

OPINNÄYTETYÖ

Tiedon sisällönhallinnan ja työhöjeiden kehittäminen Helsingin työllisyyspalveluissa

YAMK Yhteisöpedagogi

(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

(4/2024)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
YAMK Yhteisöpedagogi

Tekijät: Inka Rantanen

Opinnäytetyön nimi: Tiedon sisällönhallinnan ja työohjeiden kehittäminen Helsingin työllisyyspalveluissa

Sivumäärä: 72 ja 5 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Anita Saaranen-Kauppinen, Humanistinen ammattikorkeakoulu

Työn tilaaja(t): Helsingin työllisyyspalvelut

Tarve opinnäytetyölle syntyi kokemuksesta käytössä olevien työ- ja prosessiohjeiden ja työssä tarvittavan tiedon sirpaleisuudesta ja hankalasta löydettävyydestä Helsingin työllisyyspalveluiden asiantuntijoiden keskuudessa. Organisaatiossa on elintärkeää löytää eksplisiittinen tieto ja noudattaa lakeja ja niiden soveltamiseen laadittuja työ- ja prosessiohjeita, sillä virkavastuullisessa roolissa on toimittava yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti: tehtävässä tehdyt päätökset vaikuttavat suoraan asiakkaiden toimeentuloon ja elämään. Lisäksi virkamies on rikosoikeudellisessa vastuussa päätöksistään. Näin ollen on olennaista tarjota asiantuntijoille mahdollisimman hyvät olosuhteet tarvittavan tiedon löytämiseksi oikea-aikaisesti ja ymmärrettävässä muodossa. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on ollut kuvata Helsingin työllisyyspalveluiden nykyisiä työ- ja prosessiohjeita sekä tiedonhallinnan tilaa. Kehitystyön lopputuloksena pyritään parantamaan tiedonhallinnan strategiaa ja luomaan prototyyppi uudesta sisällönhallinnan mallista, joka vastaa asiantuntijoiden tarpeita.

Kehittämistyössä on painotettu asiantuntijoiden osallistamista ja yhteiskehittämistä. Yhtenä menetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, jossa asiantuntijoiden näkökulmaa saatiin esille. Kyselytutkimusten tuloksia jatkokehitettiin yhteiskehittämistyöpajassa. Yhteiskehittämisen tavoitteena on ollut vahvistaa organisaation sisäistä yhteistyötä ja dialogia eri osastojen välillä. Näin on pyritty varmistamaan, että kehitystyö vastaa kohderyhmän tarpeita ja tuottaa vaikuttavia ja kestäviä ratkaisuja.

Opinnäytetyön tuloksena on paljastunut uutta tietoa organisaation tiedonhallinnasta ja käytössä olevista työ- ja prosessiohjeista sekä niiden vaikutuksesta asiantuntijoiden työhön. Asiantuntijat ovat havainneet, että työohjeiden linkaaren hallinnassa puuttuu vastuuhenkilöt, mikä johtaa päivittämättömän tiedon kertymiseen. Sisäisten prosessien työnkulkua tulisi selkeyttää ja yhdenmukaistaa, ja ohjeet tulisi luoda asiantuntijoiden tarpeet huomioiden. Lisäksi organisaation sisäisiä prosesseja ei ole selkeästi määritelty ja tunnistettu, mikä on vaikeuttanut tietojärjestelmien kehittämistä. Kehitystyön tuloksena syntyi prototyyppi uudesta sisällönhallintamallista, jota jatkokehitti ulkopuolinen konsulttiyritys. Tällä hetkellä uusi tiedonhallinnan alusta on kehityksessä Helsingin työllisyyspalveluissa.

Asiasanat: tiedonhallinnan strategia, yhteiskehittäminen, tiedon sisällönhallintamalli

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator (Master's Degree)

Author: Inka Rantanen

Title: Development of enterprise content management and work instructions in Helsinki Employment Services

Number of Pages: 72 and 5 attachment pages

Supervisor(s): Anita Saaranen-Kauppinen Humak University of Applied Sciences

Commissioned by: Helsinki Employment Services

The need for this thesis arose from the experience of fragmented and difficult-to-find current work and process instructions and necessary information among the specialists of Helsinki Employment Services. In this organization, it is crucial to find explicit information and comply with laws and the related work and process instructions, as acting as a public officer requires equal and fair treatment: decisions made in the role directly affect the livelihoods and lives of customers. Additionally, the public officer is criminally liable for their decisions. Therefore, it is essential to provide specialists with the best possible conditions to find the necessary information promptly and in an understandable form. The aim of the development work has been to describe the current work and process instructions and the state of information management at Helsinki Employment Services. The outcome of the development work aims to improve the information management strategy and create a prototype of a new content management model that meets the needs of the specialists.

The development work has emphasized the involvement and co-development of the specialists of Helsinki Employment Services. One method used was a survey, where the perspectives of specialists were brought out. The results of the survey were further developed in a co-development workshop. The goal of co-development has been to strengthen internal cooperation and dialogue between different departments of the organization, thus ensuring that the development work meets the needs of the target group and produces effective and sustainable solutions.

As a result of the thesis, new insights have been revealed regarding the organization's information management and the current work and process instructions and their impact on the work of experts. Specialists have observed that there is a lack of responsible individuals in managing the life cycle of work instructions, leading to accumulation of outdated information. The workflow of internal processes should be clarified and standardized, and instructions should be tailored to meet the needs of experts. Additionally, internal processes of the organization have not been clearly defined and identified, posing challenges for the development of information systems. As a result of the development work, a prototype of a new content management model was created, and further developed by an external consulting company. Currently, a new information content management platform is being developed in Helsinki Employment Services.

Keywords: Information management strategy, co-development, enterprise content management

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
	1.1 Tiedon sisällönhallinnan kehittäminen Helsingin työllisyyspalveluissa	5
	1.2 Tarve opinnäytetyölle	8
	1.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	11
2	TIETOPERUSTA.....	14
	2.1 Tiedonhallinnan strategia.....	14
	2.2 Sisällönhallinta.....	24
	2.3 Ydin- ja tukiprosessien tunnistaminen.....	27
	2.4 Sisällönhallintamalli	31
	2.5 Käyttäjäkeskeinen suunnittelu yhteiskehittämismenetelmiä hyödyntäen.....	35
3	TOTEUTUS JA MENETELMÄT	39
	3.1 Kyselytutkimus Helsingin työllisyyspalveluiden asiantuntijoille.....	39
	3.2 Yhteiskehittämismenetelmä.....	43
4	TULOKSET	47
	4.1 Omiin tietosisältöihin tallennettavat keskeiset asiat	53
	4.2 Keskeiset haasteet tiedon sisällönhallinnan nykytilaan liittyen.....	55
	4.3 Asiantuntijoiden ja kehittäjien ratkaisuja ja toiveita työhajeisiin ja sisällönhallintaan 57	
5	TUOTOS	61
6	POHDINTA.....	64
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Tiedon sisällönhallinnan kehittäminen Helsingin työllisyyspalveluissa

