuluneen vuoden aikana organisaatorakenne muuttui, ja näin ollen myös vastaajien yksiköt muuttuivat. Vertailu ei ainakaan kaikkien yksiköiden kohdalla olisi näin ollen edes ollut mahdollista. Tein osana projektia kaksi henkilöstökyselyä. Tarkoitus oli vahvistaa tutkimusaineiston luotettavuutta kysymällä henkilöstöltä tietoja nykytilanteesta ja kehitystoiveista, jotta osaan ottaa kehittämisessä huomioon oikeat asiat, ja saada mitattavaa dataa, jolla projektia ja sen onnistumista henkilöstön näkökulmasta voisi arvioida. Ensimmäisen kyselyn ajankohta oli maaliskuussa 2017. Vastauksia oli 74/140, ja vastausprosentti 53. Toisen kyselyn ajankohta oli vuotta myöhemmin maaliskuussa 2018. Vastaajia oli tällöin 58/170, ja vastausprosentti näin ollen hieman alhaisempi, eli 34. Molemmilla kerroilla suurin osa vastaajista oli toimihenkilöitä, vuonna 2017 85% ja vuonna 2018 81%. Suoritus- tai keskijohtoa edusti määrällisesti molemmissa

kyselyissä yhtä monta henkilöä, eli kymmenen, mutta prosentuaalisesti määrät olivat koko kyselyjen vastaajamäärästä johtuen 14% ja 17%. Vain yksi johtoryhmän jäsen vastasi molempina vuosina kyselyyn muodostaen alle 2% osuuden vastaajista.

3. Millä organisaatiotasolla työskentelet?

Vastaajien määrä: 132



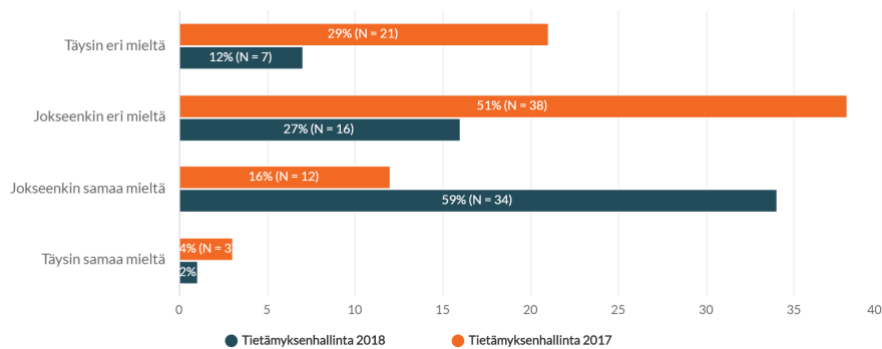
	Tietämyksenhallinta 2018		Tietämyksenhallinta 2017	
	N	Prosentti	N	Prosentti
Toimihenkilö	47	81,04%	63	85,14%
Suoritustason johto / keskijohto	10	17,24%	10	13,51%
Ylin johto	1	1,72%	1	1,35%

Kuvio 7. Molemmissa kyselyissä suurin osa vastaajista oli toimihenkilöitä.

Ensimmäinen asia jota kysyttiin, oli se, onko organisaatiossa olemassa toimivaa tietämyksenhallinnan prosessia. Tämä oli myös yksi keskeisistä mittareista, joilla hankkeen onnistumista oli tarkoitus mitata. Lähtötilanne vuoden 2017 kyselyssä oli se, että vastaajista 80% oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä. Oli selvää, että lähtötilanteessa toimivaa prosessia ei ollut. Vuoden 2018 kyselyssä 61% vastaajista oli väittämästä täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Vastaajien mielestä tilanne oli mennyt selvästi parempaan suuntaan. Täydellisestä prosessista ei voida puhua johtuen varsinkin jälkimmäisen kyselyn alhaisesta vastaajamäärästä, mutta voidaan todeta, että prosessi on olemassa. Tämä antaa myös edellytykset prosessin käytölle ja kehitykselle.

4. Organisaatiossamme on toimiva tietämyksenhallinnan prosessi

Vastaajien määrä: 132

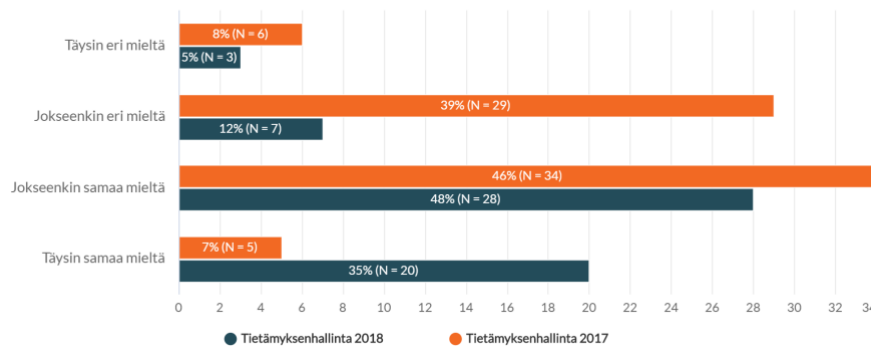


Kuvio 8. Vuonna 2017 80% vastaajista oli sitä mieltä, että toimivaa tietämyksenhallinnan prosessia ei ole olemassa. Vuonna 2018 tätä mieltä oli enää 39% prosenttia vastaajista.

Vastaukset väittämään ”Pystyn tekemään työssäni päätöksiä riittävän, voimassa olevan ja ajan tasaisen tiedon perusteella” jakautuivat molemmissa kyselyissä aika samalla tavalla, ja vastaukset jakautuivat molemmilla kerroilla lähes 50/50 puolesta ja vastaan. Suunnilleen samoin vastattiin väittämään ”Tarvitsemani tieto löytyy organisaation sisäisistä lähteistä”. Vain lievää positiivista kehitystä tapahtui myös väittämien ”Tiedän kuka omistaa tiedon ja vastaa siitä” ja ”Tiedän mihin voin ilmoittaa puuttuvasta tiedosta” kohdalla. Väittämään ”Tiedän mihin voin ilmoittaa puuttuvasta tiedosta” vuonna 2017 63% vastaajista ilmoitti olevansa, täysin ja jokseenkin, eri mieltä asiasta, kun taas vuonna 2018 saman ilmoitti enää 52% - yli puolet vastaajista kuitenkin, joten muutos ei ollut kovin merkittävä. Suurempi muutos oli tapahtunut väittämän ”9. Tiedän miten, missä muodossa ja mihin voin luoda uutta ja päivittää olemassa olevaa tietoa” kohdalla. Vuonna 2017 47% ilmoitti olevansa väittämästä, täysin tai jokseenkin, eri mieltä. Vuonna 2018 väittämästä eri mieltä oli enää 17%, joten 83% vastanneista oli väittämästä, jokseenkin tai täysin, samaa mieltä. Muutoksen suurin syy lienee se, että päädyin kehityshankkeessa siihen, että yksi pääasiallinen tietämuskanta, eli tallennuspaikka, riittäisi. Prosessissa käyttäjää autetaan valitsemaan tietämykselle oikea tallennuspaikka, joka on lähes poikkeuksetta Confluence. Näin tietämyksen käyttö keskittyy yhteen paikkaan.

9. Tiedän miten, missä muodossa ja mihin voin luoda uutta ja päivittää olemassaolevaa tietoa

Vastaajien määrä: 132

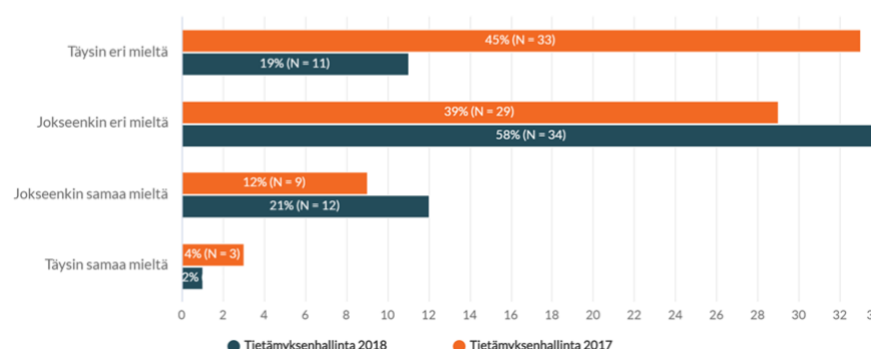


Kuvio 9. Tiedon tallennusmuoto ja -paikka oli selkeä 83% vastanneille vuonna 2018, vuonna 2017 tätä mieltä oli 53% vastaajista.

Tiedon löytäminen organisaation sisäisistä lähteistä oli edelleen vastaajien mielestä hankalaa. Joskin vuodessa oli tapahtunut tässäkin hieman myönteistä kehitystä vastaajien mielestä, sillä vuonna 2017 täysin eri mieltä väittämän kanssa oli jopa 45% vastaajista, ja 39% jokseenkin eri mieltä – yhteensä siis eri mieltä oli 84% vastaajista. Vuonna 2018 täysin eri mieltä oli enää 19%, jokseenkin eri mieltä 58%. Eri mieltä oli kuitenkin edelleen reilusti yli puolet, eli 77% vastaajista. Vaikka tiedon tallennuspaikka oli selvillä suurimmalle osalle vastaajista, ei järjestelmän ja tietämyksen rakenne ollut ehtinyt hioutua vielä tarpeeksi selkeäksi, jotta tiedon löytäminen olisi merkittävästi helpottunut.

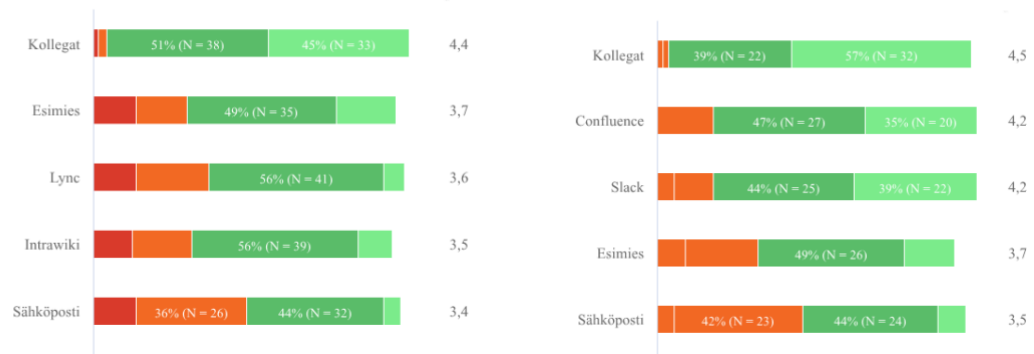
10. Tiedon löytäminen organisaation sisäisistä lähteistä on helppoa

Vastaajien määrä: 132



Kuvio 10. Tiedon löytäminen organisaation sisäistä lähteistä koettiin ongelmallisena vastanneiden mielestä.

Paras organisaation sisäinen tietolähde oli molemmilla kerroilla kollegat. Esimies ja sähköposti nähtiin myös molemmilla kerroilla viiden parhaan tietolähteen joukossa. Projektissa käyttöön otetut uudet työkalut (Confluence, Slack) nousivat kolmen parhaan tietolähteen joukkoon vuoden 2018 kyselyssä.

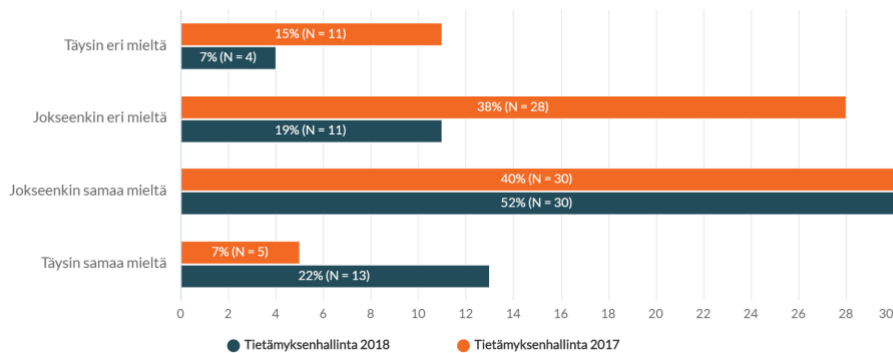


Kuvio 11. Uudet työkalut nousivat heti kolmen suosituimman tietolähteen joukkoon.

Tietämyksenhallinnan kehittäminen koettiin vastaajien mukaan tärkeänä aiheena, jolla olisi mahdollisuus saavuttaa hankkeelle asetettuja tavoitteita. Suurin osa vastaajista koki, tai uskoi, väittämän 14. mukaan tietämyksenhallinnan kehittämisen parantavan työssä viihtymistä, työn laatua, osaamista ja tehokkuutta. Noin 90% tai enemmän vastaajista vastasi olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä kaikkiin väittämiin näistä aiheista molempina vuosina. Väittämä ”15. Organisaatiossamme tehdään päätöksiä riittävän, voimassa olevan ja ajan tasaisen tiedon perusteella” jakoi vastaajien mielipiteet kahtia molemmissa kyselyissä. Vuonna 2017 täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 52% vastaajista ja vuonna 2018 43%. Enemmistö, eli 57% vastaajista, oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä jälkimmäisessä mittauksessa. Hieman selkeämmän enemmistön vuonna 2018 sai väittämä ”16. Organisaatiomme sisäisessä viestinnässä hyödynnetään oikeita viestintäkanavia”. Vuonna 2018 74% vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, kun vuonna 2017 vastaava luku oli 47%.

16. Organisaatiomme sisäisessä viestinnässä hyödynnetään oikeita viestintäkanavia

Vastaajien määrä: 132



Kuvio 12. Vastaajien kokema tyytyväisyys sisäisiin viestintäkanaviin parani vuodessa.

Väittämä ”17. Organisaatiomme sisäisessä viestinnässä hyödynnetään oikeita viestintäteknologioita tai -välineitä” sai hyvin samansuuntaiset tulokset edellisen väittämän kanssa. Vuonna 2018 72% vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, kun vuonna 2017 vastaava luku oli 52%. Hyvää positiivista kehitystä oli vastaajien mielestä koettu väittämän ”18. Organisaatiossamme kannustetaan uuden tiedon luomiseen ja etsimiseen” kohdalla. Vuonna 2018 62% vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, kun vuonna 2017 vastaava luku oli 44%. Samoin väittämän ”19. Organisaatiossamme kannustetaan vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen” kohdalla vuonna 2018 71% vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa, kun vuonna 2017 vastaava luku oli 58%.

11 Johtopäätöksiä ja ajatuksia

Tietämyksenhallinnan kehittämisen tavoitteena oli helpottaa ja nopeuttaa päivittäisen työn tekemistä. Tietämyksenhallinnan avulla aikaa ei enää hukattaisi tiedon etsimiseen ja sen paikkansapitävyyden varmistamiseen. Tämä tekisi työstä mielekkäämpää ja aikaa vapautuisi tuottavamman työn tekemiseen ja kehittämiseen. Tämän kehityksen pitäisi näkyä asiakkaille nopeampana ja laadukkaampana palveluna, ja sitä kautta parantuneena asiakastyytyväisyytenä. (Eloholma 2017.) Kokonaisuudessaan henkilöstön tyytyväisyys prosessiin, uusiin työkaluihin, sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen parani, mutta tiedon löytäminen yrityksen sisäisistä lähteistä koettiin molemmissa mittauksissa edelleen ongelmalliseksi. Osa tavoitteista siis täyttyi, mutta moni asia jäi kesken tai kokonaan tekemättä. Suurin syy tälle oli se, että projekti

keskeytettiin sen ollessa puolessa välissä. Suurin syy tähän oli yrityksen omistajanvaihdos ja siitä aiheutuneet muutokset kehityshankkeiden priorisointiin. Hankkeella saatiin henkilöstökyselyyn vastanneiden mielestä hyviä tuloksia, ja vastaajat kokivat kehittämishankkeen tärkeänä. Uusi prosessi ja uudet järjestelmät tulivat selvästi tarpeeseen, ja kehityshankkeessa nämä asiat olivat juuri niitä mistä kehittäminen aloitettiin, ja muut ehkä pidemmälle, tai syvemmälle, menevät teemat jäivät vielä odottamaan mahdollista jatkokehitystä – pääosin johtuen siitä, että projekti keskeytyi.

Ehdin kehittää ja julkaista tietämyksenhallinnan prosessin ja tehdä sen sekä kahden uuden järjestelmän käyttöönoton. Tällä hetkellä prosessi on edelleen lähes kehityssuunnitelman ehdotuksen mukainen - kehitystä on tapahtunut lähinnä prosessin käytännön työvaiheiden ohjeistuksissa. Koulutusten toteutus olisi ehkä jälkepäin ajatellen pitänyt aloittaa aiemmin, mutta toisaalta mietin, olisiko niiden anti jäänyt silloin liian kevyeksi. Oma kokemukseni prosessista ja järjestelmistä, ja niiden toiminnoista kehittyi jatkuvasti, ja pystyin lopulta tarjoamaan koulutuksissa laadukkaampaa sisältöä lyhemmässä ajassa. Kokonaisuus huomioiden, koulutusten aloittaminen aiemmin olisi nyt kuitenkin perusteltua. Vaikka täydellistä käytäntöä ja ohjeistusta ei olisikaan vielä ollut tarjolla, olisi olemassa olevien ohjeiden ja prosessin tunnettuus ehkä levinnyt laajemmalle organisaatioon. Näin ollen organisaatiolla olisi voinut olla hieman paremmat eväät tietämyksenhallintaan syksyllä, kun kiireet ja muiden projektien priorisointi aiheuttivat ensin sen, ettei koulutuksia ehditty järjestää, ja lopulta projektin keskeytymisen. Pyrin kuitenkin pitämään kaikki sidosryhmät tietoisina projektin tapahtumista jatkuvalla tiedottamisella, ja tein kohdennettua ja tehostettua tiedostusta tietyille sidosryhmille, kuten esimiehille, joiden kautta tieto jalkautuisi tiimeille. Lisäksi pyrin aktiiviseen vuoropuheluun mielipidevaikuttajiksi tunnistettujen sidosryhmien ja henkilöiden kanssa, jotta aihe pysyisi ajankohtaisena. En usko, että olisi ollut kovin paljoa mitä olisin vielä voinut tehdä, sillä yrityksen omistajuuden vaihdoksen vaikutuksesta projekti vain oli pakko käytännön syistä keskeyttää: tilalle tuli vain niin paljon sillä hetkellä kokonaisuuden kannalta tärkeämpää tekemistä.

Prosessista ja työkaluista julkaisi ohjeet kesäkuun loppuun mennessä, ja niitä olen päivittänyt aina mahdollisuuksien mukaan korjaten esille nousseita epäkohtia tai tehden muuten hyväksi havaittuja tarkennuksia tai lisäyksiä. Tietämyksenhallinnan mittarien kehittäminen jäi kesken. Tein projektin alussa ja lopussa henkilöstökyselyn tietämyksenhallinnan tilasta yrityksessä, joten pystyin mittaamaan joiltakin osin hankkeen onnistumista yrityksen henkilöstön näkökulmasta. Projekti on edelleen tätä

kirjoittaessa tauolla, mutta tulosten mittauksen ja analysoinnin tein kuitenkin siltä osin kuin se oli mahdollista. Tosin, varsinkin jälkimmäisen henkilöstökyselyn vastausprosentti olisi saanut olla suurempi. Asiaan vaikutti varmasti se, että ensimmäisellä kerralla olin esitellyt aiheen kaikille tiimeille juuri ennen kyselyn tekemistä. Toisella kyselykerralla projekti oli ollut jo puoli vuotta tauolla, ja aihe oli jo ehkä hieman unohtunut. Suurin syy tehdä jälkimmäinen kysely oli se, että saisin lopputyöhöni mitattavia tuloksia. Alkuvuodesta 2018 minulla oli esimieheni kanssa keskusteluja hankkeen jatkamisesta, mutta toistaiseksi mitään konkreettista ei ole tapahtunut.

Yleishyödyllisenä tutkimustietona tietämyksenhallinnan kehittämisestä haluaisin sanoa, että ensinnäkin on hyvä tutustua tarjolla oleviin viitekehyksiin ja valita niistä sopivat elementit, jotka vastaavat yrityksen tarpeisiin. Ketterän filosofian mukaisesti suosittelen aloittamaan kevyesti ja täydentämään ja kehittämään, kun tietoa ja kokemusta karttuu. Välissä kannattaa jättää riittävästi aikaa sille, että uudet työkalut ja toimintatavat ehtivät tulla sen verran ihmisille tutuiksi, että niistä pystytään antamaan kehittävässä mielessä palautetta. Palautekanavat on hyvä pitää yksinkertaisina, ja mikäli palautetta voi antaa nopeasti ja välittömästi, esimerkiksi työkalussa suoraan dokumenttia tai toimintoa kommentoimalla, on hyvät mahdollisuudet kasvattaa palautteen määrää, oikea-aikaisuutta ja laatua. Käytettävien järjestelmien kartoittaminen voi nykyisin olla aikaa vievää ja vaihtoehtojen paljous saattaa tuntua ylitsepääsemättömältä ongelmalta. Arvioita, vertailuja, esittelyjä ja kokemuksia on verkosta saatavilla loputtomasti, ja omia verkostoja kannattaa hyödyntää päätösten tukena. Yhtenä esimerkkinä voin mainita tästä projektista sen, että kävin itse edellä mainittujen verkosta löytyvien lähteiden lisäksi kysymässä oman yrityksemme teknisen tuen ja lähituen henkilöstöltä kohtaavatko he omassa työssään paljon siihen tai tähän järjestelmään liittyviä ongelmatilanteita ratkoessaan asiakkaidemme ongelmia. Tätä kautta sain vahvistuksen muista lähteistä keräämieni tietojen tueksi, ja yksi vaihtoehto voitiin pudottaa pois. Valintaa voi vaikeuttaa, tai helpottaa, myös se, että aina yksi järjestelmä ei välttämättä riitä. Useamman järjestelmän käyttöä ei kannata pitää lähtökohtaisesti pahana asiana. Useamman järjestelmän ominaisuuksia tehokkaasti hyödyntämällä ratkaisusta voi tulla paljon toimivampi kuin yhdellä järjestelmällä, joka tekee vain yhden asian hyvin. Mikäli järjestelmiä on useampia, kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten hyvin ne ovat integroitavissa yhteen, eli mitä rajapintoja tiedon siirtämiseen löytyy. Lisäksi järjestelmien pitäisi olla käytettävissä kaikille yleisimmillä käyttöjärjestelmillä ja mobiililaitteilla. Useimmat järjestelmät toimivat nykyään suoraan selainpohjaisesti, ja lisäksi löytyy tietokoneelle tai mobiililaitteeseen asennettava sovellus, joka voi tarjota selainversiota

laajemmat ominaisuudet. Tärkeintä on kuitenkin kehittää toimintaa ja valita järjestelmät sidosryhmien vaatimusten perusteella. Monissa ryhmähaastatteluisa minulta kysyttiin ”mitä mieltä sinä olet, tiedät varmasti tästä aiheesta paljon, joten mitä meidän sinun mielestäsi pitäisi tehdä tietämyksenhallinnalle?”. Vastaukseni tähän oli: ”kertokaa te minulle, tarkoitus on kehittää sitä mitä te tarvitsette näiden tavoitteiden täyttämiseksi, ei sitä mitä minä luulen, että me voisimme tarvita”.

Loppujen lopuksi projekti kuvaa mielestäni hyvin yhtä puolta ja todellisuutta työelämässä tehtävistä kehityshankkeista. Osa hankkeista kestää ikuisuuden eivätkä ne koskaan valmistu. Toiset loppuvat jo alkuunsa, ja loput tehdään riittävältä osin valmiiksi tai siltä osin kuin ehditään, ja asia jää jo uusien hankkeiden jalkoihin. On toki myös hankkeita, jotka eivät lukeudu edellä kuvattuihin vaihtoehtoihin. Ne etenevät suunniteltuun maaliin, ja jatkokehitystäkin voi tapahtua. Henkilöstö koki kuitenkin molemmissa kyselyissä hankkeen tärkeäksi, ja tietämyksenhallinnan kehittämällä olisi potentiaalia täyttää sille annetut tavoitteet. Hanketta kannattaisi siitä syystä jatkaa. Aiheesta olisi hyvä tehdä uusi esittelykierrros kaikille sidosryhmille, ja tehdä uudet ryhmähaastattelut sidosryhmien vaatimuksista ja toiveista. Haastattelujen tuloksia voisi peilata vuoden 2018 henkilöstökyselyyn, ja vertailla nousevatko samat teemat molemmissa esiin. Tarvittaessa kyselyn voisi uusaa aiheen esittelyn ja haastattelujen jälkeen. Yrityksen johdon vaatimukset ja toiveet olisi tärkeätä kartoittaa uudelleen, ja tukea johtoa uusien työkalujen ja prosessin käytössä. Johtoryhmä on sidosryhmänä selkeästi suunnannäyttävä, jonka esimerkki vaikuttaa koko yrityksen käyttäytymiseen ja toimintaan. Johto pitäisi saada uudelleen innostumaan tietämyksenhallinnasta, uusista työkaluista, ja niiden mahdollisuuksista. Aika näyttää minkälainen tietämyksenhallinnan tulevaisuus on.

Lähteet

Bhowmik, Paragranjita 2012. Emerging Benefits and Trends of Cloud Computing.
<http://cloudcomputingbenefitsforbusinesses.blogspot.fi/2012/04/industry-analysis-and-current.html>

Luettu 16 lokakuu 2016.

BMC Software Inc. itil-knowledge-management.png.

<http://www.bmc.com/content/dam/bmc/guides/itil-knowledge-management.png>

Haettu 12 helmikuu 2017.

Computerworld Inc. 2015. How digital business disrupts the five forces of industry competition.