Tutkimuksellisen kehittämistyön aiheena on kuvata Helsingin työllisyyspalveluiden asiakastyötä tekeville asiantuntijoille suunnattujen työ- ja prosessiohjeiden kokonaisuuden nykytilaa ja nykytila-analyysin pohjalta hahmottaa uutta mallia työohjeiden muodostamiseen ja tiedon sisällönhallinnan käytännön ratkaisuksi. Kehittämistyön kantava teema on yhteiskehittämisessä ja käyttäjien näkökulman esiin tuominen kehittämisprosessissa. Opinnäytetyön tekijänä toimin itse asiantuntijana organisaatiossa, johon työ on tehty, ja motivaatio tähän kehittämistyöhön on lähtenyt omasta ja kollegoideni tarpeista käsin. Olen halunnut koko prosessin ajan ottaa kehittämiseen mukaan kollegoitani ja mahdollistaa käyttäjien tarpeisiin luodun työkalun rakentamisen, joka aidosti tehostaa työskentelyä ja vapauttaa asiantuntijoiden aikaa tiedonhausta asiakkaiden palvelemiseen. Omien kollegoideni lisäksi kehittämistyöhön on ollut tärkeää sisällyttää muita organisaation avainhenkilöitä, kuten kehittäjiä, esihenkilötaho ja viestinnän näkökulmaa saadaksemme realistisen ja kattavan näkökulman toimintaympäristöstä, käytössä olevista resursseista ja teknisistä ratkaisuista.

Vastaavaa selvitystä organisaation tiedonhallinnan nykytilasta ja sen heijastumisesta asiakastyöhön ei ole aiemmin Helsingin työllisyyspalveluissa tehty. Kehittämistyö on ajankohtainen, sillä organisaatiossa tehdään jatkuvaa kehittämistyötä pysyvää mallia varten, kun työllisyyspalvelut syntyvät valtiolta kuntien vastuulle vuoden 2025 alusta alkaen. Kehittämistyössä on ollut oleellista vahvistaa vuorovaikutusta ja dialogia asiakaspalvelutyötä tekevien asiantuntijoiden ja organisaation muiden ydintoimijoiden, kuten esihenkilöiden, viestinnän, kehittäjien ja johdon välillä. Yhteisöllinen kehittäminen lähtee oletuksesta, että Helsingin työllisyyspalveluiden asiakastyötä tekevät asiantuntijat hahmottavat työhön liittyviä tiedonhallinnan prosessien kehittämiskohteita selkeästi, ja antavat arvokasta näkökulmaa organisaatiolle toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen liittyen. Kehittämistyön avulla halutaan osallistaa henkilöstöä kehittämään omaa työtään, sekä mahdollistaa henkilöstön osallistumisen toiminnan suunnitteluun. Organisaation onnistuessa terävöittämään omaa tiedonhallinnan strategiaansa ja siten räätälöimään työ- ja prosessiohjeistukseen sekä tiedonhallintaan liittyvää kokonaisuutta, asiakkaita, joita varten palveluita tuotetaan, pystytään palvelemaan entistä paremmin.

Helsingin työllisyyspalvelut kuuluvat Helsingin kaupunginhallituksen alaisen viraston kaupunginkanslian elinkeino-osastoon. Elinkeino-osastolla vastataan kaupungin elinkeino-, innovaatio- ja kilpailukyky politiikasta, yrittäjyyden edistämisestä sekä työllisyys- ja maahanmuuttoasioista (Helsingin kaupunki 2023). Helsingin työllisyyspalveluiden asiakastyön palvelukokonaisuus koostuu maahanmuuttajien työllisyyttä edistävästä palveluista, työhön kuntouttavista palveluista ja osaamisen ja uraohjauksen palveluista nuorille ja aikuisille. Asiantuntijoiden työskennellessä eri työnhakija-asiakaskohderyhmien parissa heidän osaamisessaan on asiakaskohderyhmän mukaisia erityisosaamisalueita, jolloin tieto- työ- ja prosessiohjetarpeet vaihtelevat. Helsingin työllisyyspalveluiden asiakaspalvelutyötä tekevällä asiantuntijalla tarkoitetaan kunnan tai kuntayhtymän viranomaista, joka vastaa työvoimapalveluiden järjestämisestä ja jolle kuuluu lain mukaisia viranomaistehtäviä (Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 2023/380). Helsingin työllisyyspalveluiden asiantuntijan tehtäväkuvaan kuuluu asiakaspalvelu, jossa työnhakija-asiakkaalle tarjotaan ohjausta ja neuvontaa ja asiakasta autetaan työpaikan saamisessa. Asiantuntijat jakavat työnhakija-asiakkaille työmarkkinatietoa työllisyystrendeistä sekä tietoa työ- ja koulutuspaikoista. Asiantuntijat tekevät työvoimapolitiittisia ratkaisuja, eli arvioivat työnhakijoiden oikeutta työvoimapolitiittisiin tukiin ja etuuksiin työttömyydestä aiheutuviin taloudellisten menetyksien osalta Työttömyysturvalain (2002/1290) ohjaamana. Yksi keskeinen osa asiantuntijan työtä on tutkia työttömyysetuuden maksamiseen liittyvien työvoimapolitiittisten edellytyksien täyttyminen ja laatia työvoimapolitiittisia lausuntoja työttömyysetuuden maksajatahoille. Tämän lisäksi toimenkuvaan kuuluu yhteistyö eri sidosryhmien, kuten koulutusorganisaatioiden, terveydenhuollon tai yritysten kanssa. Työllisyyspalveluiden toiminnan seuranta ja kehittämistä varten asiantuntijat pitävät kirjaa asiakastapaamisista, työllistymistilastoista ja muista tarvittavista tiedoista. Helsingin työllisyyspalveluiden asiakaspalvelutyötä tekevän asiantuntijan tarvitsee hallita työssään laajoja tietomääriä, sillä asiantuntijan tehtäväkenttä on laaja. Työvoimapalveluiden järjestäminen perustuu työmarkkinoiden tarpeisiin sekä työnhakijoiden palvelutarpeisiin, jotka asiantuntija arvioi yhdessä työnhakija-asiakkaan kanssa. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta (2012/916) ohjaa tällä hetkellä työvoimapalveluiden järjestämistä ja tarjoamista työnhakijalle. Työnhakijalle tarjotaan palveluita, jotka turvaavat osaavan työvoiman saatavuutta, edistävät yritystoiminnan käynnistämistä sekä työnhakijan työllistymistä avoimille työmarkkinoille.

Työvoimaviranomainen antaa tietoa ja neuvontaa avoimista työpaikoista ja työhausta, työvoiman saatavuudesta ja hankinnasta, koulutusmahdollisuuksista ja

muista osaamisen kehittämismahdollisuuksista, työmarkkinoista, aloista ja ammateista, yritystoiminnan käynnistämisestä ja kehittämismahdollisuuksista sekä muutosturvan toteuttamiseksi tarjolla olevista palveluista, tuista ja korvauksista.

Lisäksi työnhakija-asiakkaiden osaamisen, ammattitaidon, soveltuvuuden sekä työ-, yritystoiminta- ja koulutusvaihtoehtojen selvittämiseksi järjestetään osaamis- ja ammattitaitokartoituksia, työkyvyn tutkimuksia ja arviointeja, yrittäjävalmiuksien ja yritystoiminnan edellytysten arviointeja, kotoutumisen edistämisestä annetun lain 9 §:ssä tarkoitettuja alkukartoituksia sekä muita asiantuntija-arviointeja. Työnhakija-asiakkaan on myös mahdollista saada ammatinvalinnanohjausta ja uraohjausta, erilaisia valmennuksia sekä työ- tai koulutuskokeiluja. (Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 2023/380.)

Asiantuntijan toimenkuvaan kuuluu myös työ- ja toimintakykyarviointia moniammatillisessa yhteistyössä mm. sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kanssa ja asiakkaita ohjataan tarvittaessa työllistymistä tukevien palveluiden piiriin. Osaamisen kehittämiseen liittyviä palveluita ovat muun muassa työvoimakoulutukset, lupakorttikoulutukset, omaehtoinen opiskelu työttömyysetuudella tuettuna, kotoutumisen edistämisestä annetun lain mukainen omaehtoinen opiskelu, palkkatuella tuettu työllistäminen, erilaisiin hankkeisiin, esimerkiksi digitaitojen kehittämiseen liittyen, asiakkaan ohjaaminen, kolmannen sektorin järjestämät osaamisen kehittämisen tapahtumat sekä sivutoiminen opiskelu edellytysten täyttyessä. Helsingin työllisyyspalvelut tarjoavat myös jatkuvasti erilaisia infoja, työnhaku- ja CV pajoja sekä työelämävalmentajan ja koulutusneuvonnan palveluja eri toimipisteillä. Tämän lisäksi asiantuntijan tehtäviin kuuluu myös työnvälitys.

Työvoimapalveluiden laajan palvelukentän lisäksi asiantuntijan arkea siivittää jatkuva kehitys ja muutos kunkin hallituksen säätämien työllisyysdenhoitoon liittyvien lakimuutosten osalta. Lisäksi Helsingin työllisyyspalveluissa valmistellaan monilla tavoin siirtymistä vuoden 2025 pysyvään malliin, jossa työ- ja elinkeinopalvelujen järjestäminen siirtyy valtiolta kuntien vastuulle. Tällä hetkellä tehdään mittavaa kehitystyötä muun muassa käytössä olevien tietojärjestelmien osalta. Työnhakija-asiakkuuksia hallinnoidaan yhtäaikaisesti kahdessa eri asiakkuudenhallintajärjestelmässä, kun uuteen asiakkuudenhallintajärjestelmän Työmarkkinatorin käyttöön siirrytään vaiheittain vuoden 2024 aikana. Lisäksi tiettyjä koulutuksia tai osaamisen kartoituspalveluita hallinnoidaan erillisessä asiakkuudenhallintaohjelmassa Koulutusportissa. Muita asiakastyön tukena käytettäviä järjestelmiä tai työkaluja ovat muun muassa puhelin- ja tekstiviestisovellukset, tulkkipalvelu, asiakashuonevarausjärjestelmä, tietoturvallinen sähköpostisivusto ja Power Bi- datavisualisointiohjelmisto, jossa asiantuntija voi seurata muun mu-

assa oman asiakassalkkunsu työnhakija-asiakkaiden työllistymis- tai palveluohjaustilastotietoja, Teams, koulutusmateriaaleja sisältävä alusta TE-Akatemia, Ohjeita ja ajantasaista tietoa sisältävä TKK-TE- alusta, Työttömyysturvamanuaali ja Palvelumanuaali. Menestyksekkään palveluohjauksen kannalta asiantuntija tarvitsee työohjeita lainsäädännön tuomien edellytysten noudattamiseen tai soveltamiseen, työllistymistä tukevien palveluiden kokonaisuuden hallintaan ja palveluiden pariin ohjaamiseen, asiakkuudenhallintajärjestelmien ja asiakastyön toteuttamiseen liittyvien työkalujen käyttöön sekä työvoimapoliittisten lausuntojen tekoon. Palveluihin ohjaus saattaa edellyttää myös esimerkiksi kulukorvaushakemusten, terveys- tai muiden lupa- tai tietolomakkeiden ja sopimusten laatimista.

1.2 Tarve opinnäytetyölle

Tarve opinnäytetyölle on syntynyt kokemuksesta tämänhetkisten työ- ja prosessiohjeiden ja tarvittavan tiedon sirpaleisuudesta ja hankalasta löydettävyydestä. Tällä hetkellä Helsingin työllisyyspalveluissa käytetäänkin opinnäytetyön aikana laaditun kyselytutkimuksen mukaan keskimäärin 28 % päivittäisestä työajasta tarvittavan tiedon tai työohjeen etsintään, mikä tarkoittaa 7,5 tunnin työpäivän aikana yli kahden tunnin käyttämistä tiedonhakuun päivittäin, mikä johtaa tehottomuuden lisäksi vähintäänkin vaihtelevaan päätöksentekoon. (Fowler 2008, 51.)