<http://www.computerworld.com/article/2976572/emerging-technology/digital-disruption-from-the-perspective-of-porters-five-forces-framework.html>

Luettu 16 lokakuu 2016.

Consortium for Service Innovation 2017a. KCS.

<http://www.serviceinnovation.org/kcs/>

Luettu 12 helmikuu 2017.

Consortium for Service Innovation 2017b. KCS Principles and Core Concepts.

http://library.serviceinnovation.org/KCS_Kernel

Luettu 12 helmikuu 2017.

Eloholma, Pekka 2017. Toimitusjohtaja Nebula Oy, Helsinki. Haastattelu 25 Tammikuu 2017.

Gallacher, Liz & Morris, Helen 2012. ITIL foundation exam study guide. Sybex.

Harvard Business School Publishing 2011. Harvard business review.

<https://hbr.org/2011/10/steve-jobs-solved-the-innovato>

Luettu 1 marraskuu 2016.

Harvard Business School Publishing 2014. Harvard Business Review.

Available at: <https://hbr.org/video/3590615226001/the-explainer-porters-five-forces>

Luettu 16 lokakuu 2016.

Hunter, Brent N. 2016. The power of KM: Harnessing the extraordinary value of knowledge management. Spirit Rising Productions.

Jepsen, Anna; Lund Eskerod, Pernille & Dalcher, Darren. 2016. Project Stakeholder Management. Taylor and Francis.

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

Kielikello.fi 1994. Tieto, tieteen kieli ja oppikirjat
<http://www.kielikello.fi/index.php?mid=2&pid=11&aid=176>
Luettu 18.4.2017

Kuikka, Riku 2013. Tietämyksenhallinnan hyödyntäminen asiakaspalvelussa, Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Saddington, Peter 2012. The Agile Pocket Guide - A Quick Start to Making Your Business Agile Using Scrum and Beyond. John Wiley & Sons, Incorporated.

Shannak, Rifat O. 2009. Measuring Knowledge Management Performance.
https://www.k4health.org/sites/default/files/Measuring%20Knowledge%20Management%20Performance_0.pdf
Luettu 26 helmikuu 2017.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Media Oy.

Wilkinson Advisory Services and Wilkitech 2012. Wilkipedias.
<https://wikipedias.wordpress.com/2012/10/30/michael-porters-five-forces-and-the-future-of-the-cloud/>
Luettu 16 lokakuu 2016.

World Economic Forum 2016. World Economic Forum White Paper Digital Transformation of Industries: In collaboration with Accenture.
<http://reports.weforum.org/digital-transformation-of-industries/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf>
Luettu 16 lokakuu 2016.

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 201b. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely.
<http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>
Luettu 26 helmikuu 2017.

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkista 2016b. Triangulaatio.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html

Luettu 9.4.2018.

Tietämyksenhallinta - Henkilöstökyselylomake 2017



Tietämyksenhallinta

Missä yksikössä työskentelet? *

- Core Services
- Finance & HR
- Solutions
- Web Hosting

Millä organisaatiotasolla työskentelet? *

Toimihenkilö on yrityksen työntekijä, johon sovelletaan toimihenkilöiden työehtosopimusta.

Suoritustason johto / keskijohto on yrityksen työntekijä, joka toimii **esimiestehtävissä** joko tiimitasolla tai kehittäen laajempaa kokonaisuutta, kuten yksikköä tai toimintoa.

Ylin johto vastaa koko organisaation toiminnasta, menestyksestä ja strategiasta.

- Toimihenkilö
- Suoritustason johto / keskijohto
- Ylin johto

Organisaatiossamme on toimiva tietämyksenhallinnan prosessi *

Täysin eri mieltä Jokseenkin eri mieltä Jokseenkin samaa mieltä Täysin samaa mieltä

Pystyn tekemään työssäni päätöksiä riittävän, voimassa olevan ja ajan tasaisen tiedon perusteella *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tarvitsemani tieto löytyy organisaation sisäisistä lähteistä *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiedän kuka omistaa tiedon ja vastaa siitä *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiedän mihin voin ilmoittaa puuttuvasta tiedosta *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiedän miten, missä muodossa ja mihin voin luoda uutta ja päivittää olemassaolevaa tietoa *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiedon löytäminen organisaation sisäisistä lähteistä on helppoa *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Paras organisaation sisäinen tietolähde on

	En ole koskaan kuulluutkaan	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Confluence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GitLab	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intrawiki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IRC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytäväpuheet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lync	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OneNote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ServiceNOW	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäiset uutiskirjeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slack	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkkolevy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
w w w.nebula.fi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yammer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joku muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Minkä, tai minkälaisen, tiedon olemassaolo ja saatavuus auttaisi sinua työssäsi eniten? *

Tietämyksenhallinnan kehittäminen parantaisi *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
työssä viihtymistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työni laatua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tehokkuuttani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä asioita pitäisi kehittää, jotta edellisessä kohdassa mainitut asiat toteutuisivat sinun kannaltasi mahdollisimman hyvin? *

Organisaatiossamme tehdään päätöksiä riittävän, voimassa olevan ja ajan tasaisen tiedon perusteella *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisaatiomme sisäisessä viestinnässä hyödynnetään oikeita viestintäkanavia *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisaatiomme sisäisessä viestinnässä hyödynnetään oikeita viestintäteknologioita tai -välineitä *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisaatiossamme kannustetaan uuden tiedon luomiseen ja etsimiseen *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organisaatiossamme kannustetaan vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

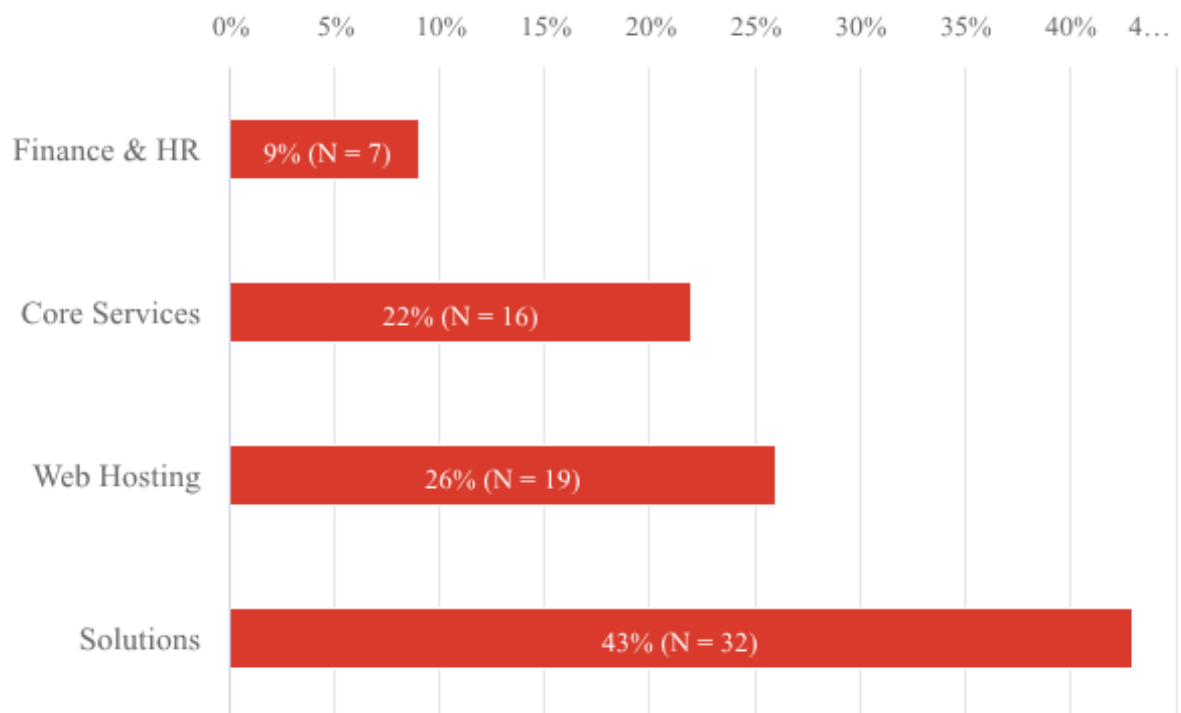
Miten organisaation sisäistä viestintää voitaisiin kehittää? *

Mitä muuta pitäisi ottaa huomioon tietämyksenhallinnan kehittämisessä? *

Tietämyksenhallinta - Henkilöstökyselyn tulokset 2017

1. Missä yksikössä työskentelet?

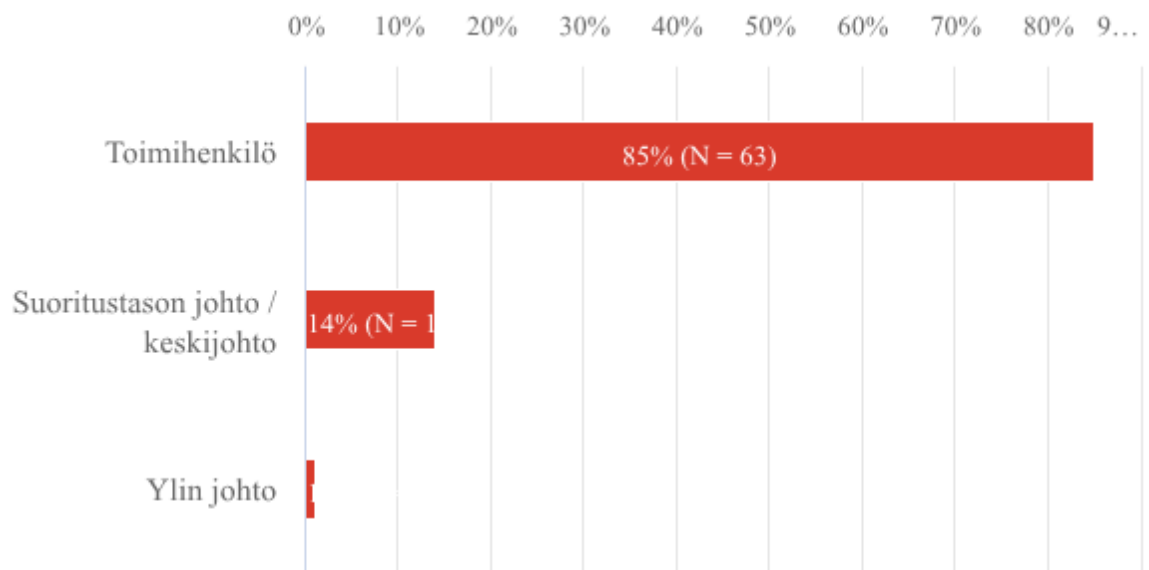
Vastaajien määrä: 74



	N	Prosentti
Core Services	16	21,62%
Finance & HR	7	9,46%
Solutions	32	43,24%
Web Hosting	19	25,68%

2. Millä organisaatiotasolla työskentelet?

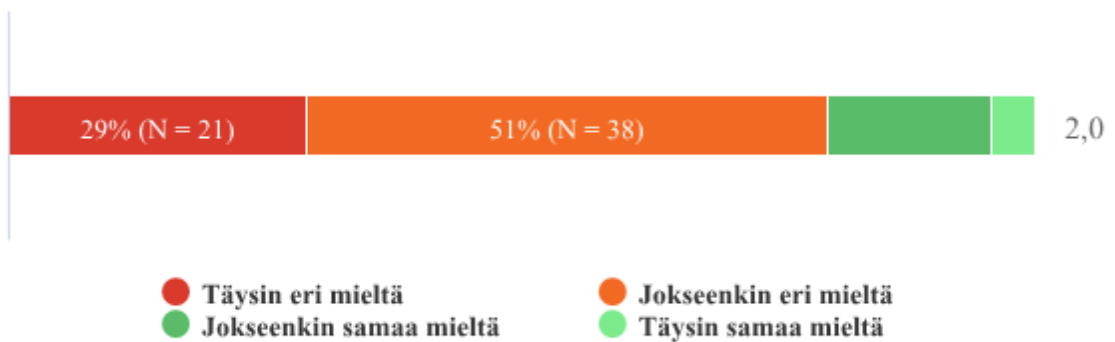
Vastaajien määrä: 74



	N	Prosentti
Toimihenkilö	63	85,14%
Suoritustason johto / keskijohto	10	13,51%
Ylin johto	1	1,35%

3. Organisaatiossamme on toimiva tietämyksenhallinnan prosessi

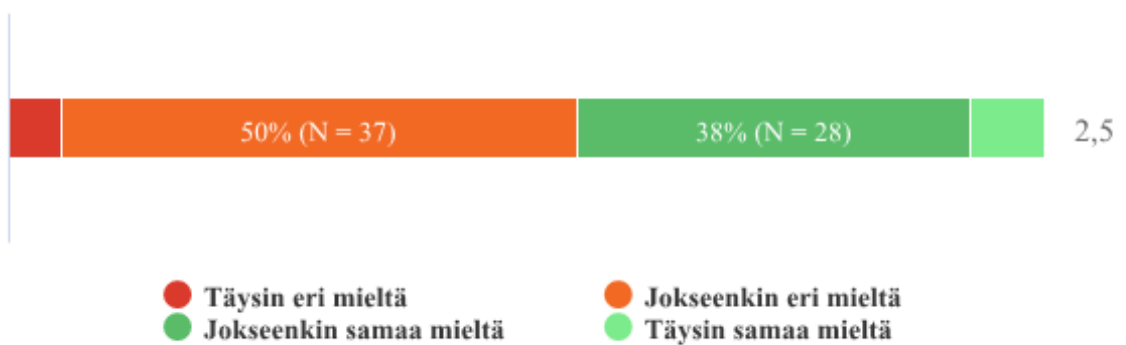
Vastaajien määrä: 74



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
	21	38	12	3	74	2
	28,38 %	51,35%	16,22%	4,05%		
Yhteensä	21	38	12	3	74	2

4. Pystyn tekemään työssäni päätöksiä riittävän, voimassa olevan ja ajan tasaisen tiedon perusteella

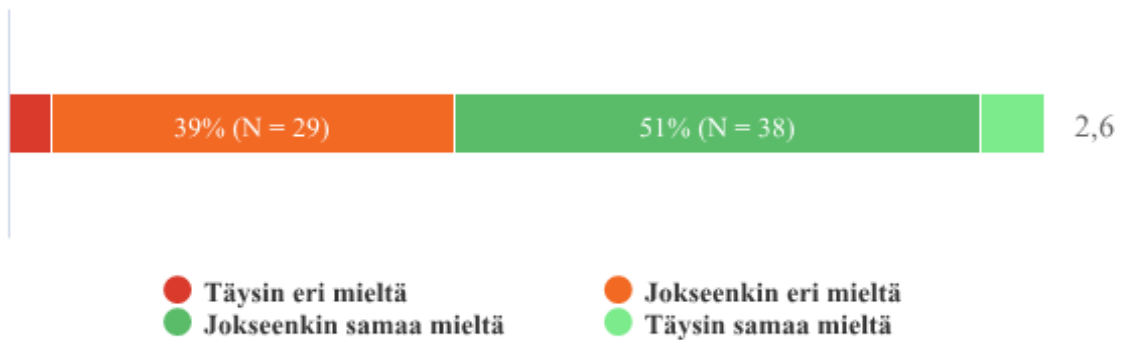
Vastaajien määrä: 74



	Täysi n eri mieltä	Jokseenki n eri mieltä	Jokseenki n samaa mieltä	Täysi n sama a mieltä	Yhteens ä	Mediaan i
	4	37	28	5	74	2
	5,4%	50%	37,84%	6,76%		
Yhteens ä	4	37	28	5	74	2

5. Tarvitsemani tieto löytyy organisaation sisäisistä lähteistä

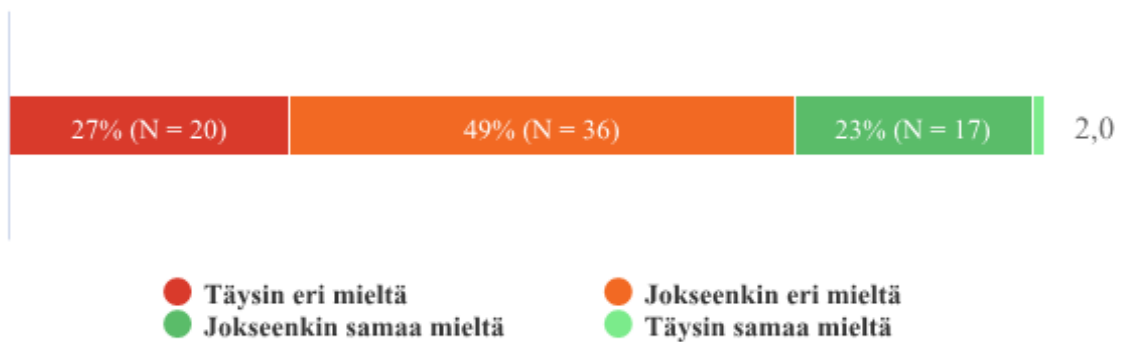
Vastaajien määrä: 74



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
	3	29	38	4	74	3
	4,05%	39,19%	51,35%	5,41%		
Yhteensä	3	29	38	4	74	3

6. Tiedän kuka omistaa tiedon ja vastaa siitä

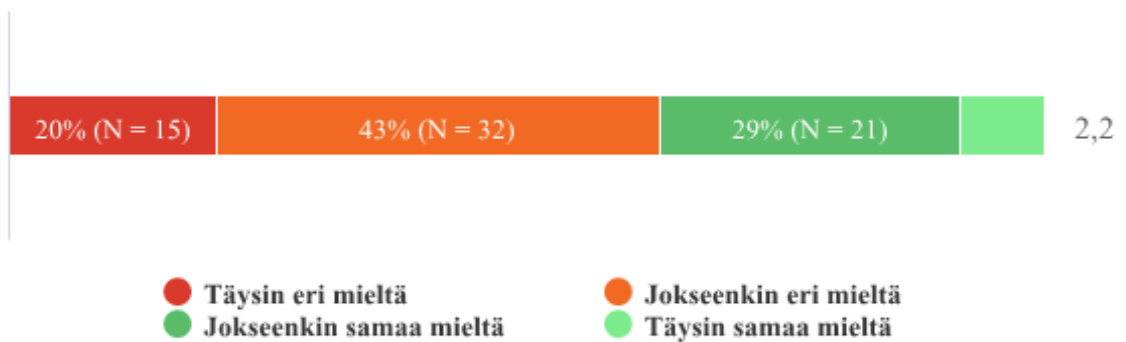
Vastaajien määrä: 74



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
	20	36	17	1	74	2
	27,03 %	48,65%	22,97%	1,35%		
Yhteensä	20	36	17	1	74	2

7. Tiedän mihin voin ilmoittaa puuttuvasta tiedosta

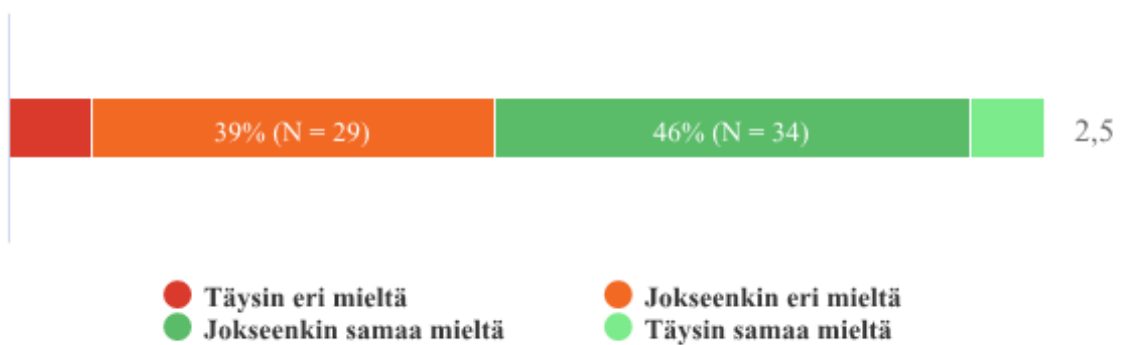
Vastaajien määrä: 74



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
	15	32	21	6	74	2
	20,27 %	43,24%	28,38%	8,11%		
Yhteensä	15	32	21	6	74	2

8. Tiedän miten, missä muodossa ja mihin voin luoda uutta ja päivittää olemassaolevaa tietoa

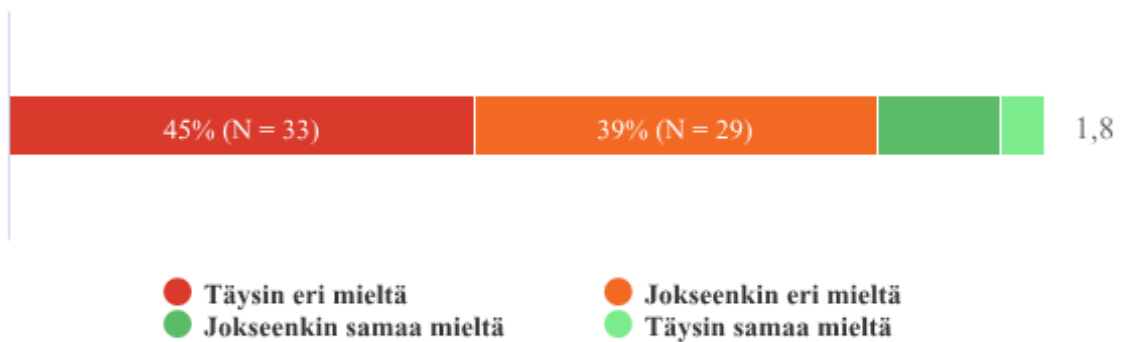
Vastaajien määrä: 74



	Täysi n eri mieltä	Jokseenki n eri mieltä	Jokseenki n samaa mieltä	Täysi n sama a mieltä	Yhteens ä	Mediaan i
	6	29	34	5	74	3
	8,11%	39,19%	45,94%	6,76%		
Yhteens ä	6	29	34	5	74	3

9. Tiedon löytäminen organisaation sisäisistä lähteistä on helppoa

Vastaajien määrä: 74



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
	33	29	9	3	74	2
	44,6%	39,19%	12,16%	4,05%		
Yhteensä	33	29	9	3	74	2

10. Paras organisaation sisäinen tietolähde on

Vastaajien määrä: 74



0

	En ole koskaan kuulluutkaan	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Confluence	45	11	2	7	7	72
	62,5%	15,28%	2,78%	9,72%	9,72%	
GitLab	37	16	4	10	4	71
	52,11%	22,54%	5,63%	14,09%	5,63%	
Esimies	2	10	12	35	14	73
	2,74%	13,7%	16,44%	47,94%	19,18%	
Intrawiki	4	9	14	39	8	74
	5,41%	12,16%	18,92%	52,7%	10,81%	
IRC	9	21	9	27	7	73
	12,33%	28,77%	12,33%	36,98%	9,59%	
Kollegat	0	1	2	38	33	74
	0%	1,35%	2,7%	51,35%	44,6%	
Käytäväpuheet	2	15	23	28	5	73
	2,74%	20,55%	31,51%	38,35%	6,85%	
Lync	0	10	17	41	5	73
	0%	13,7%	23,29%	56,16%	6,85%	

OneNote	13	33	20	6	0	72
	18,06%	45,83 %	27,78%	8,33%	0%	
ServiceNO W	0	16	25	28	4	73
	0%	21,92 %	34,25%	38,35%	5,48 %	
Sisäiset uutiskirjeet	2	18	31	18	3	72
	2,78%	25%	43,05%	25%	4,17 %	
Slack	25	20	8	11	8	72
	34,72%	27,78 %	11,11%	15,28%	11,11 %	
Sähköposti	1	10	26	32	4	73
	1,37%	13,7 %	35,62%	43,83%	5,48 %	
Verkkolevy	1	16	21	30	5	73
	1,37%	21,92 %	28,77%	41,09%	6,85 %	
www.nebula .fi	3	33	20	15	1	72
	4,17%	45,83 %	27,78%	20,83%	1,39 %	
Yammer	32	32	6	1	1	72
	44,45%	44,44 %	8,33%	1,39%	1,39 %	
Joku muu, mikä?	3	3	1	0	6	13
	23,08%	23,08 %	7,69%	0%	46,15 %	
Yhteensä	179	274	241	366	115	1175

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Joku muu, mikä?	en tiedä
Joku muu, mikä?	-
Joku muu, mikä?	[Mainittu kollega nimeltä, nimi poistettu]
Joku muu, mikä?	oma notepad
Joku muu, mikä?	Canada
Joku muu, mikä?	TechNet
Joku muu, mikä?	klikkasin vahingossa tuosta.
Joku muu, mikä?	Intrasivut
Joku muu, mikä?	verkkolevt
Joku muu, mikä?	Intranet
Joku muu, mikä?	jira
Joku muu, mikä?	Minä itse
Joku muu, mikä?	Oma uusi intra

11. Minkä, tai minkälaisen, tiedon olemassaolo ja saatavuus auttaisi sinua työssäsi eniten?

Vastaajien määrä: 74

Vastaukset
-
Asiakasvastuullinen ja päivitysvastuu ohjeista
Palveluiden tekniset kuvaukset ja toimintaohjeet
Ohjeet, parempi tiedottaminen tapahtuvista muutoksista niin sisäisesti kuin ulkoisesti.
parempi näkyvyys koko firman tekemisiin, jos siilossa tehdään exmergeä mikä syö levytilan täysin joltain palvelimelta niin SOC avaa infralle tiketin ja infra tulee paikalle ihmettelemään siilon exmergen levvysyöntiä vasta tutkimuksen JÄLKEEN. Miksei SOC tiennyt mitä siilo tekee juuri sillä hetkellä?
Monet ohjeet on luotu yleisellä tasolla. Voisi olla vähän tarkemminkin esim. 1) tee jotain 2) tee jotain lisää 3) tee vielä jotain lisää. Esimerkiksi koneiden esiasennusohje on hyvä esimerkki eli tarkat stepit kuvattu miten asennus etenee.
Että tieto ois keskitetysti samassa paikassa mistä se löytyy helposti ja joku ylläpitää ja päivittää tietoa.
Olisi hyvä että tieto olisi kootusti yhdessä paikassa selkeästi jäsenneltynä. Nyt ei tiedä edes mistä pitäisi alkaa etsimään. Lisäksi tietyt paikat eivät tule tiettyjä tiedostoformaatteja suoraan näkyvillä sivulla.
Selkeät tiedot eri järjestelmistä kirjoitettuna viralliseen formaattiin, eikä tunkunk-muotoon, yhdessä/kahdessa järjestelmässä.