Miksi eksplisiittisen tiedon löytäminen ja työ- ja prosessiohjeet ovat organisaatiossamme niin tärkeitä ja miksi tiedon löytämiseen käytetään niin paljon työaika? Prosessien suorittaminen täsmälleen oikein ja lainmukaisesti on virkavastuullisessa työroolissa erittäin tärkeää, sillä virkamiehen on kohdeltava kaikkia ihmisiä yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti, sillä työssä tehdyt päätökset vaikuttavat suoraan asiakkaiden toimeentuloon ja elämään. Virkatehtävässä tehtyjä päätöksiä ei ole yksinkertaista tai aina edes mahdollista jälkikäteen kumota sitovan työllisyyspoliittisen lausunnon tai päätöksen antamisen jälkeen, mistä voi olla vakavia taloudellisia seurauksia työllisyyspalveluiden asiakkaille. Asiakkaan taloudellisen tilanteen turvaamisen lisäksi virkamies itse on rikosoikeudellisessa vastuussa tekemistään päätöksistä. Työttömyysturvaa koskevien taloudellisten seuraamusten oikominen on pitkä ja monimutkainen prosessi, joka lankeaa työllisyyspalveluiden asiakkaille, mihin ei kenenkään soisi joutuvan asiantuntijan virheen vuoksi. Tämä aspekti työssä on asiantuntijan näkökulmasta kriittisen tärkeä, ja siksi organisaation tulisikin luoda mahdollisimman hyvät olosuhteet asiantuntijoille löytää työssä tarvittava tieto ymmärrettävässä muodossa oikea-aikaisesti. Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö onkin syntynyt organisaation henkilöstön, omieni ja kollegoideni, sisäisistä tarpeista käsin ja

pohjautuu vajaan 3 vuoden työkokemukseeni asiantuntijana Helsingin työllisyyspalveluissa. Työn tilaajana toimii oma työnantajaorganisaationi.

Nykytilanteessa työssä tarvittavia prosessiohjeita löytyy useasta eri alustasta. Työttömyysturvaaan liittyviä yleisempiä prosesseja on tallennettu valtakunnalliseen Työttömyysturvamanuaaliin. Työssä noudatettavien lakien soveltamisoppaita sekä muita tärkeitä ohjeistuksia löytyy työllisyyden kuntakokeilujen ja TE-toimistojen yhteiseltä perehdytysalustalta TKK-TE-sivulta. Keskeisiin asiantuntijan työhön liittyviin prosesseihin liittyviä koulutuksia on tallennettu TKK-TE-sivuston sisältämään TE-Akatemia-alustaan. Tämän lisäksi paljon muita arjen työhön ja esimerkiksi sidosryhmien hankkeisiin liittyviä koulutuksia järjestetään ja tallennetaan Teamsiin. Teamsiin tallannetaan myös arkityöhön liittyviä työ- ja prosessiohjeita. Palvelumanuaali-alustalle on koottu yhteen työ- ja prosessiohjeita työllistymistä edistäviin palveluihin liittyen. Tämän lisäksi työssä tarvittavaa tärkeää tietoa on tallennettu erilaisiin Ely-keskukselta tuleviin ohjeisiin sekä valtion intranettiin Taimiin, johon kaupunkitaustaisilla työntekijöillä ei ole pääsyä.

Ennen julkisten työvoima- ja yrityspalveluiden siirtoa kuntien vastuulle vuoden 2025 alusta asiantuntijoita toimii samoissa työtehtävissä kahden hallinnon, Helsingin kaupungin ja valtion, alaisuudessa. Kahden hallinnon alla toimiminen aiheuttaa omat haasteensa, sillä eri järjestelmät tai sivustot avautuvat vain kaupunkitaustaisille ja toiset vain valtiotaustaisille. Jotkut työntekijät ovat ratkaisseet asian niin, että asioivat kaupungin tunnuksilla käytettäviä sivustoja yhdessä selaimessa ja valtion tunnuksilla käytettäviä toisessa, tai kirjautuvat aina sivuston näin pyytessä toisesta ”profiilista” toiseen. Kaupungin työntekijöillä ei ole pääsyä esimerkiksi valtion intraan Taimiin, jonne on tallennettu lainsäädäntöön ja sen soveltamiseen liittyviä ohjeistuksia tai muita ajankohtaisia koulutuksia. Kaupungin työntekijät pääsevät hyödyntämään valtakunnallista TKK-TE-alustaa, eli työllisyyden kuntakokeilujen ja TE-toimistojen yhteistä perehdytysalustaa, jonne tallennetaan kaikki valtakunnalliset ohjeet. Vaikka Helsingin työllisyyspalvelut perehdyttävät ja järjestävät koulutuksia tiedonhakuun liittyen, asiakastyössä tarvittavaa tietoa on usein vaikea löytää reaaliaikaisesti.

Uudistuksista ja lakimuutoksista järjestetään säännöllisiä ”aamukouluja”, eli noin tunnin mittaisia Teams-koulutuksia, joihin voi osallistua samanaikaisesti kymmenistä satoihin asiantuntijoihin uuden opiskeltavan tai kerrattavan asian äärelle. Aamukoulut ovat kokonaisuutena pääasiassa koettu hyödyllisinä, mutta työ- ja prosessiohjenäkökulmasta joissain tapauksissa tarvit-

tava prosessiohje voi olla tallennettuna ainoastaan koulutuksen videotallenteeseen, tai koulutukseen liittyvää kalvosarjaa on vaikeaa enää löytää uudelleen Teamsista, jolloin useat asiantuntijat päätyvät esimerkiksi ottamaan kuvankaappauksia tai muuten tallentamaan koulutuksessa esiin tulevia tietoja itselleen henkilökohtaisiin tietosisältöihin. Selkeitä käytäntöjä tai prosesseja työ- ja prosessiohjeiden tai tiedon luomisen, ylläpidon, arkistoinnin tai poistojen suhteen ei ole määritetty, vaan ja työ- ja prosessiohjeiden muoto ja ajantasaisuus saattavat vaihdella. Ohjeita tulee myös oman organisaation ulkopuolelta yhteistyökumppaneiden toimesta, ja työ- ja prosessiohjeita on luotu sekä valtakunnallisella tasolla, että Helsingin työllisyyspalveluiden palvelukokonaisuuksissa sisäisesti. Joitain työ- ja prosessiohjeita on saatettu luoda myös palvelukokonaisuuksien sisällä työskentelevien tiimien parissa orgaanisesti. Joillain tiimeillä saattaa olla käytössä jokin ohje tai prosessi, josta toiset tiimit eivät ole tietoisia.

Useiden käytössä olevien alustojen, hallitsemattoman tiedon määrän vuoksi, vanhentuneiden tietosisältöjen seasta ja epäselvien rakenteiden vuoksi voi olla haastavaa löytää työssä tarvittu eksplisiittinen tieto tai työohje. Tiedon äärelle löytäminen vie työaikaa, kun työohjeen tarkkaa sijaintia on vaikea hahmottaa tai ajantasainen ohje on hankalasti löydettävissä. Asiakastyön tiiviissä aikataulussa aikaa säästääkseen ja asioiden eteenpäinviemiseksi tietoa kysytään työ- tai prosessiohjeen tai soveltamisoppaan etsinnän sijaan usein kollegoilta, työttömyysturvan vastuhenkilöiltä tai oikeudellisesta tuesta, jolloin asiaan perehtymistä tai syvällisempää ymmärtämistä ei välttämättä pääse tapahtumaan, eikä synny kokemusta siitä, mistä tiedon tai ohjeen äärelle löytää, kun sitä seuraavan kerran tarvittaisiin. Ei ole tehokasta ajankäyttöä, kun samoista asioista kysytään toistuvasti yksitellen 350 asiantuntijan organisaatiossa.

Henkilöstö- tai organisaatiotutkimuksessa korostetaankin kehittyneemmän tiedonhallinnan merkitystä asiantuntijaorganisaatioissa (Syväjärvi & Vakkala & Stenvall 2013, 160). Silloin, kun ratkaistaan yksittäisiä ongelmia kokonaisuuden muokkaamisen sijaan, päädytään helposti pirstaleisiin tietojärjestelmiin. Tällä hetkellä Helsingin työllisyyspalveluissa prosessiohjeita on tallennettu useaan eri järjestelmään, jolloin asioiden kokonaiskuvan saaminen on työlästä ja tietojen eheyden ylläpitäminen on haastavaa. Työntekijän motivaatiota ja hyvinvointia kannattelevat erilaiset työhön liittyvät voimavarat, joista yksi on tiedonhallinta. Työhön liittyvät voimavarat ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista, helpottavat työn vaatimusten kohtaamista, vähentävät fyysistä ja psyykkistä kuormitusta sekä edistävät oppimista ja henkilökohtaista kasvua. (Demerouti,

Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 501.) Jotta ihmiset, työyhteisöt ja organisaatiot sopeutuvat muuttuvan maailman normeihin ja muutosten aiheuttamaan työn ja elämän uudelleenorganisointiin, muutokseen on pakko reagoida ja toimintatapoja muokata ja kehittää. Jatkuvalle muutostyöllä tarkoitetaan esimerkiksi työn tekemisen parempaa organisointia ja työnteon tapojen järjeistämistä muiden asioiden, kuten työergonomian kehittämisen ja työaikojen optimoinnin lisäksi. Muutosten hallinnalla tarkoitetaan paitsi ulkoisiin muutoksiin reagoimista, myös työntekijöiden aikaansaamien muutos- tai kehittämissuositusten toteuttamista. (Loppela 2004, 24).

1.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on kuvata Helsingin työllisyyspalveluiden tämänhetkisten työ- ja prosessiohjeiden ja tiedon sisällönhallinnan nykytilaa asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden näkemyksiä avaamalla. Kehittämissuositusten korostuu yhteiskehittäminen ja asiantuntijatyötä tekevien asiantuntijoiden osallistaminen oman työnsä kehittämiseen. Yhteiskehittämismenetelmällä, johon osallistuu työntekijöitä organisaation eri osista, pyritään vahvistamaan yhteistyötä ja dialogia organisaation eri osien välillä, mikä ei ole aina yksinkertainen tehtävä isossa organisaatiossa.

Ihmisiä kuitenkin kannattaa osallistaa monipuolisesti kehittämissuositusten monipuolisesti ympäri organisaatiota, eri osastoilta, tasoilta ja taustoilta, sekä vasta-aloittaneita että pidempään työskennelleitä konkareita. Ilman yhteiskehittämistä saatetaan päätyä ratkaisemaan loppukäyttäjän kannalta väärä ongelma. Työntekijöiden ottaminen mukaan työn kehittämiseen auttaa varmistamaan, että kohderyhmän tarpeet ja näkemykset pysyvät kehitystyötä ohjaavina periaatteina. Yhdessä kehittäminen johtaa siihen, että eri osapuolien näkemykset saadaan huomioitua ja yhdessä luodut ratkaisut ovat vaikuttavampia, monipuolisia ja kestävämpiä. Yhteiskehittäminen on myös mahdollisuus rakentaa siltoja organisaation siilojen välille tai vahvistaa jo olemassa olevia yhteyksiä.

Lisäksi kehittämistyöhön osallistuminen nostaa ihmisten odotuksia: osallistujilta tuleva paine voi auttaa viemään ideat nopeammin käytäntöön. Kolmas hyöty näkyy käyttöönotossa. Yhdessä kehitetty on kehittäjäporukan ymmärtämä ja ”ostama”. Kehitystyön lopputuloksesta viestiminen ja sen lanseeraaminen on helpompaa, kun eri puolilta organisaatiota löytyy henkilöitä, jotka voivat auttaa ja tukea viestinnässä ja muissa käyttöönoton toimenpiteissä. He ovat luonnollisia uusien toimintatapojen varhaisia omaksujia, toimeenpanon onnistumisen seuraajia sekä

palautteen kerääjiä. Neljänneksi osallistaminen on viestinnällinen teko. Yhteiskehittäminen myös rakentaa luottamusta ja osoittaa mukana oleville sidosryhmille, että he ja heidän näkemysensä ovat tärkeitä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 32–33.) Työhyvinvoinnin lisäämiseksi tehokkain keino on lisätä työntekijöiden ja työ-yhteisöjen vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä; työnteon tapoihin, työjärjestelyihin, sekä työn laajempaan kehittämiseen, sillä vaikutusmahdollisuudet vähentävät koettua stressiä. Toisaalta työn kuormittavat osa-alueet, kuten liiallinen työmäärä, töiden kasaantuminen ja jatkuva kiireen tuntu lisäävät väsymys- ja stressioireita, työssä uupumista ja työssä tapahtuvia virheitä. Työyhteisössä tapahtuva yhteiskehittäminen voi auttaa kuormituksen vähentämisessä ja toisaalta lisää kokemusta vaikutusmahdollisuuksista. Arkityössä on paljon asioita, jotka kuormittavat työyhteisöä, minkä lisäksi jokainen yksilö kokee eri asiat kuormittavina ja kuormitustekijät ilmenevät yksilöissä eri tavoin. Työssä kuormittavien asioiden hallinta ja työn kehittäminen vaatii työntekijöiden kuuntelemista ja heidän osallisuuttaan työn kehittämiseen, sillä työntekijä tuntee oman työnsä sisällön parhaiten. Osallisuus rakentuu yhteisen keskustelun kautta, jolloin ongelmista ja kehittämisideoista keskustellaan, ja asioihin etsitään uusia ratkaisuja. (TTL 2017.) Tavoitteena on luoda parempia edellytyksiä tiedon elinkaaren hallinnalle, järjestelmälliselle informaation kodifioinnille sekä oppimismuotoilulle. Unelmatilanteessa asiakastyötä tekevä Helsingin työllisyyspalveluiden asiantuntija tietää, mistä löytää etsimänsä tiedon, ja tämän lisäksi tieto- tai informaatiolähde on visuaalisesti muotoiltu sellaiseen muotoon, että sen käyttäjä hahmottaa heti sisällön oleellimmat pääpiirteet. Sisältösivu lisäksi ohjaa käyttäjää linkkien muodossa alkuperäisen, syvällisemmän tai aiheeseen liittyvän eri tavoin muotoillun informaation äärelle, jos kaikkea asiaan liittyvää on mahdotonta tai tarpeetonta koostaa yhdelle sivulle.