Selkeä linjaus, mitkä tiedot löytyvät esim. ERP:stä ja mitkä toisesta järjestelmästä (wiki/verkkolevy/confluence).
Kuka tietää jotain Sybasesta? Oraclesta? Kenelle kuuluu Fujitsun puhelinasiat?
Selkeät, lyhyet ja ytimekkäät palvelukuvaukset tiivistetyillä spekseillä (mahdollisesti hinnaston kanssa). Prosessikuvaukset.
Sisäisten prosessien ja toimintatapojen dokumentointi jotta asiat tehtäisiin aina samalla tavalla ja laatu pysyisi tasaisena riippumatta siitä kuka toimenpiteen suorittaa. Tämä vaikuttaa myös tehokkuuteen ja tehokkuus helpottaa resursointia
No jos jotain tarvittavaa ei conflusta löydy lisää sen sinne itse.
Laajemmat kaaviot palveluiden toiminnasta ja erikseen erinäisien ongelmien ratkaisut. Palveluiden tiedon tulisi olla ajantasalla ja avainsanoilla haettavissa.
Palveluiden käyttöohjeet asiakkaille ja palveluiden yleiset ohjeet ja parhaat käytännöt sisäiseen käyttöön.
-
PV ja PHV dokumentaation selkeyttäminen, sisältäen CMDB ja asiakaskuvaukset ja ohjeistukset.
Ajantasainen tiet
Itse koen, että eniten auttaisi tiedon saatavuus ja haettavuus yhdestä paikasta. Paikasta, joka on saavutettavissa millä tahansa laitteella VPN yli selainta käyttäen ja on vapaassa formaatissa (ei verkkolevyjä, ei word dokumentteja jne). Tällä hetkellä en omassa työssäni tarvitse varsinaisesti tietoa lisää, mutta olisi mukavaa, jos organisaation tieto olisi paremmin löydettävissä.
Koen että minulla on tällä hetkellä pääsy niihin tietoihin joita kaipaa suurelta osin. "Uutena" työntekijänä tilaus- ja toimitusprosessit ovat epäselviä vielä.
Selkeä ja kattava kuvaus Nebulan tarjoamista tuotteista ja palveluista
Hyvä tietämuskanta (KB) mistä löytyy "Vapaa haku" tämä listaisi tulokset haun perusteella esim:

	"Haku: MySQL error"
	Yleisesti ottaen ja kaiken tiedon osalta: tiedon helppo löydettävyys, eli kaiken tiedon pitäisi olla yhden *toimivan* hakumoottorin kautta löydettävissä.
	"Kuituintra" eli kupari-intran tyyppinen järjestelmä, mihin voitaisiin tallentaa havainnollisesti kytkennät, paritiedot ja tilaustunnukset.
	Helposti ajantasalla pidettävän, mielusti mahdollisimman ihmisystävälliseen muotoon, kuten kuva.
	organisaation laajuinen kommunikaatio(väline)
	Confluence muodossa kirjoitetut pidemmät ja lyhyet palvelukuvaukset, prosessikuvaukset, järjestelmäkuvaukset, tekninen dokumentaatio, ohjeet yms.
	Haettavan tiedon, kaikki haut, slackia ja confluencea lukuunottamatta ovat mitättömiä ja toimimattomia. Tietoa kyllä on olemassa, mutta osumatarkkuutta kuvastaa se, että seisot ladon sisällä ja silti ammut ohi siitä.
	-
	Ajantasainen tieto tärkeintä
	Asiakasympäristöjen dokumentaatio yhdessä paikkaa, helposti muokattavissa ja päivitettävissä operatiivisten muutosten yhteydessä.
	Selkeät prosessit ja niiden noudattaminen myös ongelmatilanteissa. Laajamittainen tieto Nebulan oman runkoverkon laajuudesta, talojakamokytkimien sijainnista sekä muista saatavuuteen liittyvistä asioista.
	Työn kannalta oleelliset tiedot olisi hyvä olla ajan tasalla yhdessä paikassa eikä levittäytyneenä pitkin eri paikkoja.
	Vanhan tiedon suodattaminen pois ja kurantin tiedon saatavuus yhden haun kautta.
	Teknisten ohjeistuksien

<p>Geneerisesti tiedon saatavuus ja näkyvyys. Myös järjestelmällisempi tiedon kategorisointi ja säilytys olisi tarpeen. Em. lisäksi geneerinen hakumoottori, jossa olisi kaikki tietolähteet indexoituna.</p>
<p>Asiakaskohtainen tieto olisi hyvä löytää yhdestä paikasta helposti, tieto on tällä hetkellä hajautettu useaan paikkaan ja se monesti hidastaa asioiden selvittelyä.</p>
<p>dokumentaatio</p>
<p>Vikatilanteiden ajantasainen tiedoitus, äitihäiriöiden luominen heti eikä hidas ihmettely ja jaa-jaattelu tai tietojen pimittäminen (vikatilanne tiedossa yhdellä tiimillä, mutta ei informoi muita ja aspa saa tietää vikatilanteesta vasta kun asiakkaat soittelee).</p>
<p>Solutions-puolta koskevien myynnillisten tiedotteiden olemassaolo ja saatavuus mitkä vaikuttavat suoraan-tai välillisesti omaan työhön sekä asiakkaille informoitaviin asioihin.</p>
<p>Tieto olemassa olevista palveluista ja hinnoista. Miten palvelut liittyvät toisiinsa.</p>
<p>-Asiakassopimukset -ajatasalla olevat tuote kuvaukset ja hinnat</p>
<p>Kriittisempi suhtautuminen siihen mitä tietoa tarvitsee ylipäätänsä tuottaa. Turha tieto peittää hyödyllisen tiedon.</p>
<p>-</p>
<p>Teknisen tiedon ajankohtaisuus. Kuka muokannut, koska ja miksi.</p>
<p>Yleiset tiedot: puhelinnumerot, tittelit > kuka vastaa mistäkin. HR asiat: mitä teen jos tarvitsen, hammaslääkärinä, lääkäriä, sähköpöydän, miten lomat kirjataan ja minne Talous: milloin ennustetaan, milloin ennustus aukeaa ja menee kiinni, milloin pitää budjetoida, mitkä ovat tilit Mistä löytyy ohjeet ?</p>
<p>sopimukset, tekniset ympäristöt, laskutus- ja tikettihistoria auttaa. jotkut tai kaikki näistä löytyvät, mutta aivan eri paikoista ja usein täysin vaillinaisena.</p>
<p>Järjestelmäarkkitehtuurikuvaukset. Palvelinten ja palveluiden relaatiot. Dokumentaation linkitys asetteihin.</p>

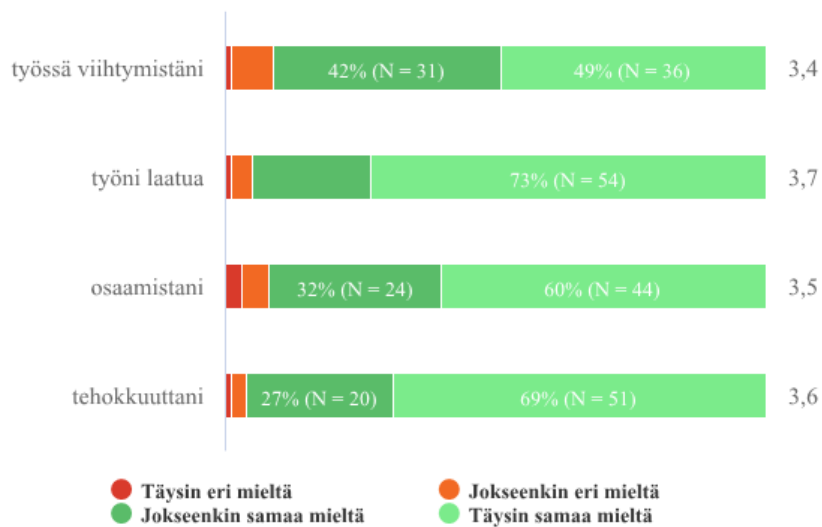
<p>Standardimuutosten ja -tilausten työohjeet ja viestipohjat asiakkaalle, jotka ovat helposti saatavilla.</p>
<p>- Ajantasainen kokonaiskuva asiakkaan järjestelmästä - Järkevä paikka asiakkaan järjestelmän tunnuksille/salasanaille johon voidaan rajata pääsy</p>
<p>Kunnon ohjeet, ja toimiva tietämuskanta</p>
<p>Ajantasaisen tiedon, wikissä on paaaaajlon vanhaa turhaa tauhkaa joka saattaa olla relevanttia tai sitten ei</p>
<p>Avoimempi/nopeampi tiedotus mm. organisaatiomme muutoksista (uudet/lähtevät työntekijät, kuka vastaa mistäkin jne), järjestämistämme tapahtumista asiakkaille & sisäisesti.</p> <p>Kaiken tiedottaminen sähköpostitse ei ole paras tapa, kuten nyt tehdään (jos tehdään)</p>
<p>Hyvä ohjeistus, jonka voi laittaa suoraan asiakkaalle.</p>
<p>Confluence/wiki tyyppinen tieto.</p> <p>Mukava olisi myös saada helpommin yleistietoa esim tilausten/laskujen käsittelijöiden prosesseista. Voi olla että semmosia onkin, mutta en vain osaa etsiä...</p>
<p>Kaikista palveluista tuottamisen ja tukemisen elinkaaret samanlaisessa formaatissa.</p> <p>Yksi hakupaikka josta voi hakea kaikista sisäisistä tietämyslokaatioista materiaalia.</p> <p>Jonkinlainen tietämuskanta josta näkee helposti mistä asioista/aiheista meillä on ylipäänsä dokumentoitua tietämystä.</p>
<p>kaikki vanha excel mallit</p>
<p>Helposti haettavaa tietoa esimerkisi Intranetistä ja Yammerista.</p> <p>Asiakasdatan ajantasaisuus</p>
<p>Kaikki asiakkuuksiin liittyvät tiedot pitäisi löytyä jostain yhdestä paikasta, intra olisi hyvä. Nyt tietoa on ripoteltu ympäriinsä, toinen katsoo toisesta paikasta ja toinen toisesta, näin ollen muutoksia ei päivitetä joka paikkaan</p>

ja aina joku ohje on vanha. Yksi paikka mistä kaikki löytyy helposti ja olisi haku käytettävissä, yrityksen oma intra pitäisi olla.
Asiakasdata ja asiakasdokumentaatio
Ajantasainen Virheetön Oikea
Selkeä tieto kuka vastaa mistäkin tehtävästä
Ajantasaisen ja luotettavan tiedon löytyminen -asiasta kuin asiasta- vaivatta Kuka tekee mitä ja kuka vastaa mistä Mitä yrityksessä yleisesti tapahtuu Henkilö - ja vastuumuutokset Asiakashallintaan liittyvien tietojen ajantasaisuus ja saatavuus tarvittaville sidosryhmille
Tehtäväjaketieto = kuka hoitaa mitään työtehtävää
Jos tiedot olisivat yhdessä paikassa, eikä tarvitsisi etsiä tietoa sieltä täältä. Osa artikkeleista vanhuneita.
Roolit ja vastuut, ajantasainen kuva palveluista ja hinnoista, dokumentoidut prosessit
Asiakasympäristöihin liittyvät tiedot, hinnoitteluun ja muuhun myyntiin liittyvät tiedot.
Ajankohtaisen, yhdessä paikassa ja helposti saatavilla olevan. Päinvastaisen siis kuin nykyisin.
Niin kauan kun on käytössä eri tietolähteitä, yksi virallinen lista missä on määritelty kaikki käytössä olevat luotettavat ja suositellut tietolähteet.
Ajantasaisen jota voisi hakea toimivalla hakumoottorilla tai että tieto olisi hyvin kategorisoitu järkevään rakenteeseen. Ideana se että jonkun täytyy klikautella että vanha mutta validi tieto pysyy voimassa/haettavissa ei myöskään ole toimiva. Nyt on sekaisin tietoa siellä sun täällä ja Snowista hakeminen ei toimi ollenkaan.

	<p>Kolleegat ja wiki ovat varmempi tietolähde, tosin wikissäkin paljon vanhentunutta tietoa.</p>
	<p>Haluaisin tietää kaikki tärkeät asiat, joita osastoilla tapahtuu tai suunnitellaan.</p>
	<p>Kaiken perustiedon kuten palvelut, hinnat, henkilöstö, yhteystiedot yms. pitäisi olla helposti ja nopeasti luettavissa sekä ajantasalla. Esimerkiksi tällä hetkellä hinnasto on hakemistolabyrintin takana jaetulla levyllä, sen sijaan, että se olisi 1-2 klikkauksen päässä.</p> <p>Vanhalle intran henkilöstö -sivulle ei taida nykyään olla lainkaan vastinetta ja kyseistä sivua ei ole pidetty ajantasalla pitkään.</p> <p>KB:n ohjeissa erittäin tärkeätä, että ohjeet ovat selkeät ja toimenpide voidaan tehdä alusta loppuun ohjeita seuraamalla. Tämä koskee varsinkin migraatioita. Olisi hyvä, jos uudet työntekijät voisivat tehdä jonkin toimenpiteen suoraan ohjetta lukemalla.</p>
	<p>Ajantasalla olevan, helposti löydettävän, sekä tarvittaessa asiakas kohtaisen. Etsimiseen sekä vanhentuneeseen tietoon menee liikaa aikaa ja turhautuu.</p>
	<p>Tietämys erilaisista prosesseista ja toimintatavoista asiakkaiden palveluihin liittyen</p>

12. Tietämyksenhallinnan kehittäminen parantaisi

Vastaajien määrä: 74



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
työssä viihtymistäni	1 1,35%	6 8,11%	31 41,89%	36 48,65%	74	3
työni laatua	1 1,35%	3 4,06%	16 21,62%	54 72,97%	74	4
osaamistani	2	4	24	44	74	4

	2,7%	5,41%	32,43%	59,46 %		
tehokkuutta ni	1	2	20	51	74	4
	1,35%	2,7%	27,03%	68,92 %		
Yhteensä	5	15	91	185	296	4

13. Mitä asioita pitäisi kehittää, jotta edellisessä kohdassa mainitut asiat toteutuisivat sinun kannaltasi mahdollisimman hyvin?

Vastaajien määrä: 74

Vastaukset	
	Tiedon löydettävyyttä ja tuotettavuutta. X-asemalta ei löydä mitään. Jos omistaa tietoja, jota ei ole muualla, se pitäisi olla hyvin helppo jakaa muiden käyttöön.
	Luottaminen tuotannon henkilöihin, vastuunantaminen tuotannon asiantuntijoille
	Kunnollinen dokumentaatio ja toimintaohjeet eri tilanteissa
	Piilotieto esille ja se että tulet töihin ja kysyt Ongelmasta X joka on aktiivisena, saat vastauksen "Lue sitä Irkkiä siellä siitä on sanottu" nii pois kiitos, mulla ole aikaa joka päivä lukea 1000 rivejä IRC backlogia sen takia että saatan löytää jotain oleellista sieltä. Selkeällä otsikolla sähköpostia aiheesta olisi parempi tai joku intra johon tietotulisi.

<p>jonkinlainen yhtenäistetty prosessi tietämyksen kirjaamiseen ja jakamiseen ja levitykseen, jopa lyhyen tähtäimen tietämystä voisi antaa koko firmalle vaikka meneillään olevasta muutoksesta tms.</p>
<p>Jokainen omalta osaltaan loisi ohjeita mikäli niitä puuttuvat. Lisäksi se miten ohje sitten löytyy kun se on olemassa (linkitys asiakkaaseen, kategoriat). Tällä hetkellä dokumentit vielä löytyvät helposti SN:n hauilla, koska dokumentteja in vielä suhteellisen vähän, mutta jossakin kohtaa dokumentteja on paljon jolloin oikean dokumentin löytäminen pitää saada helpoksi.</p>
<p>Että tieto ois keskitetysti samassa paikassa mistä se löytyy helposti ja joku ylläpitää ja päivittää tietoa.</p>
<p>Koota kaikki tieto yhteen paikkaan. Laitaa tiedon ajallapysyminen / seuranta jonkun vastuulle kuka hoitaa ko asiakkuutta. Jatkuva kehittäminen tiedon-osalta käytiin.</p>
<p>Aloittaa järjestelmällinen tietojen läpikäynti ja uudistaminen yhteen järjestelmään. Tähän pitäisi varata resurssit kuntoon, eikä ns. omien töiden ohessa.</p>
<p>no haku toimimaan ERPissä vaikka ensiksi (+kieli kuntoon).</p>
<p>Sopivan tiivistetty tietämuskanta (mahdollisesti kohderyhmittäin) josta tarvittava tieto ja informaatio on helposti haettavissa ja tarvittaessa myös päivitettävissä.</p>
<p>Prosessien ja toimintatapojen riittävä dokumentointi, ei pelkästään miten asia tehdään vaan syvemmin; miksi jokin asia tehdään jollakin tavalla ja mihin se vaikuttaa.</p>
<p>Ei mitään koska meillä on confluence ja Slack</p>
<p>Tietoa on helppo löytää ja sitä voi päivittää. Avainhenkilöt tarkistavat ajoittain KB-artikkelit, jotta ongelmat pystytään ratkomaan tehokkaasti.</p>
<p>Kaikille palveluille, prosesseille ja järjestelmille pitäisi löytyä vastuuhenkilö, joka on selkeästi kaikkien nähtävillä ja tiedossa ja joka vastaa ko. kokonaisuuden tietämyksestä.</p>
<p>Hakutyökalut</p>

Erinäisissä lähteissä sijaitsevat asiakasdokumentit ja CMDB saatava yhtenäistettyä. Unohtamatta arkaluontoisten tietojen tietoturva.
Asiasisältö, tiedon laatu
Itse koen, että eniten auttaisi tiedon saatavuus ja haettavuus yhdestä paikasta. Paikasta, joka on saavutettavissa millä tahansa laitteella VPN yli selainta käyttäen ja on vapaassa formaatissa (ei verkkolevyjä, ei word dokumentteja jne). Tällä hetkellä en omassa työssäni tarvitse varsinaisesti tietoa lisää, mutta olisi mukavaa, jos organisaation tieto olisi paremmin löydettävissä.
Työvälineenä koen ERP:n KB:n kankeaksi ja hankalaksi käyttää, IntraWiki on paljon nopeampi ketterämpi ja helpompi käyttää erikseen eri selaimessa snowin rinnalla, jos käsittelen esimerkiksi tikettiä.
Yksi toimiva ja kattava tietolähde
tietämyskannan teksti tulisi olla mahdollisimman selkästi selitetty. Myös selitys "Miksi tämä tehdään tällä tavalla" on hyvä
toimiva hakumoottori joka etsii yhdellä haulilla kaikista paikoista joihin dokumentaatiota tehdään.
Tiedonhaku voisi olla tehokkaampaa ja tietoa koota enemmän samaan paikkaan. Nyt kaikki on levällään eri puolilla ja pelkästään oikean järjestelmän löytäminen on oma haasteensa
Meillä pitäisi olla vain yksi järjestelmä johon tietoa päivitetäisiin. Järjestelmää pitäisi pystyä käyttämään helposti ja esim. verkkokuvaa pitäisi pystyä päivittämään lennossa kun asioita konfiguroi käyttöön.
helpottaa kommunikaatiota, vähentää laatikoitumista ja tarjoa helppoja kevyitä tapoja tallentaa kommunikaation lopputuloksena syntyvää tietoa
Käyttää yhteisiä työkaluja jotka tarjoavat helpon tiedon hallinnan kuten Confluence. ERP:n KB ei ole dokumentointijärjestelmä ja ko. haku toimii parhaillaan erittäin huonosti, joten tieto ei ole edes käytettävissä. Mitä itse prosessiin tulee niin yksinkertainen on kaunista. Joku PDCA periaate ja selkeät tiedon / dokumenttien omistajat.
- Toimiva haku
- Yksi paikka operatiiviselle tiedolle

- Yksi paikka järjestelmädokumentaatiolle - Verkkolevyn kuoppaaminen toimintaohjeiden säilytyspaikkana.
-
Tiedot ajantasalle ja helposti saataville (löydettävissä)
Yhtenäistää dokumentaatio käytännöt yhteen paikkaan ja tehdä se helposti muokattavaksi. Vaihtoehtoisesti nostaa flageja pystyyn että tämä muutos on aiheuttanut toimia ja dokumentaatio tulisi päivittää. Tästä voisi tulla erillinen dokumentointi taski ja se auttaisi ylläpitämään ajantasaista dokumentaatiota?
Saatavuuksien selvittämisen prosessia ja työkaluja tulisi kehittää siten, ettei uusien liittymien toimittaminen tilauksen jälkeen pysähdy tai viivästy puutteellisten saatavuustietojen takia.
Työn kannalta oleelliset tiedot olisi hyvä olla ajan tasalla yhdessä paikassa eikä levittäytyneenä pitkin eri paikkoja.
Tiedon löydettävyys pitäisi olla mahdollisimman helppoa ja tieto pitäisi olla sellaisessa muodossa että sitä on helppo hyödyntää asiakasrajapinnassa toimiessa.
Teknisiä ohjeistuksia
Ajantasaisen tiedon saaminen ja näkyvyys oikeaan aikaan ja dokumenttien versiointikäytännöt, sekä duplikaattidokumenttien poistaminen
Esimiestasolla on jo ehdotettu, että dokumentaation tekeminen ja päivittäminen otettaisiin tavoitteeksi, jolla saataisiin tietoa siirtymään paremmin esim. ERP:n tietämuskantaan. Tämä nopeuttaisi tiedon etsimistä. Samoin, odotan kovasti, että esim. asettirekisterissä olevat tiedot saataisiin jotenkin linkitettyä ERP:iin ja ehkä myös IntraWikin.
.
Tietokannan ajantasainen ylläpitäminen.
Olen ollut organisaatioissa niin vähän aikaa, etten osaa vastata tähän.
eos
en osaa sanoa
Vähemmän tiedonhallintaan huonosti toimivaa politiikkaa ja enemmän tiedon tuottamisen enableointia hyvillä työkaluilla.

-
Tiedon keskittäminen
Joku intran tyypinen ratkaisu, josta asiat löytyvät helposti eikä mitään verkkolevyratkaisuja.
pilvipalvelut tulisivat tähän kohtaan kyseeseen: - slack lyncin tilalle, jotta lokit ja etsittävyys säilyy, sekä pääsy onnistuu millä tahansa laitteella. - pilvitallennustilaa, jonne tallennetaan kaikki muistiinpanot, tekniset ympäristöt, sopimukset, tarjoukset jne.
Järjestelmäarkkitehtuurikuvaukset. Palvelinten ja palveluiden relaatiot. Dokumentaation linkitys asetteihin.
Tietojen olisi hyvä olla yhdestä paikasta saatavilla ja sen olisi hyvä olla ajantasalla.
- Yksittäinen paikka kaikelle dokumentaatiolle, sisäiset ja asiakasjärjestelmät. Kaikki osastot käyttävät samaa järjestelmää - Dokumentaatiota pitäisi olla helppo muokata (myös kuvien osalta) ja helppo etsiä tietoa järjestelmä/asiakaskohtaisesti - Kaiken nykyisen dokumentaation konsolidointi em. paikkaan ja muiden dokumentaatiojärjestelmien alasajo - Projektitoimiston tuotosten dokumentaation laadun ja kattavuuden parantaminen, ja varmentaminen ennen tuotantoon hyväksymistä
Tiedon päivittämistä ja keskittämistä johonkin
varmaankin juuri niitä asioita joita tämä projekti on parantamassa?
esim. Intranet tms, josta pystyisi selvittämään kaikkia ajankohtaisia asioita. Nyt työaika menee paljon hukkaan, kun asioita joutuu kyselemään yksittäisiltä ihmisiltä.
Tiedon löytyminen yhdestä paikasta mahdollisimman pienellä vaivalla. Eli "metatiedot" kuntoon myös.
Slack + ERP TIKETIT (ei kb) + Sähköposti + Confluence + Verkkolevy... Ja näiden välille saumaton yhteistyö.