Kehittämistyössä korostuu tiedonhallinnan strategian merkitys sisällönhallinnan muodostumiseen niin tietojärjestelmien kuin kirjallisten työ- ja prosessiohjeiden ja tiedon elinkaarenhallinnan osalta. Kehittämistyön tuloksena syntyy aiemmin tutkimatonta tietoa asiantuntijoiden kokemuksista tiedonhallinnan sekä työ- ja prosessiohjeiden saavutettavuudesta asiakastyötä tehdessä. Työn tuloksena syntyy nykytila-analyysin lisäksi prototyyppi uudesta sisällönhallinnan mallista ja keskeisistä elementeistä, joita sen tulisi sisältää, ja toisaalta, mitä tulisi muuttaa tai jättää pois. Valitsin kehittämistyön tutkimuskysymyksiksi:

- 1) Mikä on asiantuntijoiden näkemys tämänhetkisten tiedon sisällönhallinnan sekä työ- ja prosessiohjeiden tilasta?

- 2) Miten tiedonhallinnan strategia vaikuttaa tiedon sisällönhallinnan ja tietojärjestelmien muodostamiseen organisaatiossa?
- 3) Miten organisaatio voi tukea henkilöstöä löytämään ja jakamaan työssä tarvittavaa tietoa laadukkaimman mahdollisen asiakaspalvelun takaamiseksi?

2 TIETOPERUSTA

2.1 Tiedonhallinnan strategia

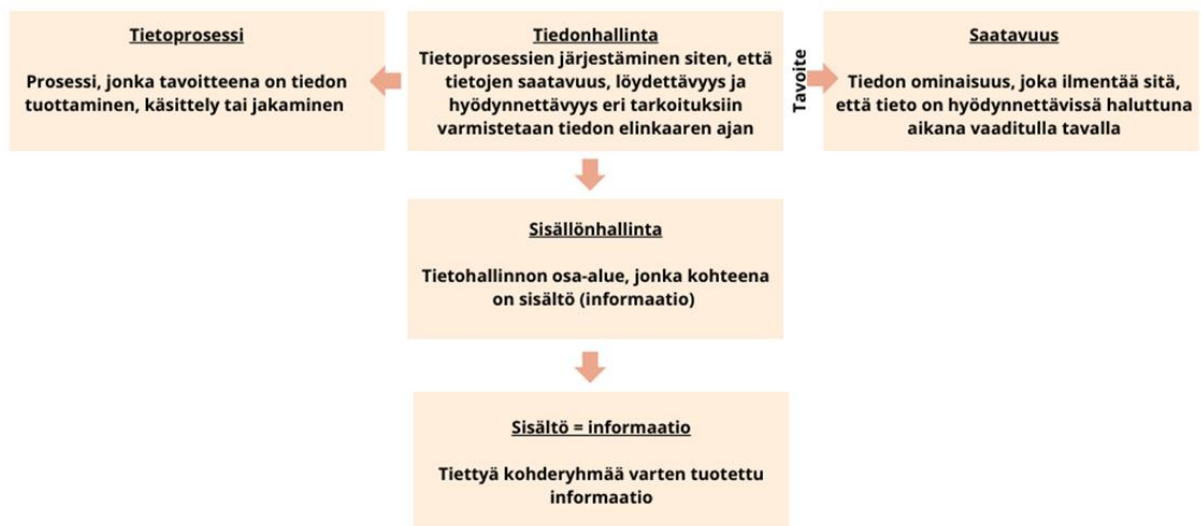
Julkisen sektorin rahoitustilanne pakottaa huomioimaan entistä tarkemmin julkisten palveluiden tehokkuuteen ja tuottavuuteen liittyviä seikkoja. Palveluprosesseja tehostamalla turvataan mahdollisuus tuottaa kansalaisille jatkossakin korkeatasoisia palveluita, vaikka palveluiden kysyntä saattaakin tulevaisuudessa kasvaa väestön ikääntymisen ja teknologisen murroksen myötä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.) Julkisella sektorilla pyritäänkin koko ajan kasvattamaan tuottavuutta, tehokkuutta ja palveluiden vaikuttavuutta. Työn tuloksien seurantaan on rakennettu erilaisia mittareita, joilla pyritään ohjaamaan asiantuntijoiden työtä dataperusteisesti. Julkisten palveluiden kehittämiseen hyödynnetään esimerkiksi palvelumuotoilua tai yhteiskehittämismenetelmiä. Tämän lisäksi yrityksiin, oppilaitoksiin ja kolmannen sektorin toimijoihin on pyritty rakentamaan yhteistyösuhteita vaikuttavien palveluiden luomiseksi ja suoran työllistymisen tukemiseksi. (Virtanen & Stenvall 2014, 52.)

Julkisella sektorilla tietojohdamista ja teknologian hyödyntämistä palveluiden kehittämisessä haastaa erilaisten tietoteknisten järjestelmien yhteensovittaminen ja tarkoitukseen soveltuvan IT-arkkitehtuurin rakentaminen. Teknologian hyödyntäminen edellyttää uudenlaista osaamista ja kyvykkyyksiä organisaation sisällä, uusien toimintatapojen omaksumista, työkuulttuurin muutosta sekä viisasta johtamista. Johdon on tärkeää ymmärtää, millaista on työn arki, jotta tietoteknisillä ratkaisuille osataan lähteä ratkaisemaan työn arjen kriittisiä ja oikeita ongelmia, ja tämä edellyttää myös kiinteää vuoropuhelua asiantuntijoiden ja johdon välillä. (Virtanen & Stenvall 2014, 53–54.)

Tämän päivän työelämässä organisaatioiden menestys riippuu yhä enemmän aineettomasta pääomasta, joka koostuu sosiaalisen pääoman (yhteisön hyvinvointi, johon vaikuttaa johtaminen ja yhteisöllisyys) lisäksi psykologisesta pääomasta (yksilön henkiset voimavarat kuten arvot, uskomukset ja elämänsäsenne) sekä rakennepääomasta (organisaatorakenne, työnteon tavat, uudistumiskyky, henkilöstön sanavalta omaa työtään kohtaan). Aineettoman pääoman eri muodot vuorovaikuttavat toisiinsa ja toimivassa organisaatiossa tukevat toinen toisiaan. Fyysisen pääoman, kuten rahoituspääoman, maan, rakennuksien, koneiden, kaluston tai patenttien kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on 10–50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen.