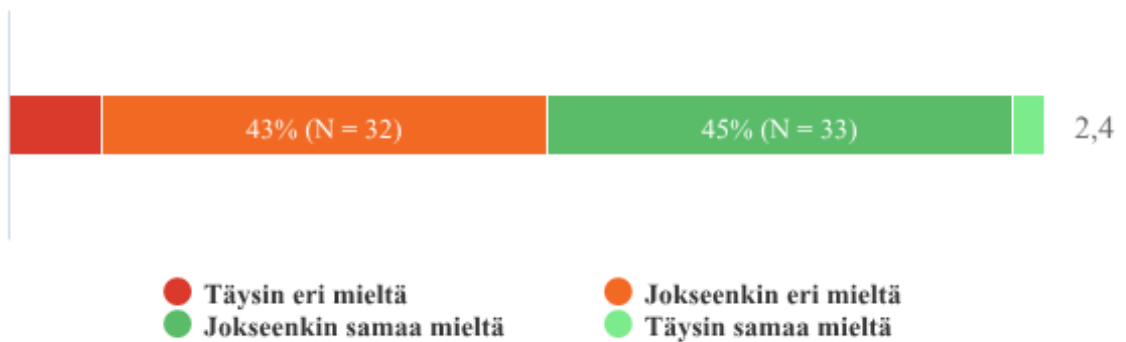
<p>Jirasta kun päästäisiin niin että ei sitä tarvitsi käyttää vaan hoidettaisiin projektien hallinnat yms servicenowssa...</p> <p>Ennä jirassa muuta hyvää kuin että sinne on helpompi antaa konsulteille accessi.</p>
<p>Viralliset rajaukset tietämyksenhallinnalle ja sen välineille. Yhtenäiset, valmiit pohjat tietämysartikkeleille.</p> <p>ERP:n hakumoottorin kehittäminen paremmaksi.</p>
<p>uusi tulostin</p>
<p>Helposti haettavaa tietoa esimerkiksi Intranetistä ja Yammerista</p>
<p>yksi paikka mihin tiedot tallennetaan ja jokaisella dokkarilla pitäisi olla omistaja, henkilö kuka vastuussa tietyistä ohjeista, hinnastoista jne jne....</p>
<p>Verkkolevyt pois käytöstä ja tilalle dokumenttienhallinta. Sovittavat tarkemmalla mitä ja miten dokumentoidaan, jotta sitä voidaan mitata</p>
<p>Pitää</p> <ol style="list-style-type: none">1) Määritellä dokumentaatiolle omistajat ja vastuut omistajat ylläpitämään dokumentaatiota2) Määritellä jokaiselle palvelulle ja prosessille omistaja myös operatiivisilla teknisellä tasolla.3) Saada firmaan yksi yhteinen dokumentaationhallintajärjestelmä. HR, Core ja Solutions ei voi käyttää eri alustoja.4) Kommunikoida selkeästi kuka omistaa minkäkin osa-alueen kompetenssin (Ostot, Commvault, tunnustenhallinta) ja sen jälkeen he saavat ja joutuvat ylläpitämään dokumentaatiota.
<p>Tieto selkeämmin tiettyyn paikkaan, nyt tuntuu olevan levällään siellä täällä ja ei voi olla varma onko vielä paikkansapitävää</p>
<p>Jotta tietoa ei tarvitsisi kaivella useista eri lähteistä ja miettiä sen oikeellisuutta ja ajantasaisuutta, meillä tulisi olla jollain muotoa keskitetty yleisen tiedon jako & säilytys kanava (esim. sisäinen intranet) Eri osa-alueilla tulisi olla vastuuhenkilöt tiedon ajantasaisuuden ja oikeellisuuden takaamiseksi.</p>

<p>Osastojen/toimintojen jokapäiväiseen työhönliittyvillä teknisillä ja yksityiskohtaisemmalla tiedolla, voisi luonnollisesti olla oma säilytys- & jakokanava.</p> <p>Olisi hienoa tietää oman yrityksen & muidenkin osastojen ajankohtaisista tapahtumista muutenkin kuin pelkästään omaan työhön liittyen.</p>
<p>Muutoksista tiedottaminen ajoissa</p>
<p>Sama vastaus kuin edelliseen. Kaikki tieto yhteen paikkaan ja helposti löydettäväksi. Myös tietojen jäsentäminen järkevään muotoon (osa artikkeleista sekavia ja niissä poimittu useaa eri tietoa ripotellen)</p>
<p>Tiedon löydettävyys kuntoon ja tiedon omistajuus (jonka kautta vastuu ajantasaisuudesta) selkeäksi</p>
<p>Tietämyksenhallinta tulisi keskittää ja siitä tulisi kertoa nykyistä laajemmin kaikille organisaatiossa.</p>
<p>Sama kuin yllä, eli tieto helposti saatavilla olevaksi ja ennen kaikkea tiedotus siitä, että missä tieto on.</p>
<p>Saatavilla oleva, Nebulan itse ylläpitämä tietämys ajantasalle. Vanhojen ohjeiden siivous, ja aina uuden palvelun tullessa markkinoille, välittömästi uudet ohjeet / speksit jne.</p>
<p>Toimiva hakumoottori tai indexi, ylläpidetty dokumentointi, vanha muuttumaton tieto ei häviäisi.</p> <p>Prosessit esimerkiksi palvelimien lisäämiseen ovat raskaat ja hyvin manuaaliset. Suurin osa tiedosta olisi mahdollista generoida järjestelmiin automaattisesti.</p> <p>ERPistä ei edes löydy kaikkia asettirekisterissä olevia palvelimia CI hakukentästä joten se jää monessa tapauksessa tyhjäksi ja sitten kommentoidaan jonnekkin satunnaiseen ticketin kenttään ehkä tuurilla mihin asiaan tämä liittyy.</p>

<p>ERP ei myöskään tue sitä että merkattaisiin monta CI:tä samalle tiketille joka sabotoi muuten toimivan ominaisuuden asettirekisterissä jossa palvelimeen liittyvät tiketit näkyvät suoraan.</p> <p>Lisäksi järjestelmien dokumentoinnille olisi ihan hyvä varata oikeaa aikaa että ne tulisi tehtyä eikä aina olisi nykimässä jo seuraavaan tapaukseen.</p>
<p>Pitäisi olla selkeä tieto, missä kaikki yrityksen eri henkilöiden tarvitsema tieto löytyy</p>
<p>Tehokas tietämyksenhallinta varmaankin tarvitsee vuoron/työntekijän/tiimin, jotta saadaan tietämuskannalle hyvä pohja alkuun.</p>
<p>ERPiin valmis linkki tai ohje, mikäli se on asiakaskohtainen, specifinen tai jos se on ns. standardi kyseiselle ongelmalle.</p>
<p>Tiedon organisointi järkevästi siten, että jokainen tietää, mikä tieto löytyy mistäkin.</p>

14. Organisaatiossamme tehdään päätöksiä riittävän, voimassa olevan ja ajan tasaisen tiedon perusteella

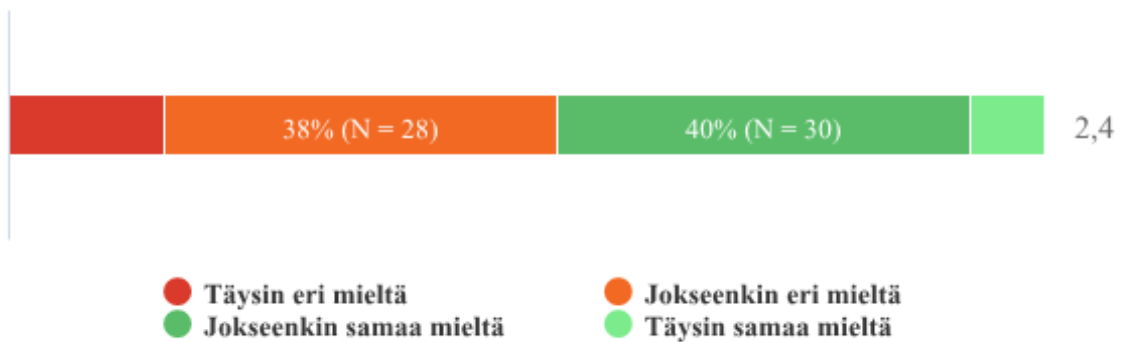
Vastaajien määrä: 74



	Täysi n eri mieltä	Jokseenki n eri mieltä	Jokseenki n samaa mieltä	Täysi n sama a mieltä	Yhteens ä	Mediaan i
	7	32	33	2	74	2
	9,46%	43,24%	44,6%	2,7%		
Yhteens ä	7	32	33	2	74	2

15. Organisaatiomme sisäisessä viestinnässä hyödynnetään oikeita viestintäkanavia

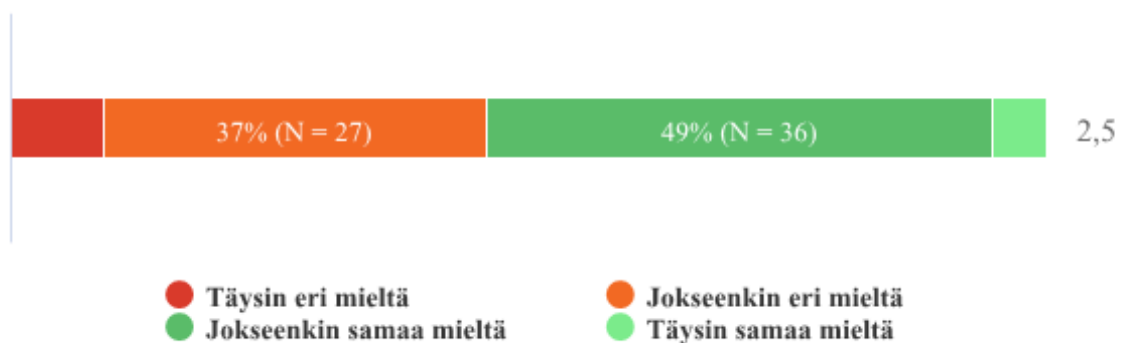
Vastaajien määrä: 74



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
	11	28	30	5	74	2
	14,86 %	37,84%	40,54%	6,76%		
Yhteensä	11	28	30	5	74	2

16. Organisaatiomme sisäisessä viestinnässä hyödynnetään oikeita viestintäteknologioita tai -välineitä

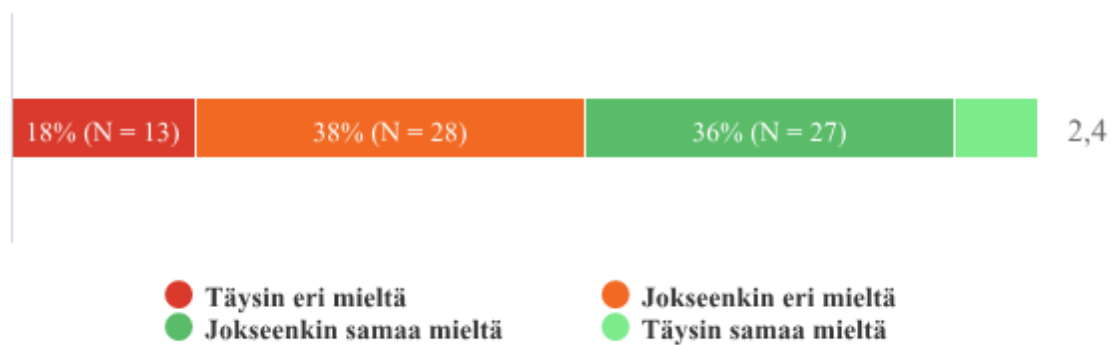
Vastaajien määrä: 74



	Täysi n eri mieltä	Jokseenki n eri mieltä	Jokseenki n samaa mieltä	Täysi n sama a mieltä	Yhteens ä	Mediaan i
	7	27	36	4	74	3
	9,46%	36,49%	48,65%	5,4%		
Yhteens ä	7	27	36	4	74	3

17. Organisaatiossamme kannustetaan uuden tiedon luomiseen ja etsimiseen

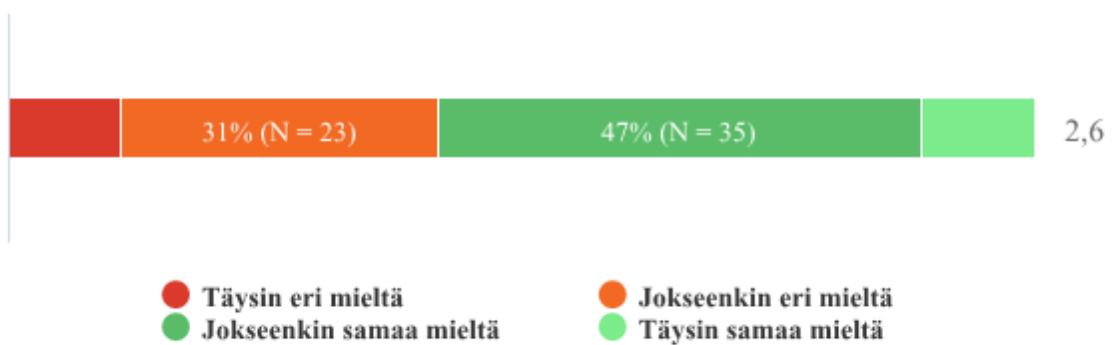
Vastaajien määrä: 74



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
	13	28	27	6	74	2
	17,57 %	37,84%	36,48%	8,11%		
Yhteensä	13	28	27	6	74	2

18. Organisaatiossamme kannustetaan vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen

Vastaajien määrä: 74



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
	8	23	35	8	74	3
	10,81 %	31,08%	47,3%	10,81 %		
Yhteensä	8	23	35	8	74	3

19. Miten organisaation sisäistä viestintää voitaisiin kehittää?

Vastaajien määrä: 74

Vastaukset	
	<p>Kaikille yhteiset ja toimivat välineet käyttöön sekä linjaukset mihin mitäkin välinettä/kanavaa käytetään.</p> <p>Pitäisi enemmän keskittyä kommunikointiin teknologioiden sijasta.</p>
	<p>Luottamuksen ja vastuun antaminen osajille</p>
	<p>Ilmoittaa/viestii sisäisesti hyvissä ajoin muutoksista</p>
	<p>Irc pienemmälle osalle, sähköposti isommalla osalle. Selkeät mailit otsikoinnit, jos samaa viestiä lähetetään useasti kuten esim viikkoraportti niin se aina samalla otsikolla esim. Viikkoraportti vko X jolloin työntekijöiden on helppo luoda tärkeää tietoa sisältävistä tiedotteista sähköpostisäännöt jolloin viestit eivät huku massaan.</p>
	<p>joku yksi yhtenäinen paikka mihin kaikki kirjataan omiin lokeroihin ja mahdollisesti kaikille näkyviin. wiki on huono esimerkki mutta wikin "tyyliin".</p>
	<p>kiireelliset viestit sähköpostilla, mieluiten ennen kuin asiakas. Ei hyvä jos asioista kuulee ensimmäistä kertaa asiakkaalta. Ehkä voisi olla joku sisäinen intra / uutissivu josta näkyy ajankohtaiset asiat.</p>
	<p>Että sisäisesti viestitettäisiin asioista, eikä niin että pitää arvailla ja kaivaa tieto itse.</p>
	<p>Hoitaa sitä aikaisemmin eikä juuri ennen deadlineä</p>
	<p>Esim. oikeasti ilmoittamalla käynnissä olevista projekteista, muutoksista selkeästi, etukäteen tai edes, että ilmoitettaisiin.</p> <p>Ei siten, että "tehdään verkkohuoltohuomenna, vaikuttaa kaikkiin asiakkaisiin".</p>

<p>slack,automatisointi triggereillä viestinnässä, joku prosessi uusien henkilöiden tutustuttamiseen (ei opi huonoille tavoille).</p>
<p>Tiedotuskanavien selkeys ja tieto oikeiden henkilöiden/tahojen tavoitettavuudesta (mikä tukiryhmä, mikä jakelu). Kenties jokin newsfeed josta seurattavissa myös muiden tiimien ajankohtaisia asioita.</p>
<p>Organisaatiossamme ongelma ei niinkään ole se etteikö tietoa luoda vaan se että ei ole selkeää toimintatapaa ja ohjeistusta mihin ja mitä tulee kirjata sekä mitä välinettä käytetään mihinkin. Eri osastojen omat kokeilut ja sooloilut pitäisi lopettaa kuitenkin siten että se ei tapa kokeilunhalua ja innovaatioita. Selkeät pelisäännöt puuttuvat.</p>
<p>En osaa sanoa kun meidän tiimin sisällä homma on hoidossa.</p>
<p>Sähköpostilla toimitettavat päivitykset ovat tällä hetkellä hankala asia uusille työntekijöille. Aikaisempia tärkeitä tiedotteita, ei ole saatavilla uusille työntekijöille. Asiat, mitkä on ilmoitettu sähköpostilla tai Irc tulisi myös kootusti päivittää palveluun liitettyyn Troubleshoot databaseen.</p> <p>Avainasia: Ratkaisun etsiminen sähköpostista on aikaa vievää hommaa. Uusilla työntekijöillä ei ole samaa tietoa saatavilla, ellei viestejä uudelleenlähetetä.</p>
<p>Yhteinen työkalu viestintään kaikille. Tämän työkalun tulisi mahdollistaa pysyvien tiimikeskusteluryhmien perustaminen (toisin kuin Skype).</p>
<p>Selkeät linjaukset tiedottamiseen.</p>
<p>Mielestäni tällä hetkellä sähköpostitse tulee tiedotteet ok.</p>
<p>EOS</p>
<p>Organisaation pitää nähdä, että viestintä ja yhteisöllisyys on organisaation etu. Jostain käsittämättömästä syystä organisaatio näkee, että kommunikaatiovälineiden ja tiedon siiloutus jotenkin tukee organisaation tarpeita. On totta, että omistajat voivat vaatia tietynlaista "tietoturvaa ja muuta". On johdon tehtävä aktiivisesti taistella näitä sääntöjä vastaan ja toteuttaa ne niin, että tekeminen on mahdollisimman helppoa.</p> <p>Konkreettisesti:</p>

<ul style="list-style-type: none">- Annetaan ihmisille mahdollisuus käyttää organisaation laajuisia moderneja viestivälineitä yhdessä (Slack) ilman liian jäykkää ohjausta- Hankitaan kaikille järkevä tapa jakaa tiedostoja ja tietoa ilman ennakkosensuuria tai pelkoa siitä, että "joku nyt lukee jotain" = Confluence kaikille, ehkä Dropbox Business tai Confluun joku File manager plugin- Selkeytetään tiedotusprosessia, otetaan käyttöön työkaluja kuten StatusPage ja vastuuttetaan tiedottaminen selkeästi, mielestäni jokaisella osastolla pitäisi olla selkeä vastuurooli, jonka tehtävä on tiedottaa _jatkuvasti_ (viikottain) osaston uusista liikkeistä (hyvinkin teknisellä tasolla myös) - esim. SN kehityksessä tällaista on tehty hyvin, saman pitäisi ulottua kaikkeen
Liiketoimintayksiköiden välistä viestintää ei ole! Näinkin yksinkertainen asia kuin aloittaneet/lopettaneet työntekijät sitäkään ei tiedoteta.
Enemmän viestintää eri kanavissa
IRC on hyvä, mutta isommat ajankohtaiset äitihäiriöt tulisi ilmoittaa sähköpostitse silloin kun ne avataan JA suljetaan.
Mailin ei pitäisi olla koskaan ainoa tiedonjakotapa, koska maili unohtuu noin vuorokaudessa eikä sitä löydä enää uudestaan silloin kun siinä ollutta tietoa tarvitsisi.
Eri osastojen välistä kommunikaatiota on syytä parantaa
Mielestäni nykyinen sähköpostilla tiedon jako toimii hyvin. Kiireellisimmissä vanhat kunnan "Tissit bambu asap lollercoaster" hiligit toimivat myös.
mahdollisuus kommunikoida ja jakaa tietoa koko organisaation laajuisesti
Samat työkalut kaikille, Poistetaan turhat viestintäkavat / teknologiat käytöstä, luo turhaa päällekkäisyyttä. Järkeistetään tiedon hallinnan oikeusperiaatteita joissa organisaatio on siiloutunut Solutions, Webhosting, Core, Finance malliin. Tunnistetaan yhtiötasolla tiedon käyttötarpeet, sen oikeusrajaustarpeet ja virtaviivaistetaan yhtiötasolle.

<p>Jokainen omalla tahollaan voi olla tässä paljon aktiivisempi kuin on. Välttämättä kaikkia ei ole vastuutettu tiedottamaan niistä asioista sopivia henkilöitä ja tiedottamisessa on tietynlainen kynnyks. Myöskin useamman viestikanaavan olemassaolosta johtuen (irc+lync+email+slack+kirjekyyhkyt) jokaisella on oma vannoutunut käyttäjäkuntansa. Tähän mennessä toimivin ratkaisu on ollut Slack, jotuen modernimmasta otteesta kuin IRC. Lync itsessään on toimiva, mutta jossain vaiheessa sen applikaation laatu laski ja se alkoi tuntua turhan raskaalta ja epätoivoisen tahmealta käyttää. Email on taas viestinnän muodoista ehkä heikoin, koska sitä mailia tulee jatkuvasti, kissanristijäisistä tärkeisiinkin asioihin ja sinne helposti hukkuu se tärkeä tieto.</p>
-
Avoimempaa keskustelua. Salailukulttuuri kukoistaa edelleen.
Slack kaikille vaikka jopa irc:n tilalle tai irc-slack gw ajoon
Oman tiimimme sisällä tieto kulkee varsin täydellisyyttä hipoen käytössä olevia kanavia pitkin. Viestinnälliset ongelmat liittyvätkin oman tiimimme ulkopuoliseen kommunikaatioon esim. Coren verkkopalvelujen ja myynnin kanssa.
Web Hosting kannalta olisi hyvä jos kaikkia meidän työhön vaikuttavista asioista ja muutoksista tiedotettaisiin. Nyt näin ei aina käy.
Sähköposti on mediana hieman vanhentunut. Tiedon pitäisi olla vapaammin saatavilla esim. "kanavissa", mikä lisäisi organisaation läpinäkyvyyttä ja helpottaisi mm. kehitysehdotusten luomista ja seuranta.
Tiedottamalla asioista hyvissä ajoin
Firmatason intranetti pitäisi olla, jossa yleinen kommunikaatio. Tiedon omistajuus ja ajantasaisuuden mittaaminen, säännöllisesti.
Aiempi työhistoriani saattaa vaikuttaa, mutta mielestäni hyvin mietitty Intrasivu antaisi meille kaikille paremmat mahdollisuudet tiedon löytämiseen ja päästäisiin eroon turhanpäivisistä sähköposteista, joissa tiedotetaan asioita. Sähköposti on hieman vanhanaikainen ja tieto tuppaa hukkumaan postitulvaan. Verkon kulmalta löytyy kyllä esim. henkilöön vaikuttavaa tietoa ihan kivasti, mutta melko vanhanaikaisessa muodossa. SharePointin

<p>käyttöön otolla saataisiin tiimien palaverien muistiinpanot helposti kaikkien tietoon ja pystyttäisiin mahdollisesti kehittämään LEAN käytäntöjä ja työkaluja sitä kautta, päästäisiin helposti luomaan ja seuraamaan kehitettäviä ja työn alla olevia asioita.</p>
<p>kaikki työntekijät samaan kommunikointikanavaan</p>
<p>Sillä että ihmiset oikeasti tiedottaisivat tärkeistä asioista, eikä jättäisi sitä tekemättä syystä X, Y tai Z.</p>
<p>-</p>
<p>Tiedotus oikeille henkilöille ajoissa, mikäli tuotantoon viedään jotain uutta.</p>
<p>laajemmalla jakelulla kaikkea, mutta sähköposti kaiketi edelleen toimivin ratkaisu</p>
<p>En osaa sanoa. Meidän kulttuuri ei oikein ole koskaan ollut tietoa jakava. Yritys ei ole liioin ulospäin suuntautunut joka osaltaan aikaansaa kulttuuria jossa keskitytään vain omiin työtehtäviin.</p>
<p>-</p>
<p>sähköpostin sijaan sisäinen yhteinen kanava; intra tms</p>
<p>Pitäisi olla joku yhteinen foorumi, jonne asioita voi viedä, jotka saattaa kiinnostaa kaikkia. Tänne voisi viedä tiedotusta, mutta ihan ohjeitakin esim. kun uusi henkilö tulee yritykseen: hänelle valmis "tervetuloa nebulaan paketti" yms yms.</p>
<p>paremmilla työkaluilla</p>
<p>IRC ei toimi tämän kokoisessa organisaatiossa. Yammer palvelisi paremmin tiedon levitystä. Postaukset jäisivät elämään pidemmäksi aikaa ja niitä voisi kommentoida.</p> <p>Käytännössä oikeaa intraa ei ole. Tarvitaan intra jonne voidaan julkaista ajankohtaisia asioita. Ja jotka eivät häviä mailivirtaan.</p> <p>Meidän pitäisi ottaa O365 oikeasti käyttöön (fedroinnit+SSO). Sieltä löytyisi valmiina ilman lisäkustannuksia kaikki tarvittavat viestintävälineet (intra = sharepoint, yammer ja teams. Lisäksi se tukisi meidän O365 myyntiä</p>

asiakkaille. Olisi helpompi myydä "managed O365" jos osattaisiin itse käyttää noita palveluita.
-
- Ainakin HR lähettelee ohjeita mailin liitteinä .doc yms muodossa, näitä hankala löytää myöhemmin. Voisivat olla intrassa tms. jossakin oikeassa dokumentinhallintajärjestelmässä
Slack
sun nakki keksiä tähän vastaus :D
Intranet
Enemmän viestintää ja ajoissa.
Slack.
Selvemmät vastuut viestinnän osalta, eli määritellään kuka suorittaa viestinnän ja missä tilanteissa. Ei jätetä päätöstä viestinnästä kenenkään henkilökohtaisen mieltymyksen varaan vaan että triggerinä toimii aihe. Jonkinlainen RSS-feed tai muu 'aina lähellä' oleva viestintäkanava.
tehokkaamman viestinnän ohjelmia
Intranet, Yammer
Tiedotukset tulevat sisäisesti aivan liian myöhään ennenkuin ne pitää jo asiakkaallekin tiedottaa.
Jos on käytössä email, slack, skype, Yammer ja irc jne., niin onko niitä liikaa. Jokaiselle on varmaan on kohderyhmä ja tarve, mutta onko vaihtoehtoja liikaa. Yleensä yritystasolla näitä ei ole kovin montaa,
1) Oikea intranet 2) Yhteinen pikaviestinjärjestelmä koko taloon
Tiedot keskitetyksi yhdessä paikassa
Sisäisiä tiedonjakokanavia ja välineitä parantamalla/keskittämällä. Välineet ja tekniikat voivat nytkin olla ok, mutta niiden käyttö ei ole yhtenäistä, ja palvelee ainoastaan osia organisaatioita.
Otetaan työntekijät jo suunnitteluvaiheessa mukaan keskustelemaan ja ideoimaan. Muutosten omaksuminen on helpompaa, kun on enemmän valmistelu-aikaa.

<p>Parannuksia on jo tapahtunut, mutta vieläkin liian usein tehdään muutoksia ja vasta sitten tiedotetaan aspalle</p>
<p>Yksi kanava koko organisaatiolle. Kun myymme Office 365 tuotteita, niin miksi emme käytä niitä itse?</p>
<p>Sisäisestä viestinnästä tulisi tehdä selkeä linjaus niin, että viestintään käytettäisiin koko organisaatiossa samoja välineitä ja viestintä olisi johdonmukaista ja sitä käytäisiin tarpeeksi paljon. Nyt monet asiat tulevat ilmi välikäsien kautta.</p>
<p>Viestintä on puutteellista ja lähes olematonta. Poikkeuksetta tehdyistä muutoksista asiakasympäristöihin tiedotetaan vasta kun ne on saatettu tuotantoon. Usein käy myös niin, että näiden olemassaolosta kuulee vasta suoraan asiakkailta.</p>
<p>Yhteiset pelisäännöt. Nykyisellään sisäistä viestintää tapahtuu monella eri tavalla, ja tuntuu että kaikki ovat vähän eri mieltä mikä olisi se oikea tapa viestiä.</p>
<p>Bonus tavoitteita ja muita kannusteita kannattaisi ohjata nimenomaan siihen suuntaan että autetaan myös toisia työntekijöitä ja jaetaan tietoa eikä pelkästään yksilötavoitteilla tyyliin kuinka monta tikettiä sulkee.</p>
<p>Uusi intra sisäiselle tiedottamiselle tulee saada. Nykyinen tiedonkulku on liian hidasta ja välineet väärä.</p>
<p>-</p>
<p>IRC:in tilalle nykyaikaisempi viestintä väline pääkäyttöön.</p>
<p>Olisi hyvä, että muutoksista tiedotettaisiin henkilökuntaa ennen kuin ne näkyvät asiakkaille. Tiedon säilytyspaikat selkeiksi, että kaikille on selvää, mikä tieto löytyy mistäkin. Uusien palveluiden osalta koulutukset, jotka mahdollistavat asioista keskustelun ja näkökulmien esille tuonnin.</p>

20. Mitä muuta pitäisi ottaa huomioon tietämyksenhallinnan kehittämisessä?

Vastaajien määrä: 74

Vastaukset
-
Infon ajantasaisuus ja tiedon jakaminen. Turhaa aikaa menee etsimiseen
Vastuuhenkilöt jotka delegoivat tietämyksenhallinnan aihepiirejä jotta dokumentoinnista tulee kattava ja kunnollinen
Kaikki tietoa samaan alustaa josta ne on kävähakea, uusista ohjeista tietoa ja että ne ovat hyväksytyt joltain, eli että joku tekee ohjeen ja laittaa sen sellaisenaan ei ole hyvä, vaan että joku olisi tämän hänen kanssaan käynyt läpi typojen ja erheiden välttämiseksi.
[poistettu ote yrityksen sisäisestä viestintävälineestä liitetystä keskustelusta, joka sisälsi henkilötietoja] jos työntekijät ei tiedä että meidän www-sivuilla on ohjeita asiakkaille niin työntekijöiden koulutuksessa on jotain pielessä. eli voi olla timanttiset ohjeet joka asiasta mutta jos ihmiset eivät edes tiedä mistä etsiä, ne ohjeet on ihan hyödyttömät sijainnissaan.
monesti dokumenttiin saattaa liittyä tiedostoja, joita ei välttämättä ole järkevää liittää KB artikkeliin, vaan saisi olla joku selkeä vakiomuotoinen kansiorakenne jonne tiedostot voidaan laittaa. Verkkolevystä ei pysty kokonaan luopua, mutta sen käyttötarkoitusta ja rakennetta voidaan muokata.

	Että tieto ois keskitetysti samassa paikassa mistä se löytyy helposti ja joku ylläpitää ja päivittää tietoa.
	Saada tuo hirveä "suo" hallintaan
	Pienistä puroista jne. eli otetaan yksittäisiä kohtia, joita siirretään kerrallaan ei yritetä lähteä siirtämään heti kaikkea. Samalla työ saadaan pilkottua osiin. Ei siten, että "Nää asiakkaat pitää siirtää ens viikon aikana" ja sitten siinä olisi isoimmat asiakkaat kaikki.
	Koulutukset. Joku alusta / keino saada porukka kiinnostumaan.
	Yksinkertainen on kaunista (ja tod.näk myös tehokasta)
	Pitäisi tietää mitä muut eivät tiedä ja osata arvioida se tietämys joka on sen arvoista että se tulee kirjata ylös. Perusasiakin tarkoittaa määreenä usealle eri asiaa. Eri tyyppisten dokumenttipohjien kehitys siten että kyseisellä sapluunalla täytetään esim. asiakasympäristödokumentit, omallaan vaikkapa softa-asennusohjeet jne.
	En osaa sanoa kun meidän tiimin sisällä homma on hoidossa.
	Äitihäiriöiden linkitys kootuksi johonkin kantaan, josta voidaan helposti tarkistaa ja seurata olemassa olevia ongelmia. IRC:stä etsiminen on tuskaista.
	Tietämyksenhallinnan kehittäminen tulisi lisätä tavoitteisiin kaikille läpi organisaation.
	-
	-
	EOS
	Tuetaan formaatteja ja työkaluja, jotka eivät vaadi kaupallisia tuotteita laitteilla jossa tietoa käsitellään. Eli ei tehdä ratkaisuja, jotka vaativat kaupallisia clientteja (esim. Office, Outlook jne). Suositaan selaimella käytettäviä ratkaisuja ja avoimia formaatteja.
	Työkaluista voin kommentoida, mielestäni Snow on kankea työkalu tietämyksenhallintaan, siellä on hyvä selata tikettejä kyllä, itse käytän sen rinnalla eri ikkunassa/selaimessa wikiä.

Eri käyttäjillä on hyvinkin erilaiset tarpeet ja kehitystyötä ei pidä tehdä liikaa teknisen puolen ehdoilla, vaikka se onkin varmasti tärkein alue
Sisältö tulisi olla mahdollisimman selkeää.
Firmassa käytettävä dokumentaatio-työkalu pitäisi valita sillä perusteella, että dokumentaation tuottamiseen ja löytämiseen tarvittava ponnistus olisi mahdollisimman pieni. Eli toisin sanoen välineen pitäisi olla helppokäyttöinen, hyvin toimiva ja dokumentaatiota tuottaville henkilöille mieleinen. Tällöin dokumentaatiota syntyisi helpommin kun dokumentoinnissa käytettävä väline ei tekisi dokumentoinnista epämieluisaa.
Tieto pitäisi olla haettavissa hakusanalla ja myöskin löydettävissä kategorisesti tarkan puumallin mukaan.
Itse toivoisin että ERP toimisi meillä tietämyksenhallintavälineenä tai että se integroituisi jollain tapaa tietämyksenhallintajärjestelmään. Taannoin 52:ssa vanha verkko Obi-Wan, joka siis nykyisin vaikuttaa Hollannissa, kertoili kauniista maailmasta, jossa oli nivottuna yhteen tietämyksenhallinta, toiminnanohjausjärjestelmä, IPAM (ip-intra nebulalla) jne. Minusta asioita pitäisi viedä tämän tyyppistä ratkaisua kohti.
keep it simple
Ei mitään ERP KB projektia ja kutsuta sitä tiedonhallintaprosessina, kiitos. Pidetään asiat yksinkertaisena, helppona ja miellyttävänä käyttää, valitaan työkalu tarpeisiin, ei muokata tarvetta työkaluun.
Tehdään semmoinen haku, jolla se haluttu tieto löytyy, eikä tarvitse tietää niitä kummallisia hakusanoja kuten "hämärää paskaa", kokeile, hyvä hakusana wikissä.
-
Pääkäyttäjämallin jalkauttaminen ontuu. Vastuulliset tekemään tietämyksenhallintaa tavoitteellisesti.
Mitä nopeammin saadaan kuntoon sitä aikaisemmin päästään nauttimaan hyödyistä

	Tiedon tulee olla kaikkien saatavilla helposti. Tiedon hakeminen tulee olla helppoa: mieluisasti haku tulisi olla mahdollista suorittaa yhdestä paikasta kaikkien järjestelmien osalta.
	Tieto pitäisi olla löydettävissä järkevillä hakusanoilla ja tai loogisella hakemistorakenteella.
	Tiedon ylläpitämiseen pitäisi saada myös toimiva prosessi. Esim. KB-artikkelien vanhentuminen on ihan hyvä idea, mutta kukaan ei huolehdi omista vanhenevista/vanhentuneista artikkeleistaan.
	-
	Firmatasoinen tiedonhakumoottori. Reaaliaikaisen ja tapahtumiin pohjaavan tiedon jakaminen automaattisesti ja rikastetusti oleellisiin kohderyhmiin. Sähköposti ei välttämättä ainoa oikea tapa.
	Nimeämiskäytännöt tulee olla mietittynä, jotta kaikki käyttävät samaa mallia, eikä mene etsimiseen turhaa aikaa. Päivitetyt ohjeet muista ohjekannoista tulee piilottaa sitä mukaa kun ohjeita ja dokumentaatiota saadaan siirrettyä sovittuun tietämyskantaan. Pyritään valitsemaan vain 2 kantaa, joista tietoa löytyy, jotta vältetään tilanne, jossa useasta paikasta löytyy sama ohje, hieman eri aikaan päivitettyillä tiedoilla.
	evt
	Haun parantaminen? Ei tule muuta mieleen.
	Tieto on helposti saatavissa, ajantasaista ja relevanttia saajalle, eli oikea informaatio oikeille henkilöille. Turha sähköposti haittaa oikean informaation saatavuutta.
	eos
	-
	Älkää tehkö mitään uusia policyja tai työkaluja ainakaan. Keskittykää enemmän kulttuuriasioihin.
	-
	tiedon kuranttina pitäminen. Vastuun osoittaminen tiedon ylläpidosta

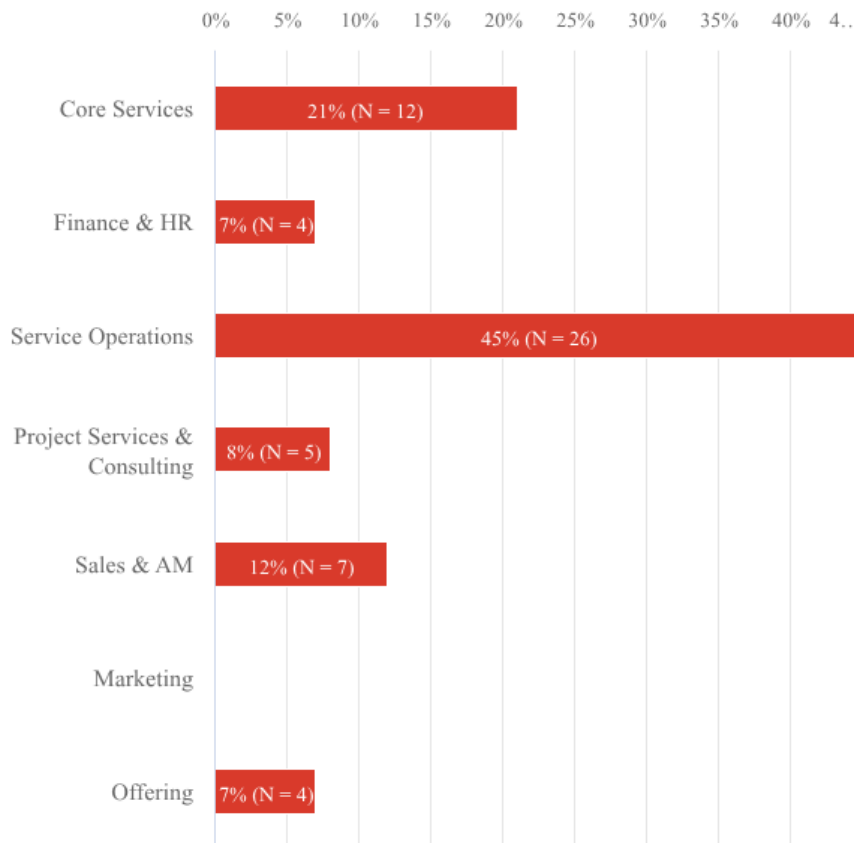
	Data pitää olla järjesteltyä/jäsenneltyä ja helposti löydettävissä
	osoitetaan vastuita ja resursseja tähän kategoriaan
	ERP on käyttäjien näkökulmasta pään lyömistä seinään.
	-
	- Mahdollisen uuden dokumentaatiojärjestelmän jalkautus niin, että kaikki alkavat käyttää sitä ja vanhojen järjestelmien poisto etteivät jää roikkumaan
	tiedon täytyy olla eheää
	emt
	-
	En tähän hätään keksi muuta.
	Eri järjestelmien yhteistyö mistä kirjoittelin edellisellä sivul.
	Dokumentointi ja sen ylläpitäminen pitäisi olla mielekästä ja matalan kynnyksen hommaa, kenen tahansa tehtävissä. Taistelijoita olisi ehkä hyvä motivoida kirjaamaan työn ohessa tekemisestään kaikenlaisia pieniä vinkkejä ja kikkoja joista saataisiin avoimesti evaluoituna nopeasti iso kasa oikeasti käyttökelpoista materiaalia joka auttaisi jatkuvassa toimintojen kehittämisessä.
	-
	x
	-
	Miten tietoja jaetaan ja päivitetään asiakkaiden kanssa.
	Pitää tapahtua yhtiötasolla, ei BU tasolla. Samat periaatteet pitää olla koko talossa Jokaiselle asiantuntijalle pitää tulla vastuita jostain dokumenteista.
	-
	Asiantuntijaorganisaationa pääomamme on ensisijaisesti henkilöiden osaaminen ja heidän omaama tieto. Osa yrityksen tiedosta on eksplisiittistä, koodattua ja/tai kirjoitettua, mutta suuri osa tiedosta on hiljaista, henkilöiden osaamiseen ja kokemukseen sidottua tietoa. Sen näkyväksi tekeminen ja siirtäminen käytäntöön, ei tapahtu pelkästään koodaamalla tai kirjoittamalla ohjeita tai dokumenteja.

<p>Hiljaisen tiedon hallinta osana tietämyksenhallintaa on meidänlaisessa yrityksessä erittäin tärkeää. Sen menestyksellä hallinta on myös olennainen tekijä tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisessa ja yrityksen menestymisessä.</p>
<p>Tiedon etsiminen nykyisin vaikeaa, koska se on liian monessa paikassa eikä tiedä, mikä tieto on ajan tasalla.</p>
<p>Ei lisättävää tähän, kts. edelliset vastaukset</p>
<p>Selkeät rajaukset eri kanaville ja välineille, eli mitä tietoa missäkin ja mitä välineitä käytetään mihinkäkin tarkoitukseen.</p>
<p>Tieto tulisi löytyä yhdestä paikasta niin, ettei sitä tarvitsisi etsiä monesta paikasta erikseen. Vanhoista aikansa eläneistä järjestelmistä tulisi päästä eroon.</p>
<p>työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset käytettävyyden kannalta.</p>
<p>Resurssien mukaan eri ohjeet sekä asiakkaille että työntekijöille, työntekijöille erikseen sekä ohjeet käyttöön että yleiset speksit mahdollisia vianselvityksiä varten.</p>
<p>Pelkkä tieto ei tee autuaaksi. Tiedon pitää olla myös ymmärrettävissä ja löydettävissä.</p>
<p>Varmistaa, että tieto kulkee nopeasti ja tavoittaa kaikki ne, joita se koskee.</p>
<p>-</p>
<p>Jokaiselle ns. tiimille vastuuhenkilö jonka kautta uudet ohjeet lisätään paikkaan X. (ERP tai X-levy) Ohjeet ei voi olla useassa paikassa, Ohjeen etsintään tai sen ajantasalla pitämiseen ei voi tuhata turhaa aikaa.</p>
<p>Lisää vuorovaikutusta eri työntekijä"tasojen" välille, jotta huomiot, toiveet ja ideat kulkeutuvat asiakasrajapinnassa työskenteleviltä päättävälle tahoille. Lisää koulutuksia ja palavereita, joissa oppimista voi jakaa ja asioista voi keskustella yhdessä. HRD on tällä hetkellä hyvin minimaalisella tasolla. Työntekijöiden osaamiseen, ammattitaitoon ja keskinäiseen vuorovaikutukseen kannattaa panostaa, sillä se varmasti heijastuu myönteisesti työtyytyväisyyteen, työilmapiiriin sekä työtehoon.</p>

Tietämyksenhallinta - Henkilöstökyselyn tulokset 2018

1. Missä yksikössä työskentelet?

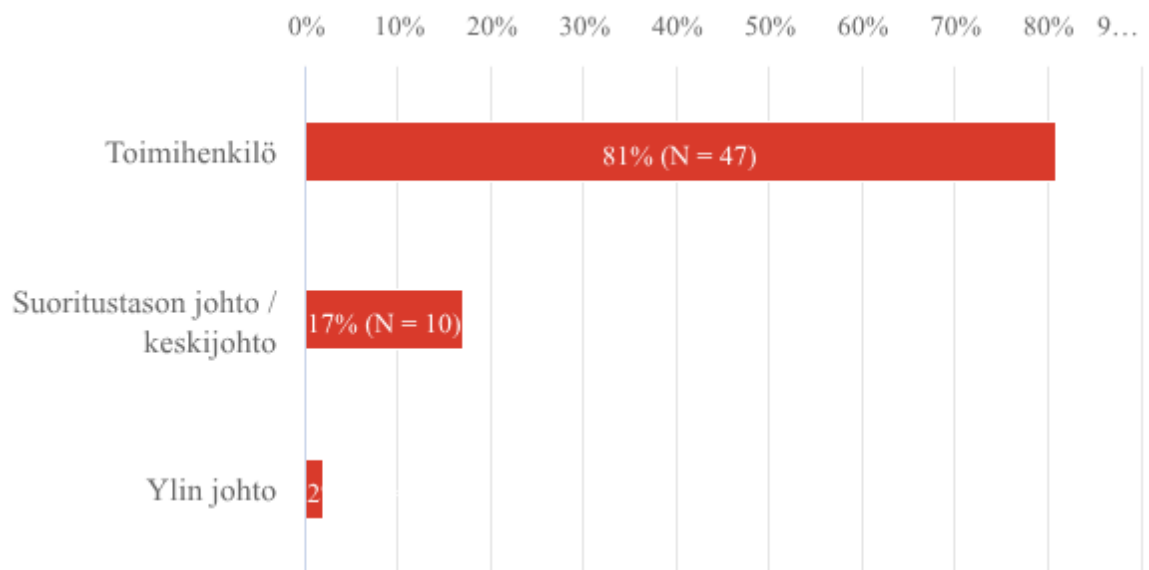
Vastaajien määrä: 58



	N	Prosentti
Core Services	12	20,69%
Finance & HR	4	6,89%
Service Operations	26	44,83%
Project Services & Consulting	5	8,62%
Sales & AM	7	12,07%
Marketing	0	0%
Offering	4	6,9%

2. Millä organisaatiotasolla työskentelet?

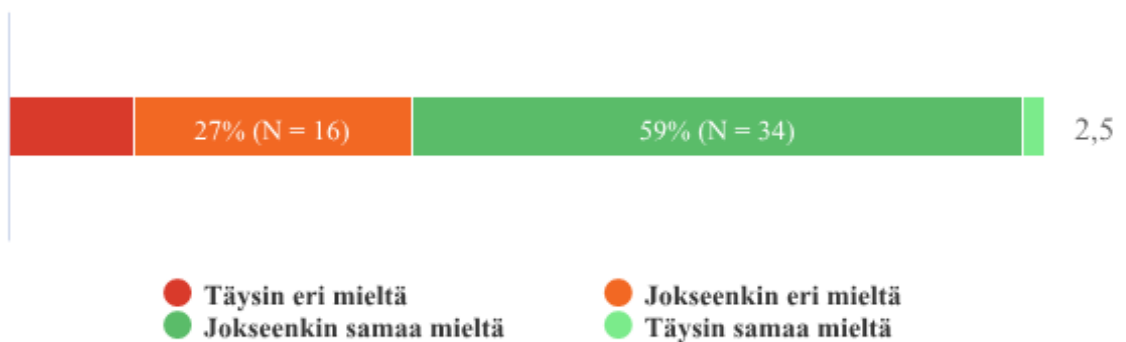
Vastaajien määrä: 58



	N	Prosentti
Toimihenkilö	47	81,04%
Suoritustason johto / keskijohto	10	17,24%
Ylin johto	1	1,72%

3. Organisaatiossamme on toimiva tietämyksenhallinnan prosessi

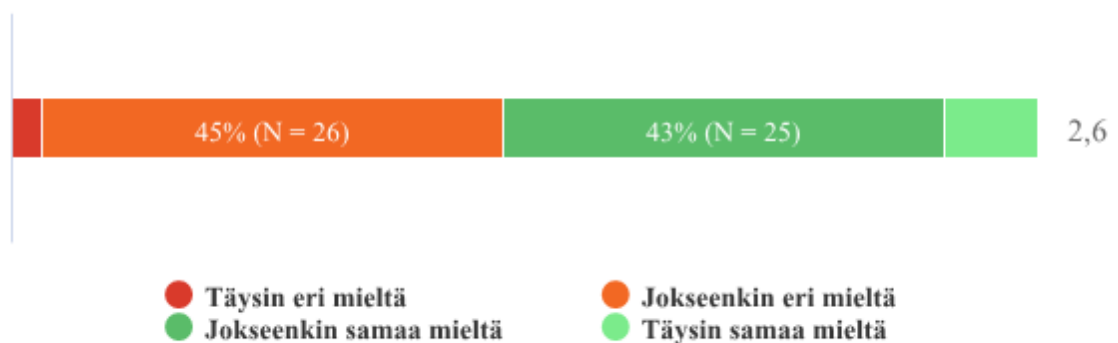
Vastaajien määrä: 58



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
	7	16	34	1	58	3
	12,07%	27,59%	58,62%	1,72%		
Yhteensä	7	16	34	1	58	3

4. Pystyn tekemään työssäni päätöksiä riittävän, voimassa olevan ja ajan tasaisen tiedon perusteella

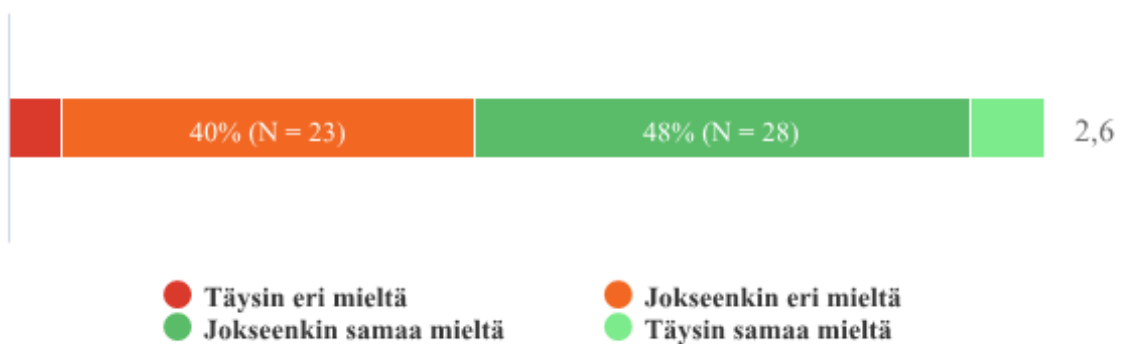
Vastaajien määrä: 58



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
	2	26	25	5	58	3
	3,45%	44,83%	43,1%	8,62%		
Yhteensä	2	26	25	5	58	3

5. Tarvitsemani tieto löytyy organisaation sisäisistä lähteistä

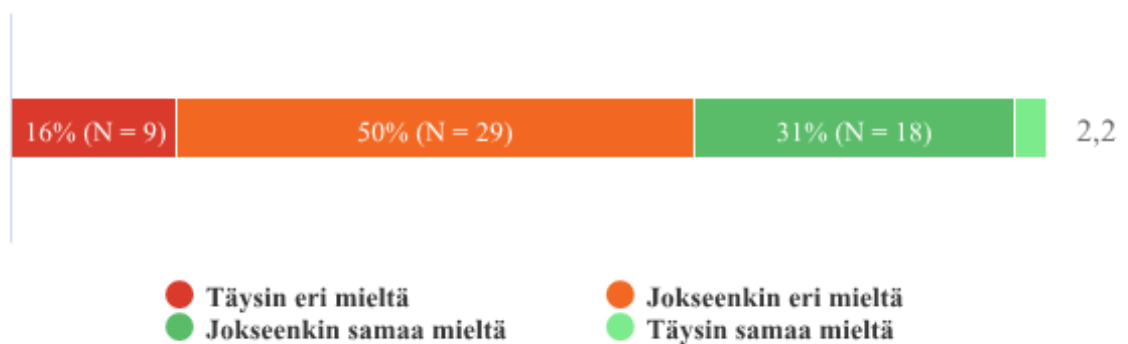
Vastaajien määrä: 58



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
	3	23	28	4	58	3
	5,17%	39,65%	48,28%	6,9%		
Yhteensä	3	23	28	4	58	3

6. Tiedän kuka omistaa tiedon ja vastaa siitä

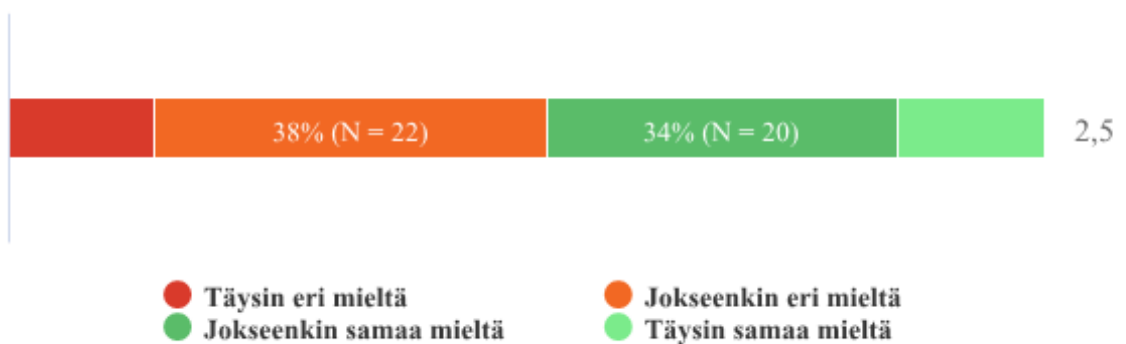
Vastaajien määrä: 58



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
	9	29	18	2	58	2
	15,52 %	50%	31,03%	3,45%		
Yhteensä	9	29	18	2	58	2