Vastaavasti aineettoman pääoman tehokkaan käytön uskotaan vaikuttavan tulokseen 50–90 prosentin verran. (Manka & Larjovuori 2013, 6–7.)

Nykyaikaisen organisaation voima rakentuukin sen tuottamien palveluiden tai älyllisen kyvykkyyden ympärille. Useimpien palveluiden arvo riippuu ensisijaisesti siitä, miten osaamiseen liittyviä asioita, kuten teknologista kyvykkyyttä, tuotesuunnittelua, markkinointia, asiakasymmärrystä, luovuutta ja innovaatioita voidaan hyödyntää ja kehittää. Tietoon perustuvassa yhteiskunnassa tietotyöntekijä on suurin yksittäinen organisaation voimavara. Tietotyöntekijää ohjaa tietojohdaja, joka tukee prosesseja, joissa tietoa valjastetaan tuottavaan käyttöön. (Nonaka & Takeuchi 1995, 7.) Tietoa voidaan organisaatiossa hyödyntää monin eri tavoin. Syväjärvi, Vakkala & Stenvall (2013) määrittelevät tiedon käyttöä neljällä eri tavalla: uuden tiedon luomisessa, päätösten tekemisen tukena, merkityksien antamiseen sekä käytännön toiminnan tukena. (Syväjärvi, Vakkala & Stenvall 2013, 159). Tässä kehittämistyössä pureudutaan ensin organisaation tiedonhallinnan (joissain lähteissä puhutaan tiedon johtamisesta) strategiaan, jonka jälkeen paneudutaan siihen, miten tiedonhallinnan strategia mahdollisesti muovaa tiedon sisällönhallintaan liittyviä ratkaisuja.



Kuvio 1. Tiedonhallinta mukailten Finto 2018. Tiedonhallinta on tietoprosessien järjestämistä siten, että tietojen saatavuus varmistetaan tiedon elinkaaren ajan. Sisällönhallinta on tiedonhallinnan osa-alue, jonka kohteena on informaatio.

Organisaatioiden menestyksekkään toiminnan mahdollistamiseksi on mielekästä tutkia sitä, miten toiminnan taustalla olevaa tietoa hyödynnetään. Tiedonhallinnalla (tai tiedon johtamisella) viitataan organisaation tietoprosessien järjestämiseen sellaisella tavalla, että tietojen saatavuus, löydettävyys ja hyödynnettävyys varmistetaan. Organisaatio valitsee strategian, jonka avulla tiedonhallintaa toteutetaan toiminnan kannalta tehokkaalla tavalla. (Finto 2018.) Tiedon luominen, hankkiminen, varastoiminen, jakaminen ja soveltaminen määritellään tiedonhallinnaksi. Tiedonhallinnan prosessissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja hiljainen tieto muuttuu eksplisiittiseksi tiedoksi. Tavoitteena on soveltaa tietoa käytännön tilanteissa. Paremman tiedon avulla tehdään todennäköisesti parempia päätöksiä. (Sydänmaalakka 2000, 165.) Tiedonhallinta määritellään järjestelmälliseksi organisaation prosessiksi, jossa hankitaan, järjestetään ja välitetään tietoa työntekijöille, jotka voivat käyttää sitä ollakseen tehokkaampia ja tuottavampia (Aviv, Hadar & Levy 2021, 4). Tiedonhallintaan liittyvät prosessit saavat alkunsa organisaation strategiasta, sillä strategia määrittelee sen, millainen tieto on merkityksellistä organisaatiossa. Strategian mukaisesti organisaation on tarjottava oppimisen tukijärjestelmät, jotka auttavat tiedon luomisessa, hankkimisessa, varastoinnissa, jakamisessa ja soveltamisessa, johon liittyy myös digitaalisten järjestelmien tehokas hyödyntäminen. (Sydänmaalakka 2000, 165.) Sisälönhallinnalla viitataan tiedonhallinnan sisältöihin, esimerkiksi minne ja missä muodossa tietoja on tallennettu (Finto 2018).

Helsingin työllisyyspalveluissa ongelmana ja tehokkaiden työprosessien haasteena on tiedon entropia, eli epäjärjestys, jolloin esillä on paljon tietoa ja toiminnan energiaa yhteisön tuottamana, mutta tietoa ei kyetä asiakastyössä hyödyntämään tehokkaasti. Tieto on jakautunut usealle eri alustalle eikä asiantuntijalla ole selkeää käsitystä siitä, mistä tarvittavaa tietoa kannattaisi lähteä etsimään. Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa 77 % asiantuntijoista ilmaisee tallentavansa tietoa joko päivittäin, viikoittain tai vähintään kuukausittain henkilökohtaisiin tiedontallennusalueisiin. Itselleen tallennetun tiedon paikkansapitävyydestä tai ajantasaisuudesta ei ole varmuutta, ja tarvittavan tiedon tai työprosessien tallentamisen ”villi länsi” saattaa lisätä epäjohtonmukaisuutta prosesseissa ja päätöksenteossa. Kehittynyt ja onnistunut tiedon käyttö voikin parantaa organisaation päätöksentekoa ja parantaa koordinaatiota. (Syväjärvi ym. 2013, 157–158.) Organisaation yhdenmukaista toimintaa haastaa valtava tietomäärä, jonka hallitseminen aiheuttaa haasteita. Jatkuvasti kasvavaa tietotulvaa on vaikea jäsentää ja tarvittavaa tietoa vaikea paikallistaa. Haasteena on myös se, miten tieto saadaan kaikkien sitä tarvitsevien ulottuville. Aikaa kuluu joko tiedon etsintään tai samojen ongelmien selvittelemiseen tai ratkaisuun monta kertaa eri henkilöiden toimesta. Tiedonhallinta onkin yksi olennainen tekijä,

jonka avulla organisaatio voi tehostaa ja järkevöittää toimintaansa. Tiedon on oltava merkityksellistä ja sitä on pystyttävä käyttämään, jotta se olisi hyödyllistä organisaation työntekijöille. (Sydänmaalakka 2000, 164–165.)

Hansen ym. (1999) havaitsivat, että organisaatiot läpi erilaisten toimialojen eivät käytä yhteistä lähestymistapaa tiedonhallintaan, vaan tehokkaan ja onnistuneen tiedonhallinnan strategiat koostuvat pääasiassa kahdesta hyvin erilaisesta toimintamallista. Ensimmäisessä mallissa tieto koodataan ja tallennetaan huolellisesti tietokantoihin, joihin työntekijä pääsee käsiksi käyttääkseen tietoa päätöksentekotilanteissa. Tätä Hansen ym. kutsuvat kodifiointistrategiaksi (codification strategy). Toisessa mallissa tieto on tiiviisti sidottu sen kehittäjään tai luojaan, ja tietoa jaetaan pääasiassa suorien henkilökohtaisten kontaktien kautta. Tällaisissa organisaatioissa tietokoneiden ja -järjestelmien päätarkoitus on auttaa ihmisiä jakamaan tietoa, ei tallentaa sitä. Tätä strategiaa kutsutaan personointistrategiaksi (personalization strategy). (Hansen, Nohria & Tierney 1999.)