7. Tiedän mihin voin ilmoittaa puuttuvasta tiedosta

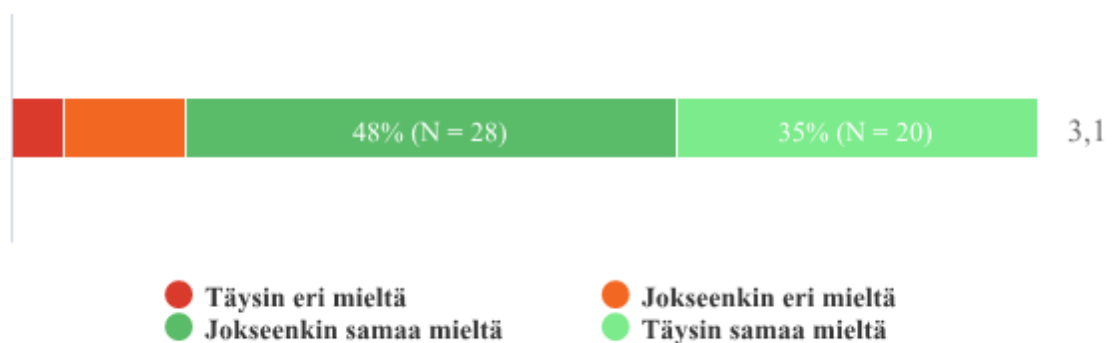
Vastaajien määrä: 58



	Täysi n eri mieltä	Jokseenki n eri mieltä	Jokseenki n samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteens ä	Mediaan i
	8	22	20	8	58	2
	13,8%	37,93%	34,48%	13,79 %		
Yhteens ä	8	22	20	8	58	2

8. Tiedän miten, missä muodossa ja mihin voin luoda uutta ja päivittää olemassaolevaa tietoa

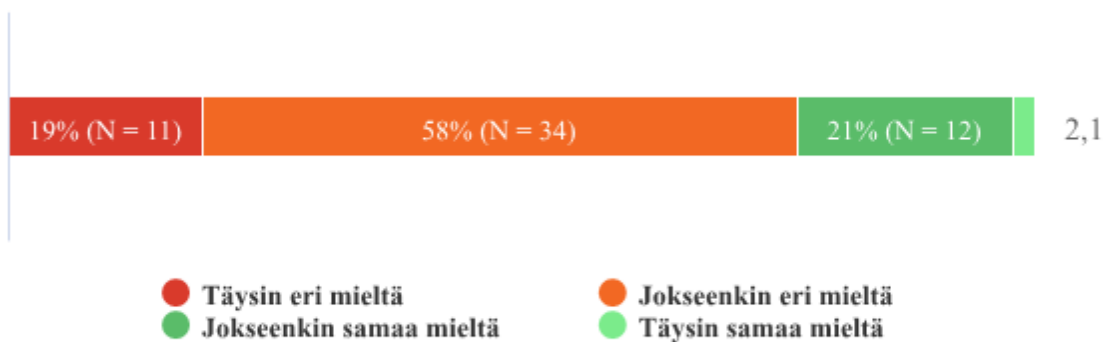
Vastaajien määrä: 58



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
	3	7	28	20	58	3
	5,17%	12,07%	48,28%	34,48%		
Yhteensä	3	7	28	20	58	3

9. Tiedon löytäminen organisaation sisäisistä lähteistä on helppoa

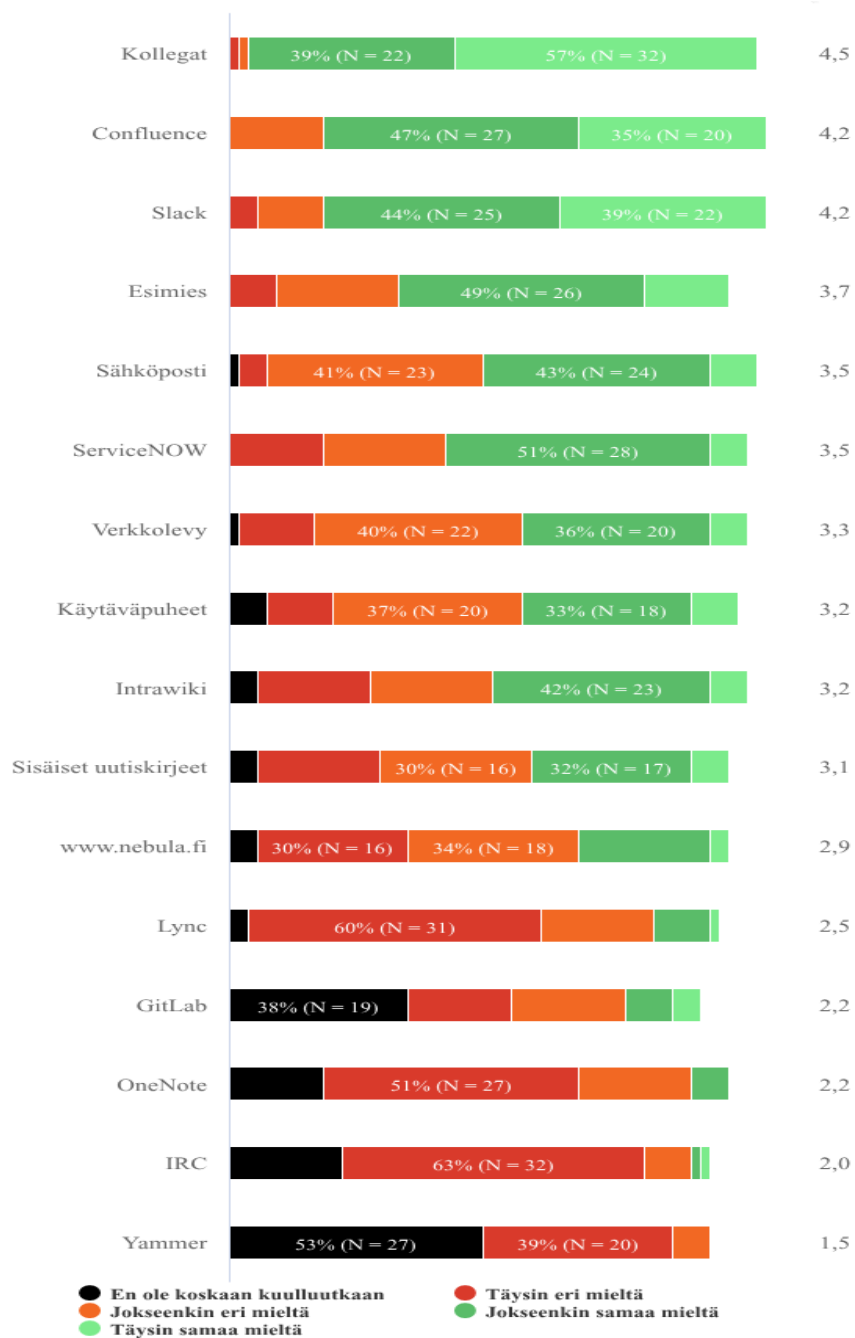
Vastaajien määrä: 58



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
	11	34	12	1	58	2
	18,97 %	58,62%	20,69%	1,72%		
Yhteensä	11	34	12	1	58	2

10. Paras organisaation sisäinen tietolähde on

Vastaajien määrä: 58



	En ole koskaan kuulluutkaan	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Confluence	0	0	10	27	20	57
	0%	0%	17,54%	47,37%	35,09%	
GitLab	19	11	12	5	3	50
	38%	22%	24%	10%	6%	
Esimies	0	5	13	26	9	53
	0%	9,43%	24,53%	49,06%	16,98%	
Intrawiki	3	12	13	23	4	55
	5,45%	21,82%	23,64%	41,82%	7,27%	
IRC	12	32	5	1	1	51
	23,53%	62,75%	9,8%	1,96%	1,96%	
Kollegat	0	1	1	22	32	56
	0%	1,78%	1,79%	39,29%	57,14%	
Käytäväpuheet	4	7	20	18	5	54
	7,41%	12,96%	37,04%	33,33%	9,26%	
Lync	2	31	12	6	1	52
	3,85%	59,61%	23,08%	11,54%	1,92%	
OneNote	10	27	12	4	0	53

	18,87%	50,94 %	22,64%	7,55%	0%	
ServiceNO W	0	10	13	28	4	55
	0%	18,18 %	23,64%	50,91%	7,27 %	
Sisäiset uutiskirjeet	3	13	16	17	4	53
	5,66%	24,53 %	30,19%	32,07%	7,55 %	
Slack	0	3	7	25	22	57
	0%	5,26 %	12,28%	43,86%	38,6 %	
Sähköposti	1	3	23	24	5	56
	1,78%	5,36 %	41,07%	42,86%	8,93 %	
Verkkolevy	1	8	22	20	4	55
	1,82%	14,55 %	40%	36,36%	7,27 %	
www.nebula .fi	3	16	18	14	2	53
	5,66%	30,19 %	33,96%	26,42%	3,77 %	
Yammer	27	20	4	0	0	51
	52,94%	39,22 %	7,84%	0%	0%	
Joku muu, mikä?	3	0	1	1	1	6
	50%	0%	16,66%	16,67%	16,67 %	
Yhteensä	88	199	202	261	117	867

Avoimeen tekstikenttään annetut
vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Joku muu, mikä?	-
Joku muu, mikä?	ei
Joku muu, mikä?	JIRA
Joku muu, mikä?	Google
Joku muu, mikä?	Toimitusjohtajan viikkovartti
Joku muu, mikä?	-

11. Minkä, tai minkälaisen, tiedon olemassaolo ja saatavuus auttaisi sinua työssäsi eniten?

Vastaajien määrä: 58

Vastaukset
Tiedon kerääminen yhteen paikkaan
Lähinnä erilaisten prosessien dokumentointi ja varsinkin prosessien mukainen menettely dokumentoinnin jälkeen.
Ajantasalla olevan, hyvin jäsennellyn tiedon
ajantasaisen tiedon. eli vanhoihin dokkareihin / itemeihin laitettas joku päivämäärä / revisio että tietää helposti onko tieto vuodelta 2003 vai 2018.
Dokumentaation luominen confluenceen ja poistaminen muista lähteistä (wiki, verkkolevy). Uuden sisällön luominen on vasta alkuvaiheessa.
-
Asiakasympäristöjen kuvaukset / dokumentointi / vastuumatriisi
asd
Prosessit
Se auttaisi eniten, että tieto löytyisi pääasiassa vain Confluencesta ja ERPistä, nyt tietoa pitkin poikin ripoteltuna ja löytäminen on todella haastavaa.
ajantasaiset
Asiakaskohtainen dokumentaatio päivystettäessä - tätä on hajallaan neljässä paikassa ja kaikkia päivitetään fiiliksen mukaan ristiin
Lähinnä selkeästi jäsennelty tieto auttaisi kummasti.
-

<p>Yrityksen lopunkin virallisen dokumentaation siirtäminen pois verkkolevyltä (mitä en esim. ite käytä ollenkaan) sellaisiin tietopankkeihin kuten Confluence mistä sitä on helppo etsiä olisi tärkeää. Tämä koskee siis kaikkea tietoa myös asiakasdokumentaatiota, legacyinformaatiota ja henkilöstödokumentaatiota.</p> <p>Lähinnä että läpi organisaation olisi vihdoin selvää, että mikä se virallinen paikka nyt on. Verkkolevy voinee varmasti joillekin organisaatioyksiköille toimia asiakkaille jaettavien dokumenttipohjien jne varastona, mutta isossa kuvassa yrityksen pitää antaa selkeä päätös, että missä on virallinen dokumentaatio. Toivon, että Confluencessa.</p>
<p>Valvontadokkarit / tieto asiakasympäristöstä. Vieläkin verkkolevy, wiki, conflu, snow kb, ”pitää tietää” ja ”henkilö x tietää” -tasolla. Kaikki confluun.</p>
<p>Tieto siitä, kuka vastaa mistäkin ja kenen puoleen voi kääntyä kun huomaa kehittämistarpeita.</p>
<p>Työskentelen asiakkaiden ympäristöjen parissa. Meillä ei ole oikeastaan minkään asiakasympäristön dokumentaatio kelvollisella tasolla. Meidän pitäisi Service Operationsissa panostaa tähän asiaan kovasti. Nykyisellään menee paljon aikaa hukkaan puuttuvan tiedon metsästyksen tai puutoksesta johtuvaan arvailuun ja turhaan selvittelyyn. Päätöksien laatu huononee kun järjestelmiä koskevia päätöksiä tehdään ilman tietoa kokonaisuudesta.</p>
<p>Kuvaukset asiakkuuksista. esim. verkkokuvat, tietoa jo olevasta toteutuksesta.</p>
<p>Mm. rutiineihin liittyvien pikaohjeiden</p>
<p>Tiedon tulisi olla jäsenneltyä ja löydettävissä yhdestä paikasta, sekä kaikkien helposti täydennettävissä tai muokattavissa, kuitenkin niin että tiedon ajankohtaisuus ja oikeellisuus on myöskin varmistettu.</p>
<p>Tiedon oikea strukturointi nykyisen hajanaisuuden sijasta. Organisaation rakenne, ihmiset ja tittelit tulisi olla saatavilla suoraan Slacksissa tai jossain luettelossa, nyt näitä ei ylläpidetä tai laiteta näkyville.</p>

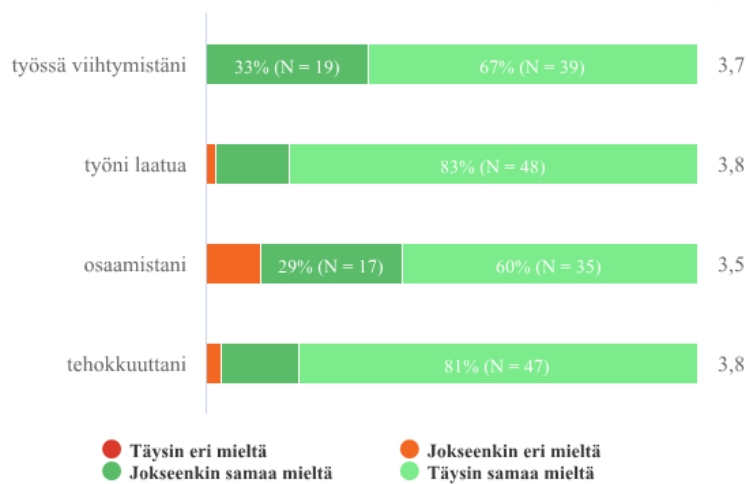
Johdonmukainen ja yhtenäinen tiedotuskanava. Ei ole määritelty virallista kanavaa. Kaikki tiedottaa eri kanavilla.
Tasapuolisesti jakaa tietoa
Ajantasoiset ympäristö- ja asiakaskuvaukset
Järjestelmien ylläpitoon liittyvää kriittistä tarkempaa tai kriittistä tietoa tarvitsisi enemmän, että ei tarvitse käyttää suurta määrää aikaa tiedon keräämiseksi tai luottaa omiin oletuksiin.
- Vastuiden kuvaaminen (Palveluvastuut kaupallisesti ja teknisesti, tiimivastuut, prosessivastuut jne.). Tämä vaatisi vastuiden kuvauksen selkeästi nimillä, ei pelkästään titteleillä.
confluencessa asiakkaan dokumentaatio koottuna yhtenäisellä templatella jotta tiedän heti minne about mennä klikkailemaan
Tieto yhdessä paikassa
Haluaisin selvät ohjeet mm. ERP:in käyttöön; miten teen tilaukset oikein, miten teen tiketit oikein jne. Samoin tarjooman tekemiset vaikuttavat arkeen, mutta näistä ei saa riittävästi tietoa.
dare. Care. SIMPLIFY
Ajantasaisen. Auttaisi myös jos tiedon löytäisi :D
Olisi hyvä jos päätettäisiin, että käytetään yhtä, ja siirrytään pikkuhiljaa siihen. Nyt kun tieto on pirstaloitunut Confluenceen, Intraan, ERPiin, verkkolevyiljje jne. on hankalaa hahmottaa, että minkä kuuluisi olla missäkin ja onko tieto ajan tasalla.
Confluenceen selkeämpi rakenne. Nyt esim. Service Operations -sivuja on useampia ja eri spaceissa.
Tästä tulee taski lähinnä itselle että pitäisi documentoida enemmän, mutta aika on rajallista.
Vakiomuotoinen asiakasdokumentaatio, joka onkin käsittääkseni tekeillä.
-
Tilausprosessien ja niissä käytettävien työkalujen ohjeistus olisi hyvä olla olemassa. Koko ketju esim. miten poistetaan palvelin järjestelmistä, PHV-palvelusta sekä laskulta. Ja tietysti myös miten ne perustetaan.
Keneltä kysyä mitäkin listaus.

	Selkeämpää tietoa tarjoamasta ja eri yksiköiden tehtävistä
	Asiakasdokumentit.
	Pidemmällä tähtäimellä kaivattaisiin tietoa siitä mitä puuttuu, jotta tarvittavaa voidaan tuottaa. Tätä onkin hyvin edistetty. Kenties sopimuksellinen ja siihen liittyvälle pääpiirteiselle juridiikalle olisi kysyntää.
	Työtehtäviin ja niiden hoitamiseen liittyvä tieto jää harmittavan usein saamatta. Aiheuttaa sähläystä, säätöä -ja turhaa useaan kertaan asioiden tekemistä.
	Toimintaohjeet ja työnkuvaukset
	-
	Keskitetty tieto, nykyään kaikki on hajallaan ja tarvittavan tiedon kerääminen on aikaavievää
	Koostettu tieto ja monipuolisemmat hakutavat yli järjestelmien. Slack on hyvä mutta liian moni asia ei tavoita kaikkea yleisöä. Viikkovarttien materiaali olisi hyvä viestiä kuukausitasolla koosteen hlöstölle, siltä osin kun koskettaa HR tai Organisaatiota.
	-
	Isompiin suunnitelmiin ja isoihin muutoksiin liittyvä tieto ja etenkin riittävän ajoissa.
	Kaikki
	x
	Ajantasalla oleva, yhdestä paikasta eikä sieltä täältä ja tuolta. Pitäisi päättää missä halutaan pitää ohjeet/dokumentit ja pyrkiä siirtämään /siivomaan vanha materiaali sinne. Paikka voi olla ERP/Confluence
	tekniset ja yrityskulttuuriin liittyvät
	Suurin haaste on se, että jos työssäni löytyy jotain mitä estää työntekoni, niin tämän korjaaminen ja kuka sen itse korjaamisen tekee on vaikeaa löytää. Kun oikea taho taas löytyy, niin eivät aina korjausta tee, vaan kertovat miten se korjataan, vaikka se ei edes kuulu työtehtävääni. Tämä ei pelkästään pitäisi korjata, vaan tämä on pakko korjata jotta työskentely olisi tehokasta.

	Jatkuvasti ajan tasalla oleva organisaatiokartta/-puu jossa naamagalleria, tiedot työtehtävästä ja osastosta/tiimistä/esimiehestä.
	Talon sisäiset järjestelmät, palvelimet, tietokannat, ja mitä niistä on sovittu, miten ne on suunniteltu.
	Asiakkaiden verkkoihin liittyvät
	linux one-linerit keskitetysti

12. Tietämyksenhallinnan kehittäminen parantaisi

Vastaajien määrä: 58



	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä	Mediaani
työssä viihtymistäni	0	0	19	39	58	4
	0%	0%	32,76%	67,24%		
työni laatua	0	1	9	48	58	4
	0%	1,72%	15,52%	82,76%		
osaamistani	0	6	17	35	58	4

	0%	10,35%	29,31%	60,34 %		
tehokkuutta ni	0	2	9	47	58	4
	0%	3,45%	15,52%	81,03 %		
Yhteensä	0	9	54	169	232	4

13. Mitä asioita pitäisi kehittää, jotta edellisessä kohdassa mainitut asiat toteutuisivat sinun kannaltasi mahdollisimman hyvin?

Vastaaajien määrä: 58

Vastaukset	
	Tiedon kerääminen yhteen paikkaan sekä ajantasaisuus
	Sitoutuminen prosessien mukaiseen työskentelyyn soveltuviin osiin.
	Verkkolevy pois, tiedot Confluenceen / muualle
	kaikki confluenceen mahdollisimman pian.
	Dokumenttien luonti ylipäättään. Monesta asiasta ei ole olemassa vielä minkäänlaista.
	Tietämuskantojen yhtenäistaminen 1 sijaintiin ja vanhojen legacy ohjeiden tuhoaminen. Poistamalla kaiken vanhan turhan ohjeistuksen helpottuu tiedon etsiminen myös huomattavasti, kun ei tarvitse avata 100 eri mahdollisesti oikeaa ohjetta.
	Enemmän dokkaria ko. asiakkuudesta
	asd
	Intrawiki ja X asema read-only tilaan.
	Tiedon keskittäminen pariin sovittuun paikkaan, luvitukset oikeiksi niihin ja wikin muuttaminen vain luku muotoon, jotta vältetään sinne tiedon päivittäminen.

	prosessit selkeämmiksi ja paremmin kuvatuiksi
	Tehdä selvät speksit siitä millainen esim. asiakas-/valvontadokumentaation tulee olla jotta se on riittävä, tarvittavat hyväksyntäprosessit luodun dokumentaation oikeellisuuden varmistamiseksi
	Nyt dokumentaatiota on todella paljon jo confluencessa, mutta se on siellä miten sattuu.
	-
	Mielestäni tällä hetkellä työkalut ja motivaatio itseäni lähellä olevien asioiden dokumentoimiseen on hyvä. Puuttuvia palasia on ehkä: 1) Dokumentaation auditointi ja laatu, ei ole kiva, että dokumentaation sisällön eheys ja lukeminen on pelkästään tekijän vastuulla yksin - itselleen kirjoittamien ei aina ole kovin hedelmällistä 2) Tiedon omistaja (kuka vasta että joku dokumentti korjataan jos siinä on selkeä virhe)
	Tagit kuntoon kanssa ja/tai suomi/englanti sekametelisoppa kuntoon. Uuden työntekijän tulo -hyvänä esimerkkinä.
	Selkeä, yksi paikka josta tiedot löytyvät, sekä tiedon eheyden varmistaminen esim. kannustamalla dokumentoimaan tietoa keskitetysti.
	Organisaatioomme pitäisi saada käytännöksi sellainen kulttuuri, jossa mitään suoritusta (projekti/hanke/uusi järjestelmä/uusi asiakasympäristö/tms) ei hyväksytä suoritetuksi/tuotantoon ennen kuin asiasta on edes jonkinlainen dokumentaatio. Nykyisellään asia on meidän Service Operations -osastolla täysin tekijän viitsimisestä kiinni, josta seuraa se, että sitä ei yleensä tehdä.
	Se, että jos tehdään jotain nii se kirjoitettaisiin ylös, yleinen dokumentaation rutinoituminen.
	Tiedon löytämistä pitäisi helpottaa. Tiedostettu ongelma, että tieto on monessa paikassa, on toivottavasti hoitumassa.

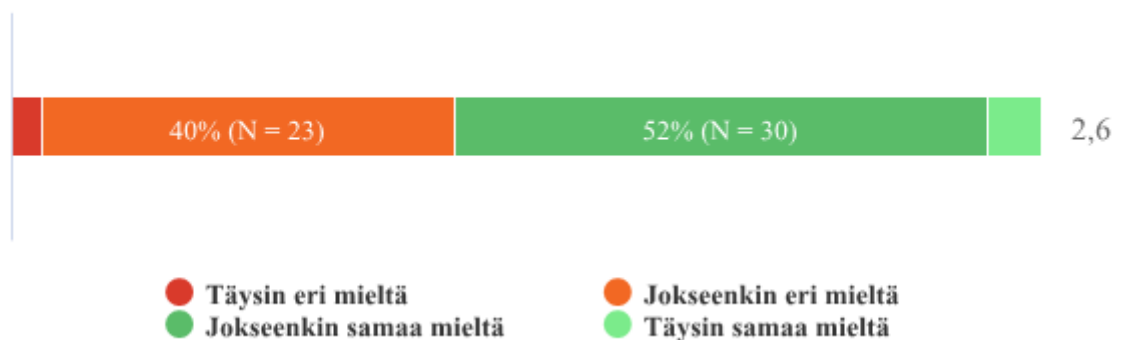
<p>Dokumentaation luomisen ja ylläpitämisen arvoa pitäisi saada ylemmäs monilla organisaation tasoilla. Dokumentaation tekemiseen pitäisi olla riittävästi aikaa ja tekijöille sopivasti tavoitteellisuutta.</p>
<p>Tiedon siirto Confluenceen ja Confluence rakenteen täysi uudelleen suunniteltu yhtenäiseen ja yksinkertaisempaa malliin, nykyisessä onnistuttu luomaan pirstaloituneen kokonaisuuden, jossa päivitysten seuraaminen vähintään haastavaa ja samaa tietoa syntyy siloihin...</p>
<p>Luottamus henkilökuntaan ja yhtenäiset tavat</p>
<p>Yhtenäinen ja sovittu tapa</p>
<p>Nebulan ja Telian strategian selkeyttämistä, sekä siitä tiedottamista.</p>
<p>Tieto pitäisi löytyä vain muutamasta lähteestä/järjestelmästä. Tällä hetkellä tieto on jakaantunut liian useaan eri järjestelmään ja tieto ei usein ole ajantasalla.</p>
<p>Tietämyksen lisääminen tulisi saada osaksi jokaisen työntekijän arkipäivää. Henkilökohtaisesti saan lisättyä ja ylläpidettyä tietämystä ketterästi, mutta toivoisin, että tietämyksen luomista vastuutettaisiin enemmän myös muualle organisaatioon ja sitä syntyisi jatkuvalla tahdilla myös ympäri organisaatiota.</p>
<p>confluencen asiakasdokumentaatioon templatet</p>
<p>Asioita pitäisi tehdä eikä vain puhua tekemisestä ja prosesseista</p>
<p>Sovitut ja selkeästi kommunikoidut tiedotuskanavat kaikille käyttöön. Epävirallisten kanavien (vanha intra jne) sulkeminen. Ajan allokoiminen tiedotuskanavien kehittämiseen.</p>
<p>Perehdytystä ja koulutusta rauhallisella, selkeällä otteella.</p>
<p>Tiedon sijainti, tiedon muoto, aikaa tutustua tietoihin</p>
<p>Opetella käyttämään hyvin sitä sovittua järjestelmää ja käyttää sitä. Nyt kun järjestelmiä on monia, niin ei tiedonhallinnan näkökulmasta osaa käyttää mitään hyvin.</p>
<p>Dokumentointi on nyt vähän mallia "se tekee ken ehtii", dokumentointi pitäisi vastuuttaa ja määrittää suoraan työtehtäviin kuuluvaksi.</p>

	Tieto on vielä hajanaisesti ympäriinsä (pääsääntöisesti Conflu, wiki, verkkolevyt, eri henkilöiden päässä yms) missä auttaisi se että tieto saataisiin kerättyä yhteen lokaatioon, yleisesti koko organisaatiossa.
	Tieto mieluiten yhdessä paikassa.
	-
	Nebulan sisäisten prosessien kuvaamista (uimaratakuvat)
	Hakutoiminnot X asemaan.
	Confluencea pitää edelleen kehittää sekä sisällön että rakenteen osalta. Itse kaipaan myös lisää käyttökoulutusta
	Nyt tietoa pitää etsiä monesta paikasta ja aikaa menee hukkaan. Eli pitäisi tehdä heti yksi paikka, missä olisi edes linkki sijaintiin jos ei voida/ehditä siirtää tietoja uuteen paikkaan.
	Käytettävä tieto pitäis olla mahdollisimman selkokielisesti saatavilla ja tietoa saisi olla tarjolla kattavasti. Paljon hyvää tietoa, paljon hyvää työtä.
	Tiedon kulun tulisi olla avoimpaa - pörssiyhtiön vaihtolo velvollisuussääntöihin vedotaan sellaisissakin tilanteissa, jossa niillä ei ole relevanssia. Pitäisi myös tietää, mitä kanavaa olisi järkevä seurata esim. confluencessa - jos seuraa kaikkia- menee itsekin tukkon - eikä lopulta seuraa mitään. Slack taas on ihan pelkkää jauhantaa. Sieltä on vaikea löytää asiallista tietoa.
	Tiedon etsimiseen on vähän aikaa, joten se tulisi olla helposti löydettävissä eri hakusanoilla. Confluencen käyttöönotto on auttanut asiassa paljon.
	confluenseen on koottu paljon asioita, mutta sieltä on todella hankalaa löytää yhtään mitään. Tietoa olis kyllä tarjolla, jos se olisi helposti löydettävissä. Confluensesta pitäisi saada jokseenkin selkeämpi, jos se on vaan mahdollista
	Katso edellinen vastaus
	Tiedottamista ja sen sisällön jalostamista/koostamista esim. confluence.

	-
	Sisäsitä tiedonkulkua nopeammaksi. Esimiehet ja tiiminvetäjät voisivat tiedottaa, mitä on meneillään ja tulossa.
	Hyvä meno
	x
	Dokumenttien keskittäminen yhteen tai max 2 paikkaan, sekä ajantasalle saattaminen.
	hyvin jäsenneily, ajantasainen ja keskitetty sijainti ohjeistuksille helpottaisi uuden työntekijän omatoimista perehdytystä.
	Prosessien noudattaminen, seuraaminen, ja niiden tietäminen. Tuntuu siltä, että prosesseista poiketaan liian paljon Nebulassa.
	-
	Talon sisäisiä asioita pitäisi sopia ja dokumentoida enemmän.
	Toivomus olisi että intran vanhasta tiedosta saisi päivitettyt versiot confluun mahdollisimman pian
	linux one-linerit keskitetysti

14. Organisaatiossamme tehdään päätöksiä riittävän, voimassa olevan ja ajan tasaisen tiedon perusteella

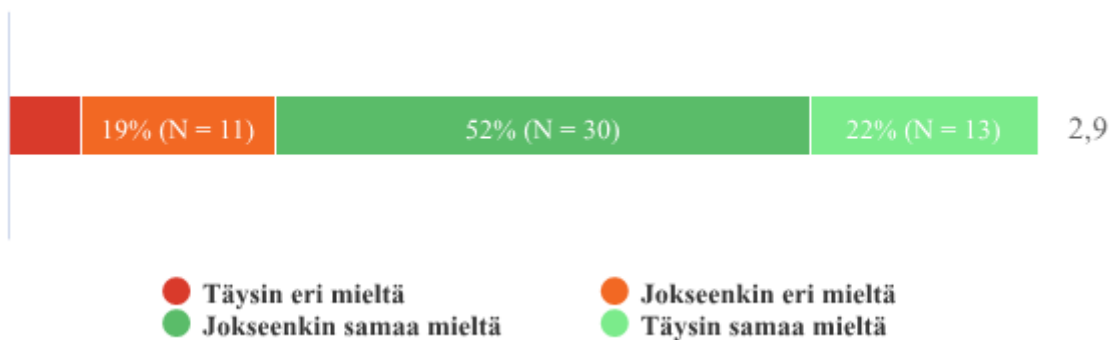
Vastaajien määrä: 58



	Täysi n eri mieltä	Jokseenki n eri mieltä	Jokseenki n samaa mieltä	Täysi n sama a mieltä	Yhteens ä	Mediaan i
	2	23	30	3	58	3
	3,45%	39,66%	51,72%	5,17%		
Yhteens ä	2	23	30	3	58	3

15. Organisaatiomme sisäisessä viestinnässä hyödynnetään oikeita viestintäkanavia

Vastaajien määrä: 58



	Täysi n eri mieltä	Jokseenki n eri mieltä	Jokseenki n samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteens ä	Mediaan i
	4	11	30	13	58	3
	6,9%	18,97%	51,72%	22,41 %		
Yhteens ä	4	11	30	13	58	3

16. Organisaatiomme sisäisessä viestinnässä hyödynnetään oikeita viestintäteknologioita tai -välineitä

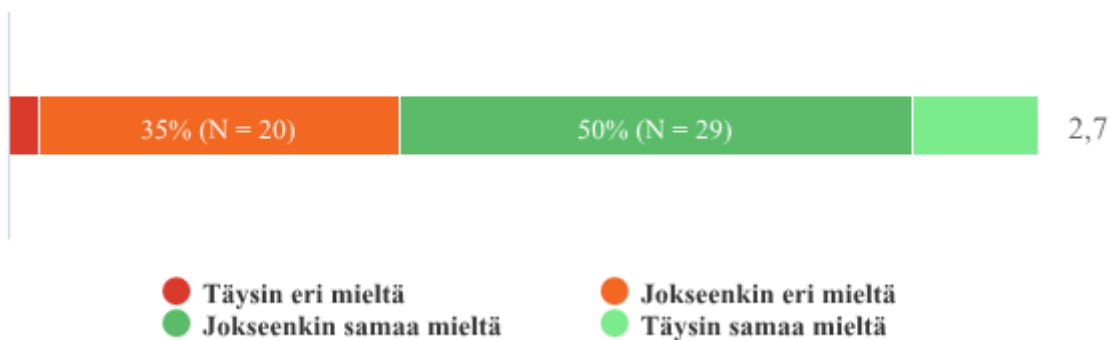
Vastaajien määrä: 58



	Täysi n eri mieltä	Jokseenki n eri mieltä	Jokseenki n samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteens ä	Mediaan i
	4	12	29	13	58	3
	6,9%	20,69%	50%	22,41 %		
Yhteens ä	4	12	29	13	58	3

17. Organisaatiossamme kannustetaan uuden tiedon luomiseen ja etsimiseen

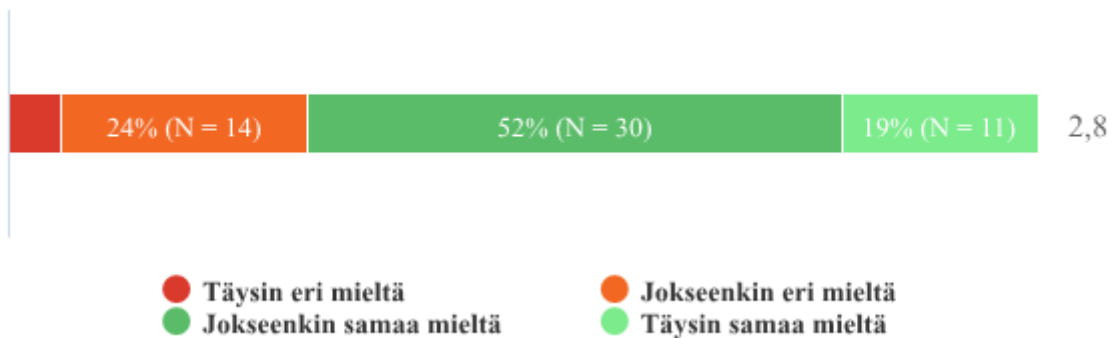
Vastaajien määrä: 58



	Täysi n eri mieltä	Jokseenki n eri mieltä	Jokseenki n samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteens ä	Mediaan i
	2	20	29	7	58	3
	3,45%	34,48%	50%	12,07 %		
Yhteens ä	2	20	29	7	58	3

18. Organisaatiossamme kannustetaan vuorovaikutukseen ja tiedon jakamiseen

Vastaajien määrä: 58



	Täysi n eri mieltä	Jokseenki n eri mieltä	Jokseenki n samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteens ä	Mediaan i
	3	14	30	11	58	3
	5,17%	24,14%	51,72%	18,97 %		
Yhteens ä	3	14	30	11	58	3

19. Miten organisaation sisäistä viestintää voitaisiin kehittää?

Vastaajien määrä: 58

Vastaukset
-
Avoimuutta viestintään läpi koko organisaation.
Verkkolevy pois, tiedot Confluenceen / muualle
enemmän blogi-kommunikaatiota, raottaa hienosti tekemistä eri osissa taloa.
.
-
Maileista myös joku historia blogi johonkin
Toimitusjohtajalle joku OIKEASTI ESITYSKÄYTTÖÖN soveltuva KIINTEÄ setti, eli kunnan mikki ja kaiutiin. Olisi myös mitä mainiota jos Toimitusjohtajan infot olisivat jatkossa saatavilla slackin kautta, eli siellä olisi esim #general ryhmäpuhelu mihin kaikki voi liittyä. Itse pidän viikkovartteja hyödyllisenä asiana ja haluaisin että niitä järjestettäisiin myös jatkossa. Niistä voisi kuitenkin kehittää hiukan parempia juurikin kunnollisen mikrofonin ja kaiuottimen avulla. Lisäksi moni varmasti tykkäisi enemmän slackistä kuin SkypeForBusineksesta.
-
Confluence on kuulemma meidän virallinen tiedotuskanava, jos näin on, toivoisin, että se olisi pakotettuna etusivuna jokaisella nebulalaisella, jotta pystyttäisiin varmistamaan, että kaikki näkevät ainakin otsikkotasolla viestit. Etusivun visuaalisuus toi kaivattua selkeyttä kokonaisuuksiin. Kriittiset tilanteet tulee edelleen tiedottaa myös sähköpostitse ja tekstiviestitse.

	selkeyttä
	-
	Annettaisiin aikaa esim. dokumentoimiseen
	-
	Tällä hetkellä suurin aukko tiedonsiirrossa ja uusien teknologioiden ja työtapojen opiskelussa on se, että koko asiakaspalveluorganisaatio on johdettu malliin, missä tiedon kehittäminen ja oppiminen ei ole keskiössä. Vain tuntitöillä asiakkaille on väliä. Asiakkaat eivät tuntitöinä valitettavasti meidän sisäistä oppimistamme maksa.
	Johonkin henkilöt kuvineen.
	Avoin kommunikointi yhtiön asioista ja suunnitelmista. Varsinkin nyt kun suurempia muutoksia on jo nähty, henkilöstön ajan tasalla pitäminen suunnitelmista tai edes niiden raakileista vähentäisi käytäväpuheita.
	Tietoa hallussaan pitävät henkilöt pitäisi jotenkin motivoida kirjaamaan asiat aina Confluenceen ennen kuin ne unohtuvat.
	Selkeät pelisäännöt, milloin pitää luoda tietoa muille, mihin se pitää laittaa ja mistä tieto löytyä
	-
	Confluencen käyttö sähköpostin syrjäyttäjänä on lähtenyt ihan hyvin liikkeelle mutta sitä pitäisi jatkaa. Confluencen blogit jäävät monelta huomaamatta koska se ei ole vielä "firman etusivu" kuten intra vielä on.
	Yhdistämällä eri dokumentointi järjestelmät ja selkeyttämällä vastuita.
	Yhtenäinen ja virallinen tapa. Slackissä sata eri keskustelupalstaa ja Confluence heitetään hajan hajan tietoa.
	Tiedon jakaminen ja dokumentointi
	Ottamalla modernit työkalut käyttöön esim. O365, sekä laittamalla Confluence kuntoon. Vanhat 'työkalut' voisi vihdoin haudata.
	Vähentää tiedotuskanavia ja käyttää tiettyjä kanavia tiedon jakamiseen, että tieto menee kaikille, joita se koskee. Joitain asioita mietitään "liian korkealla tasolla" ja siitä ei tunnu usein seuraavan käytännön tasolla/tiimi tasolla parannusta tilanteeseen.

<p>Prosessit ja työkalut ovat kohdallaan. Sisäistä viestintää tulisi kehittää sillä, että näitä sovittuja ohjeistuksia noudatettaisiin tehokkaammin ja hyödynnettäisiin aktiivisesti.</p>
<p>mikä on sisäisen viestinnän pääkanava?</p>
<p>en tiedä</p>
<p>Selkeät ja sovitut viestintäkanavat käyttöön.</p>
<p>Hyvä kysymys. Hyvällä mallilla tällä hetkellä ollaan.</p>
<p>Blogitekstejä on vaikea löytää, hakea ja huomata.</p>
<p>Yhtenäistää käytettävissä olevia viestintäkäytäntöjä ja -tapoja.</p>
<p>"Mieluummin liikaa kuin liian vähän". Jos arveluttaa, pitäisiköhän jokin tieto jakaa muille, oikea vastaus on: pitäisi. Reippaasti vaan sähköpostia laajallakin jakelulla.</p>
<p>Slack on erittäin toimiva.</p>
<p>Viestinnän keskittäminen ja viestimisen lisääminen ylipäänsä</p>
<p>Sisäinen tiedotus ensiksi kuntoon. Tämän jälkeen asiakastiedotus</p>
<p>Pelissäännöt pitää sopia.</p>
<p>-</p>
<p>Slack'iin selkeät pelissäännöt, millä kanavilla keskustellaan mistäkin. Nyt asiakasnavatkin aivan liikaa viihdekäytössä</p>
<p>Vaikka sähköposteista tunnutaan haluavankin eroon, niin itse pidän niitä parhaimpana tapana. Ne on paljon helpompi vaikkapa lajitella sopivaan kansioon kuin jotain slack -viestejä. Viikkovartit voisi lähettää sekä tallentaa laadukkaasti. Lync sopii hyvin, mutta sen käytössä ja laitteissa olisi parannettavaa.</p>
<p>en osaa sanoa</p>
<p>Viestintäkulttuurimme tulisi kiinnittää huomiota ja sen tulisi olla avoimempaa. Mitkään tekniset välineet eivät auta, mikäli aitoa tahtotilaa avoimeen ja tasapuoliseen viestintään ei ole.</p>

	Myös oikeiden sidosryhmien/kohderyhmän löytäminen viestintään vaikuttaa olevan hankalaa. Viestintä menee hukkaan, mikäli sen kohderyhmä on väärä.
	Valitettavasti koskaan ei saavuteta kaikkia, mutta esim. seurantasanojen asettaminen slackiin on auttanut itsellä.
	-
	-
	Selkeä omistajuus ja tavoitteet viestinnälle: tahoja ja viestintä "domaineja" voisi olla useampi.
	-
	Meidän tulisi saada uskottava ja mielenkiintoinen väline, jolla voitaisiin nopeammin välittää sisäistä tietoa. Ja että saisimme henkilökunnan lukemaan viesti. Slack ei tähän toimi.
	Hyvä meininki
	x
	Suunta näyttää menevän parempaan, nyt kun Slack on ymmärryksen mukaan pää kanava. Vielä toki on henkilöistä itse kiinni, osaaka hyödyntää sitä optimaallisesti.
	-
	parantamalla sitä
	-
	Dokumentointia, edes jollain kevyellä tasolla, pitäisi vaatia.
	-
	en osaa sanoa

20. Mitä muuta pitäisi ottaa huomioon tietämyksenhallinnan kehittämisessä?

Vastaajien määrä: 58

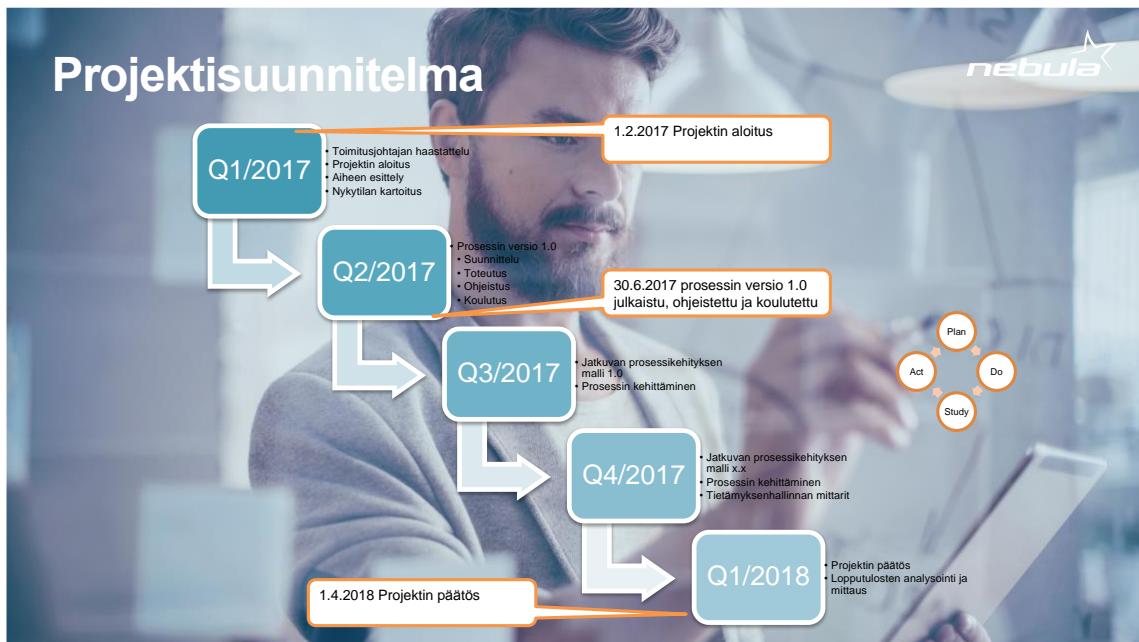
Vastaukset	
	-
	Exit-prosessissa tiedon keruu lähteiltä työntekijöiltä dokumenteiksi.
	-
	tiedon ajantasaisuus, dataa ei saa jättää mätänemään varsinkin jos uudempi versio on jossain luettavissa. haut löytää vanhoja dokkareita liian usein.
	.
	-
	vähentää järjestelmien määrää heti. Tiedonhaku on sekavaa
	asd
	Tiedolle pitäisi löytyä omistajat
	Omistajuus / Vastuut
	Tiedon hallinnan / päivittämisen helppous
	päivittäminen
	-
	Se vaatii aikaa, sen pitäisi olla intuitiivista.
	-
	Edellisen vastauksen resurssointi. Koko organisaation tulee tuottaa dokumentaatiota samalla laadulla ja vaateilla, ja samaan paikkaan.
	.

Sisäisen tiedon sekä luottamuksellisen tiedon eron jalkauttaminen organisaatioon oikeasti. Dokumenttiluokitukset käyttöön sekä näiden ymmärryksen lisääminen.
Slack ja Confluence ovat molemmat hyvä juttu! Meillä on välineet nykyisin hyvässä kuosissa, mutta toimintakulttuuri kaipaisi vielä parannusta.
Pelissäännöt
-
emt
KIS sääntö ja siiloutumisen purkaminen
Kokonaisuus ja tiimit
Ihmiset
Johdon pitäisi myös sitoutua tähän, jos aiotaan saada jotain aikaiseksi.
Tulisi panostaa enemmän pragmaattiseen ajatteluun ja käytännön asioiden kuntoon laittamiseen.
Veikkaan, että yksi olennaisin asia on roolit ja vastuut. Kuinka saadaan jokainen työntekijä tuntemaan vastuu tietämyksen kehittämisestä. Tämä olisi hyvä esimerkiksi sitoa ihmisten tavoitteisiin ja jatkuvaan seurantaan.
yhtenäinen tapa tehdä ja dokumentoida
aloittaa tekeminen
-
Kaikilla ei virtaa Linuxia veressä.
Tiedon olemassaolo ei auta, jos kukaan ei sitä löydä.
Pitäisi keksiä ratkaisuja, joiden avulla saataisiin asioita enemmän dokumentoitua ja mahdollisesti saada oleellinen tieto jäämään taloon osajien vaihtaessa työpaikkaa.
Legacy-ohjeita pitää säilyttää niin kauan kuin legacy-palveluja on yhtään ajossa. Nämä pitäisi kuitenkin olla erittäin selkeästi merkitty legacy-ohjeiksi, ettei kukaan ala noudattamaan niitä jokaiseen tapaukseen.
Conflusta on tällä hetkellä eri tiimeillä omat spacet mihin documentointi tehdään, mutta tuonne voisi olla varmaan hyvä lisätä joku general tms yleinen missä olisi ohjeistukset company-wide kaikille sellaisissa asioissa

	mitkä koskettaa kaikkia? Tieto on muuten välillä aika vaikea löytää eri spacejen alta.
	-
	-
	Vanhojen tietopankkien alasajo ja tietojen siirto keskitetyksi yhteeseen paikkaan.
	-
	Lisää paukkuja confluenceen
	-
	Tiedon laatuun ja laadunhallintaan kiinnittäisin huomiota, eli siihen että tieto on selkokielistä ja käyttökelpoista/ajantasaista.
	Tietämyksen hallinnassa tulisi kiinnittää enemmän huomiota hiljaisen tiedon vaikutuksiin ja sen jakamiseen. Tieto ja tietämys ovat paljon muuta kuin pelkkä bitteinä tai kirjallisena oleva data. Suuren vaihtuvuuden myötä, hiljaista tietoa häipyy organisaatiosta paljon.
	Tiedon ajantasaisuuteen, että vanhentuneet artikkelit siivotaan pois.
	-
	-
	Säännölliset tietoiskut - esim. viikkovarttien yhteydessä
	-
	Varmistaa, että kaikki osaavat ja ovat halukkaita käyttämään välineitä.
	Hyvä meininki
	x
	Pitäisi ottaa huomioon kunkin tiimin tarpeet. Tarpeet on niin erillisiä, eri tiimeissä. Kustakin tiimistä olisi hyvä olla mielipiteet/ tarpeet tiedossa, siinä vaiheessa kun esim. ohjetta luodaan. Esimerkiksi ohje dokumentin pohjan kehitys ei varmaan olisi huono idea.
	-
	varmistaa, että kaikki sitä osaa oikeesti käyttää ja antaa kaikille aikaa sen käytön oppimiseen
	-

	-
	-
	dunno

Tietämyksenhallinta – Projektisuunnitelma



Projektin aikatauluseuranta Q1/2017




Vaihe	Ajankohta	Tila
Toimitusjohtajan haastattelu	25.1.2017	Valmis
Projektin aloitus	1.2.2017	Valmis
Aiheen esittely <ul style="list-style-type: none"> • Esittely sidosryhmille tiimipalaverissa 15.2.2017 – 15.3.2017 	Q1/2017	Valmis
Nykytilan kartoitus <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstökysely avoimna 15.3 – 31.3.2017 • Ryhmähaastattelut aiheen esittelyn yhteydessä 	Q1/2017	Valmis
Teorian kerääminen	1.1.2017 alkaen	Jatkuu Q2/2017

Projektin aikatauluseuranta Q2/2017



Vaihe	Aikataulu	Tila
Kehityssuunnitelman hyväksyntä (esittely johtoryhmälle)	2.5.2017	Valmis
Ideointiworkshop Tietämyksenhallinnan kehittämiseksi	4.5.2017	Valmis
Prosessin 1.0 version ja Confluencen testikäytön aloitus	16.5.2017	Valmis
Tietämyksenhallinnan prosessi 1.0 ja järjestelmät (esittely esimiehille)	5.6.2017	Valmis
Slack avattu koko yrityksen käyttöön	14.6.2017	Valmis
Prosessin versio 1.0 julkaistu	28.6.2017	Valmis
Prosessi ja työkalut koulutettu <ul style="list-style-type: none"> • Osa tiimeistä koulutettu ennen kesälomia 	30.6.2017	Jatkuu Q3/2017

Projektin aikatauluseuranta Q3/2018



Vaihe	Aikataulu	Tila
Kesäloma	7/2017	--
Opintovapaa	8/2017	--
Koulutukset • Tiimeillä ei ole aikaa osallistua koulutuksiin	Q3/2017	Jatkuu Q4/2017
Jatkuvan prosessikehityksen malli	Q3/2017	Jatkuu Q4/2017
Prosessikehitys	Q3/2017	Jatkuu Q4/2017
Tietämyksenhallinnan mittarit	Q3/2017	Jatkuu Q4/2017

Projektin aikatauluseuranta Q4/2018



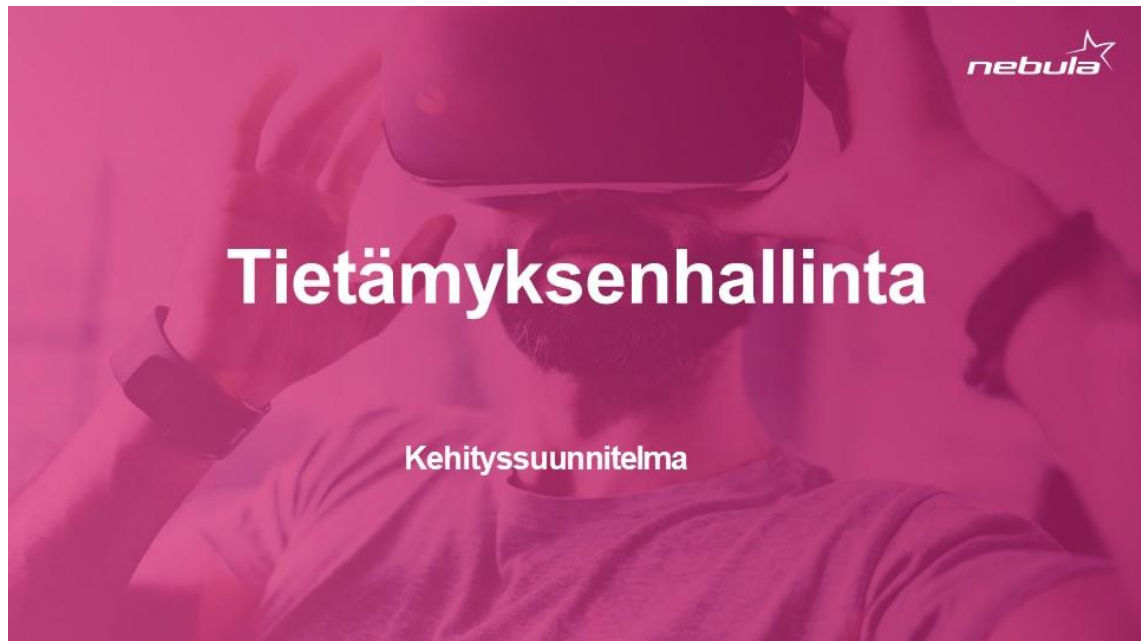
Vaihe	Projektin tila	Aikataulu	Tila
Koulutukset	Projektin keskeytetty toistaiseksi	Q4/2017	Kesken
Jatkuvan prosessikehityksen malli	Projektin keskeytetty toistaiseksi	Q4/2017	Kesken
Prosessikehitys	Projektin keskeytetty toistaiseksi	Q4/2017	Kesken
Tietämyksenhallinnan mittarit	Projektin keskeytetty toistaiseksi	Q4/2017	Kesken

Projektin aikatauluseuranta Q1/2018



Vaihe	Projektin tila	Aikataulu	Tila
Projektin päätös	Projektin keskeytetty toistaiseksi	Q1/2018	Kesken
Tulosten analysointi	Projektin keskeytetty toistaiseksi	Q1/2018	Kesken

Tietämyksenhallinta – Kehityssuunnitelma



Pääkohdat

- Yksi pääasiallinen tietämyskanta (Confluence)
 - Tarvittaessa hyödynnetään muiden järjestelmien ominaisuuksia tukena
 - Säästää aikaa, kun kaikkia tarvittavia sisältötyyppejä voidaan luoda ja päivittää yhdessä järjestelmässä
 - Säästää rahaa lisäohjelmien lisenssikustannuksissa (esim. Microsoft Visiota ei tarvita)
- Yksi pääasiallinen digitaalinen viestintäkanava (Slack)
 - Tarvittaessa hyödynnetään muiden kanavien ominaisuuksia tukena
 - Säästetään aikaa, kun kaikki ovat tavoitettavissa saman kanavan kautta
 - Mobiilikäyttö ja helppokäyttöisyys lisää tuottavuutta, helpottaa yhteistyötä ja tiedon välitystä ja saatavuutta
- Sisäinen tiedonvälityksen alusta (Intranet)
 - Yrityksen sisäinen kotisivu ajankohtaisille asioille ja tietämyksen hakemiseen



Dokumentaatiojärjestelmä



- Valittu järjestelmä: Confluence
- Hyödyt ja perustelut
 - Yksi työkalu, jolla voi tuottaa tekstiä ([wiki](#) formaatissa), kaavioita ja arkkitehtuurikuvia
 - Dokumenttien ja tiedostojen tallennus ja versiointimahdollisuus
 - Tuki multimedian upottamiselle osaksi sisältöä (video, kuva, ääni)
- Käyttötarkoitus
 - Pääasiallinen tietämuskanta koko organisaation käyttöön
 - Kaikki sisältö tallennetaan ensisijaisesti tänne, mahdollistaa tarpeellisten sisältötyyppien luomisen ja muokkaamisen

Dokumentinhallintajärjestelmä



- Valittu järjestelmä: Dokumenttipankki X (nykyinen ratkaisu)
 - Jatkokehitys: arvioidaan Office 365n ja Confluencen soveltuvuutta korvaajaksi
- Hyödyt ja perustelut
 - Dokumenttien tallennuspaikka ja versionhallinta (nykyisessä ratkaisussa ei ole versionhallintaa)
 - Joidenkin dokumenttien muotoilun pitää olla wiki –sisältöä rikkaampaa (esim. markkinointimateriaalit, esitykset ja muu asiakkaille tarkoitettu sisältö)
- Käyttötarkoitus
 - Sisältää dokumentteja, joita voidaan jakaa sisäisesti tai ulkoisesti
 - Dokumenttien formaatti on universaalisti tuettua, ja sisältö ja muotoiluvalinnat wiki –formaattia rikkaampaa

Ratkaisutietokanta



- Valittu järjestelmä: ServiceNOW (nykyinen ratkaisu)
- Hyödyt ja perustelu
 - Järjestelmässä käsitellään kaikki operatiiviset työpyynnöt, joten niihin liittyvä tieto on hyvä olla helposti ja nopeasti saatavilla samassa järjestelmässä
 - Ratkaisuartikkelit on mahdollista linkittää järjestelmän muihin kohteisiin (työpyyntö, palvelu, asiakas, laite...) löytämisen helpottamiseksi
- Käyttötarkoitus
 - Lyhyet käyttö- ja työohjeet tekstimuodossa
 - Artikkelit linkitetään liittyviin kohteisiin tiedon löytämisen helpottamiseksi

Pikaviestintä

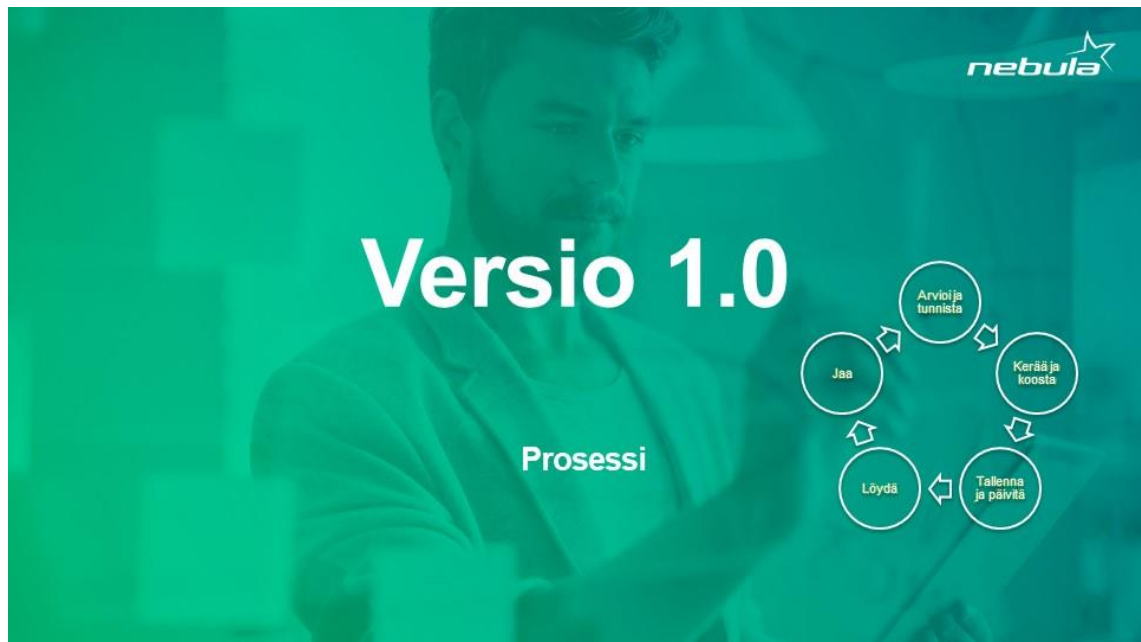


- Valittu järjestelmä: Slack
- Hyödyt ja perustelu
 - Tiedon jakaminen nopeasti yhteisen kanavan kautta
 - Tiedolle on olemassa oikeat kanavat
 - Vähemmän sähköpostia
- Käyttötarkoitus
 - Sisäinen keskustelukanava, puhelu- ja videokokoukset henkilöiden, tiimien, yksiköiden ja koko organisaation käyttöön

Sisäinen tiedonvälitysalusta (intranet)



- Ehdotettu ratkaisu: Ei vielä tiedossa
 - Useampi kuin yksi nykyisistä järjestelmistä sisältää kaivattuja ominaisuuksia intranetiksi
 - Uusien järjestelmien käyttöönoton myötä saadaan lisää käyttökokemuksia, ja vaatimuksia intranetin uudistamista varten
- Perustelut ja hyödyt
 - Yksi paikka, jossa voidaan yhdistää ja esittää tietämys eri tietolähteistä ja yksiköistä
 - Tietämyksen haku, ajankohtaiset asiat ja uutiset saatavilla samasta paikasta
- Purpose of Use
 - Kotisivu, eli intranet, koko yritykselle, josta päivän voi aloittaa, ja löytää/seurata kiinnostavaa sisältöä ja hakea tietoa



Prosessin versio 1.0



- Ehdotettu prosessin versio 1.0 sisältää seuraavat vaiheet:
 1. Arvioi ja tunnista
 2. Kerää ja koosta
 3. Tallenna ja päivitä
 4. Löydä
 5. Jaa
- Osa vaiheista sisältää päällekkäisiä, tai samankaltaisia, työvaiheita, jotta tärkeimmät asiat otettaisiin huomioon riippumatta mistä vaiheesta prosessia työ aloitetaan

Arvioi ja tunnista



- Uuden tietämyksen luominen
- Kysy ja vastaa näihin:
 - Mitä tietämystä meillä aiheesta jo on?
 - Onko meillä jo tietämystä tästä aiheesta, ja voitaisiinko sitä käyttää tai päivittää?
 - Mitä tietämystä meiltä puuttuu?
 - Mitä tietämystä meiltä tästä aiheesta puuttuu?
 - Onko tietämykselle kysyntää tai käyttöä?
 - Perustuuko uuden tietämyksen tarve johonkin todelliseen tarpeeseen (sisäinen tai ulkoinen)?

Kerää ja koosta



- Kerää ja koosta tietämys (materiaalit ja ihmiset)
- Kysy ja vastaa näihin:
 - Tarkista, onko tietämykselle todellista kysyntää ja käyttöä?
 - Tarkista, voidaanko olemassa olevaa tietämystä hyödyntää tai päivittää?
 - Ymmärrämmekö aiheen, ja sen sisällön? Mistä on kyse, mitä olemme tekemässä?
 - Olemmeko keränneet kaiken saatavilla olevan aineiston (löysimmekö kaiken, tai ainakin oleellisen, olemassa olevan tietämyksen, ja asiasta tietävät ihmiset)?
 - Onko meillä käytössä toimiva palautekanava tietämyksen kehittämistä ja arviointi varten?

Tallenna ja päivitä



- Tietämyksen tallentaminen tai päivittäminen oikeaan paikkaan, oikealla tavalla
- Kysy ja vastaa näihin:
 - Miten ja minne tietämys tulee tallentaa, mikä on oikea muoto ja järjestelmä?
 - Lisätäänkö avainsanoja, metatietoa, tageja, ja mikä on oikea tallennuspaikka käytetyn järjestelmän rakenteessa?
 - Onko tietämys helposti löydettävissä tarvittaessa?
 - Kenellä on pääsy tähän tietämykseen?
 - Oletuksena kaikki tietämys on sisäistä
 - Tietämys pitää luokitella tietoturvapolitiikan mukaisesti (julkinen, sisäinen, luottamuksellinen, salainen)
 - Miten rajaa pääsyn arkaluontoiseen sisältöön?

Löydä



- Löydä haluamasi tietämys oikeaan aikaan ja tarpeen mukaisesti
- Kysy ja vastaa näihin:
 - Löytyykö juuri se mitä etsitään helposti?
 - Onko tietämys tallennettu oikealla tavalla löytämisen helpottamiseksi?
 - Onko haun käyttäminen intuitiivista vai turhauttavaa?
 - Jos haku ei toimi, ja hakeminen turhauttaa, käytämmekö tätä tietämystä (palautetta) haun kehittämiseksi?

Jaa



- Jaa tietämystä muille
- Kysy ja vastaa näihin:
 - Jaammeko tietoa tiimin jäsenten kesken?
 - Jaammeko tietoa kollegoidemme kanssa?
 - Jaammeko tietoa ulkoisille tahoille?
 - Kenellä on pääsy tähän tietämykseen?
 - Oletuksena kaikki tietämys on sisäistä
 - Tietämys pitää luokitella tietoturvapolitiikan mukaisesti (julkinen, sisäinen, luottamuksellinen, salainen)
 - Miten suojaan pääsyn arkaluontoiseen sisältöön?



- Päätös etenemisestä → 
- Järjestelmät
 - Hankinta (lisenssit)
 - Omistajat ja roolit
 - Käyttöohjeet
- Prosessi
 - Kuvaus
 - Käyttöohjeet
- Koulutukset
 - Prosessi ja järjestelmät
- Versio 1.0 valmis 30.6.2017 mennessä

Ryhmähaastattelujen muistiinpanot (referoiva litterointi)

Ryhmähaastattelut 1 ja 2 – MS SO (Operatiiviset asiakastukiimit)

- osaamista jakoon koulutuksien muodossa
- ei aikaa koulutuksiin ja tietämyksen jakamiseen/tekijöitä ei ole tarpeeksi
- pääkäyttäjän velvollisuuksia ei voi toteuttaa, koska ei ole aikaa
- asiakasohjeet pitäisi päivittää
- pääkäyttäjää on nimetty, mutta mitä pitäisi tehdä ei tiedetä
- yksi on poissa niin tilaukset ei mene eteenpäin
- pitää tietää mistä mikäkin löytyy
- legacytieto, pitää tietää oikeat hakusanat
- mikään ei ohjaa oikean tiedon lähteille, eli haku ja rakenne kuntoon
- ohjeet yhteen paikkaan, haut toimiviksi, rakenne loogiseksi
- vanhat epäoleelliset tiedot pois
- sisäinen tiedottaminen (aktiiviset äitihäiriöt esim.) intranet
- tiedottamista lisää
- asiakasohjesivulla ei ole hakutoimintoa
- mahdollisuus luoda uusi ratkaisutietokannan artikkeli, johon tallennetaan tiketin ratkaisu + asiakasviesti
- lähteiden siivous (turhan informaation, eol palvelujen siivous tai poisto)
- kb-artikkelien hakusanoja tai avainsanoja (meta -kenttä)
- ehdota tietämuskantaan -toiminto tiketeille
- pääkäyttäjät pitäisi olla kaikissa palveluissa, järjestelmissä jne.
- riittääkö aika, ajankäyttö suunniteltava
- artikkelin luominen pitää olla helppoa
- versionhallinta
- riittävät oikeudet
- mikä tieto laitetaan mihinkin?
- palvelukuvauksen liittäminen tiketille
- operatiivinen/prosessiohje
- pääkäyttäjien vastuut ja seuranta
- pääkäyttäjät ja vastuulliset näkyviin ja haettaviksi
- asiakasohjeet ja tiedotuskanavat asiakkaille (ajankohtaista tms.)
- yrityksen x wikiin ei voi luottaa, paras tietolähde on kollegat
- yrityksen y wiki hyvällä mallilla
- hakeminen pitää toimia

- tiedon luokittelu ja tyypittely
- tekninen wiki ja tekemisen wiki erikseen

Ryhmähaastattelu 3 Yhteyspalvelujen toimitustiimi

- myynnin kysymyksiin vastaaminen vie aikaa
- ylhäältä alas ei tule mitään tietoa
- jotain menee rikki, ei tule mitään tietoa
- missä mikäkin tietämys asuu, ja mikä on oikea järjestelmä
- templatet, mallipohjat
- rakenne
- viittaukset eri dokumentteihin
- tiedon hakeminen ei toimi tällä hetkellä
- universaali hakujärjestelmä, joka hakee kaikesta (intuitiivisyys)
- järjestelmiä on liikaa
- asioista tiedottaminen on haasteellista, sitä ei tehdä tarpeeksi, ja tarve tulee kun jotain sitten tapahtuu, eikä ole tiedotettu
- joku kanava josta voi seurata oman työn kannalta, tai omasta mielestä, kiinnostavia asioita
- mitkä ovat tiedottamisen kannalta oleelliset sidosryhmät?
- aikaa ei ole tietämyksen hankkimiseen
- tavoitteet (tietämyksenhallinnan tavoitteellistaminen)
- tiedon paikkansapitävyys, toisiinsa liittyviä ohjeita eri järjestelmissä
- versionhallinta, dokumentinhallinta
- saatavuuskyselyjen historiakanta, josta voi selvittää aiempia saatavuuksia
- palvelujen toimittamiseen liittyvä tietämys (saatavuuskyselyt, kuituintrat excelissä)
- tilausten puuttuvat tiedot, selvittäminen vie aikaa (osoite, yhteyshenkilöt)
- mistä meillä tällä hetkellä on dokumentaatiota ja mistä ei, ja mitä tarvitaan
- minimivaatimukset siitä mitä pitää olla, ja pääkäyttäjät tms. kaivavat onko ohjetta ja jos on niin missä se on?

Ryhmähaastattelu 4 Markkinointi ja Liiketoiminnan kehityspäälliköt

- tiedon löytäminen
- intranet missä kerrotaan mitä tapahtuu per tiimi --> tiedottamiselle sisäinen kanava
- perusasiat (esim. kuka se työterveyden yhteyshenkilö on) ei missään dokumenteissa (tai ylipäänsä haettavissa)

- tekniset tapahtumat, taloushallinto (ennustamisen päivämäärät jne.)
- ratkaisutietokanta hyvä ERP:ssä
- dokumentinhallinta (esim. hyväksynyt palvelukuvauksille)
- vanhan tiedon arkistointi
- tietämyksen kehittämisen palautteet
- templatet --> u.k.k. webaan?
- tiedot päivityksistä ja muutoksista
- asiakasohjeita ei voi hakea eikä tiedetä mistä on ohjeita ja missä ne on
- asiakkaiden tukikeskus uuteen uskoon
- omistajat ja vastuut selviksi
- version- ja revisionhallinta

Ryhmähaastattelu 5 Laskutusasiakaspalvelu (Operatiiviset asiakastuki tiimit)

- tiedon hakeminen, luokittelu ja luotettavuus/ajantasaisuus
- helpompi kysyä kollegalta nykyään (ei kannata hakea mistään)
- verkkolevyllä kaikki tieto tällä hetkellä (hakeminen hankalaa)
- tiedon luokittelu/kategorisointi
- päivittäisten prosessiohjeiden luominen
- tällä hetkellä neuvontaa eri kanavissa
- aikaa tietämyksenhallinnan kehittämiseen tarvitaan lisää
- palvelukuvaukset (kansankielellä, ei tekninen)
- esim. palvelun irtisanominen voidaan kertoa, että se pitää tehdä sieltä paneelista, mutta miten ja mitä, ei pystytä ohjeistamaan
- kuka tekee mitäkin, vastuut, tehtäväkuvaukset tai tehtäväjako
- tieto sopimuksista, tai mitä asiakkaan kanssa on sovittu, ei tule myynnistä eteenpäin
- talouden kanssa toimii hyvin, henkilöt ovat tavoitettavissa ja vastuut on selvät (keneltä kannattaa kysyä)
- prosessikuvaukset (esim. laskusulkujen avaus)
- ratkaisutietokanta, templatet, mallipohjat
- intranet, tiedotefeedit tms.

Ryhmähaastattelu 6 Infrastruktuuri tiimi

- liikaa vanhaa tietoa ja vanhoja järjestelmiä -> kukaan ei halua kirjoittaa uusiksi
- paljon henkilövaihdoksia, vanha osaaminen poistunut (ainakin tietyistä tiimeistä)

- mistä tieto löytyy (eri järjestelmät), ja onko se luotettavaa
- pääkäyttäjät/roolit
- tiedon luokittelu (julkinen, sisäinen, salainen...), pääsyoikeudet (perusteet)
- ei aikaa tutustua ohjeisiin --> eskaloidaan infralle tms. --> tietoa ei käytetä
- kiire vaikuttaa tiedon luomisen lisäksi myös tiedon käyttämisen ja hakemiseen (ohjeen mukaan suorittaminen vie liikaa aikaa tikettikäsittelystä tms.)
- templatet ja mallipohjat (asian ydin pitäisi olla tunnistettavissa mahdollisimman nopeasti)
- tiedon etsiminen pitää toimia (confluence hyvä)
- asioiden opettaminen kerta toisensa jälkeen muille tiimeille kuormittaa ja turhauttaa (tietämyksen pitäisi siirtyä kohdettiin)
- koulutettavien ihmisten ja asioiden tunnistaminen hankalaa (pääkäyttäjät) -> pääkäyttäjillä liikaa hattuja päässä
- erilaisia feedejä mihin voisi julkaista sisältöä, osin ehkä automaattisesti

Ryhmähaastattelu 7 M-SO-1 (Operatiiviset asiakastukiinit)

- tietämyksen lähteiden yhtenäistäminen
- tallennuspaikan sopivuus
- hakujen toiminta
- arkkitehtuurikuvien tekeminen
- ndan alaiset tiedot (salasanat), pääsyt ja oikeudet
- salasanojen tallennus
- mallipohjat eri asioille (asiakkaat, valvonta...)
- tietämyksen validointi/ajantasaisuus ("Voisiko tämän poistaa harhaanjohtavana?")
- relaatiot ci <-> valvonta jne.
- tiedot puutteellisia vähän joka paikassa (mistä tieto syntyy, miten sitä korjataan epäselvää?)
- ERP tietämuskanta on huono
- päätökset tehty ilman perusteluja ja kuulematta käyttäjiä
- aika ei riitä tietämyksen luomiseen ja päivittämiseen (useita prio1 projekteja)
- dokumentoinnin ja tietämyksen hallinnan on oltava mahdollisimman helppoa, muuten unohtuu/jää tekemättä
- useamman asian käyttö dokumentointiin vie turhaa aikaa, eli jos esim. voisi piirtää / kirjoittaa suoraan dokumentointijärjestelmään Visio/Word/Excel sijaan, säästää paljon aikaa

Ryhmähaastattelu 8 M-SO-2 (Operatiiviset asiakastukitiimit)

- hakutoimintojen korjaus
- eri versiot
- tiedon jakaminen eri yksiköiden ja järjestelmien välillä
- käyttäjien tarpeesta valinnat ja päätökset
- mitä on missäkin järjestelmässä
- asiakkaiden järjestelmäarkkitehtuuri
- asiakasdokumentaatio
- dokumentointiin oltava aikaa käytettävissä
- dokumentoinnin oikea-aikaisuus, osana työtä/prosessia
- palvelujen ja järjestelmien osaaminen sidottu ihmisiin
- yhteinen kommunikaatiokanava (pikaviestit) äärimmäisen tärkeä
- tietämyksenhallinnan tavoitteellistaminen
- valvontadokumentit
- asiakasohjeet
- skriptipankki (gitlab - automaatioon liittyvä dokumentaatio, phv)

Ryhmähaastattelu 9 Myynti

- prosessi/kulttuuri
- versionhallinta
- yhtenäinen kulttuuri
- tieto vanhentunutta
- vastuut epäselvät
- palvelu- ja asiakasvastaavat tarvitaan
- lähteiden yhtenäistäminen
- minne mikäkin tieto tallennetaan
- tietämyksen löytäminen hankalaa
- luominen/tiedon keräämisen prosessi
- ehdotus tai suora artikkeli työpyynnöstä
- keikat seisoo kun vain se yks tyyppi tietää ja se on lomalla
- Yrityskaupoissa tulleet asiakkaat → tiedot puutteellisia
- puuttuva osaaminen
- projektista tuotantoon, tulee mukana jotain uutta tietoa, jota ei ole aiemmin ollut tukeen asti
- tietämyksenhallinnan tavoitteellistaminen

Ryhmähaastattelu 10 Talous ja HR

- viimeisimmät uudet lisätyt dokumentit tms.
- yleistä tietoa muiden tiimien projekteista, nebulan tapahtumista

Ryhmähaastattelu 11 Projekti- ja konsultointitiimi

- asiakaskohtainen tietämys vs. palvelun tekninen osaaminen
- tietämyksen luominen
- valvontadokumentti
- arkkitehtuurikuva tai dokumentaatio
- yhteiset käytännöt
- kuka määrittää tietämyksen muodon, laadun ja sisällön (formaatti)
- templatet, täytettävät kentät