Myös Virtasen & Wennbergin (2005) mukaan on tärkeää ennen organisaation ydin- ja tukiprosesseihin pureutumista varmistua siitä, että kyseinen organisaatio hahmottaa toimintaympäristöään tarkoituksenmukaisella tavalla, on valinnut strategiset painopistealueensa, suuntaa toimintaansa niiden perusteella ja on tunnistanut menestys- ja pullonkaulatekijänsä. (Virtanen & Wennberg 2005, 82.) Hansenin ym. (1999) mukaan käytännöllisesti katsoen jokaisen tietojohdamisen alan organisaation tulee valita tiedonhallinnan strategia joko kodifioinnin tai personoinnin välillä. Organisaatio voi arvioida ensisijaista tiedonhallintastrategiaansa seuraavien kysymysten avulla:

1. Onko asiakkaille tuotettu palvelu standardoitua vai yksilöllisiin tarpeisiin räätälöityä? Standardoitua strategiaa noudattavat organisaatiot tuottavat palveluita tai tuotteita, jotka eivät hirveästi eroa toisistaan. Tiedon uudelleenkäyttöön perustuva tiedonhallintastrategia sopii organisaatioille, joiden tuotteet tai palvelut ovat standardisoituja tai asiakastilanteet luonteeltaan toistuvia. Tämän opinnäytetyön puitteissa toteutetun asiantuntijoille suunnatun kyselytutkimuksen mukaan 64 % asiantuntijoista koki, että he hyötyvät asiakkaita palvellessa kirjallisista ohjeista tai työnkulku- ja prosessikaavioista:

”Olen tehnyt itselleni rautalankaohjeita eri tilanteisiin, esim. työkokeilupäätöksen tekeminen, KK621- lomakkeen käsittely, harkinnanvaraisen kulukorvauksen käsittely jne.”

36 % vastaajista koki, että uniikkeja asiakastilanteita on vaikea mallintaa tai tallentaa kirjalliseen muotoon:

”Omaa erityisryhmää tarvittava tieto kulkee vain tiimin sisällä ja kokemuksen myötä, ei ole ohjeita siihen.”

Vastausten vaihtelevuus selittyy sillä, että Helsingin työllisyyspalveluiden asiantuntijat työskentelevät erilaisten asiakaskohderyhmien kanssa. Esimerkiksi työhön kuntouttavia palveluja tarvitseva asiakas tarvitsee varsin erilaista ohjausta tilanteessaan kuin työikäiset ja työkykyiset työnhakija-asiakkaat, joista osa tarvitsee varsin vähän ohjausta työhaussa. Työkykyisten työnhakijoiden jatko-ohjaus esimerkiksi työllistymistä edistäviin palveluihin tapahtuu olemassa olevan palveluvalikoiman kautta, jossa samankaltaiset palvelut, kuten työvoimakoulutukset tai valmennuspalvelut, toistuvat. Asiantuntijoiden työn arki, tietotarpeet ja palveluihin ohjaus vaihtelevatkin oman asiakaskohderyhmän tarpeiden mukaisesti.

Jos asiakkaille tuotettu palvelu vaatii räätälöintiä yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin, hyödytään silloin personointistrategiasta. Yksilöllisten asiakkaiden tarpeet vaihtelevat dramaattisesti, joten kodifioidulla tiedolla on rajallinen arvo. Tästä esimerkkinä Helsingin työllisyyspalveluissa työhön kuntouttavan tiimin asiakkuudet, joille räätälöidään jatkosuunnitelmat moniammatillisessa asiantuntijaryhmässä. Tässä tiedonhallinnan tavassa tietojärjestelmiä käytetään pääsääntöisesti hiljaisen tiedon siirtämiseen asiantuntijoiden välillä, ei tiedon kodifiointiin ja tallentamiseen. Enemmistö vastaajista näyttää kuitenkin kokevan eksplisiittiset työkulut eli kodifiointistrategian hyödyllisenä työvälineenä.

2. Onko asiakkaille suunnattu palvelu vakiintunut vai innovointivaiheessa?

Vakiintuneessa tai niin sanotussa kypsyyssvaiheessa oleviin palveluihin perustuva strategia hyötyy eniten tiedon uudelleenkäyttömallista eli kodifioinnista. Tässä mallissa samaa tietoa voidaan käyttää uudelleen toistuvissa tilanteissa. Tällaisten palveluiden kehittämiseen liittyvät prosessit sisältävät hyvin ymmärrettyjä tehtäviä sekä tietoja, joka voidaan kodifioida. Virtasen & Stenvallin (2014) mukaan julkisen hallinnon asiantuntijat noudattavat työssään pääsääntöisesti, 70–80 prosenttia ajasta, sääntöjä, lakeja ja asetuksia. Tällöin uutta luovalle ja innovatiiviselle työskentelytavalle ei jää paljon tilaa. (Virtanen & Stenvall 2014, 48.) Innovaatioon perustuvaa strategiaa tukee parhaiten personointistrategia. Innovaatioita hakevien organisaatioiden on jaettava tietoa, joka katoaa dokumenttimuodossa. (Hansen ym. 1999.)

3. Luottavatko työntekijät eksplisiittiseen vai hiljaiseen tietoon ongelmien ratkaisemisessa?

Eksplisiittinen tieto on tietoa, joka voidaan kirjoittaa auki selkeästi ilmaistuun muotoon, kuten laki tai työnkulkukaavio. Kun yrityksen työntekijät luottavat eksplisiittiseen tietoon työssään, ihmisistä asiakirjoihin -lähestymistapa, eli kodifiointistrategia, kannattaa. Räätelöityihin ratkaisuihin käytettävää hiljaista tietoa taas on vaikea ilmaista kirjallisesti, ja tieto hankitaan henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Hiljainen tieto sisältää tieteellistä asiantuntemusta, operatiivista osaamista, oivalluksia alasta ja teknologista asiantuntemusta. Kun ihmiset käyttävät pääasiassa hiljaista tietoa ja kollegojen konsultointia ongelmien ratkaisemiseen, personointistrategia toimii parhaiten.

Helsingin työllisyyspalveluissa on jo nyt hyödynnetty kodifiointistrategiaa usein toistuviin työttömyysturvatilanteisiin Työttömyysturvamanuaaliin sekä palveluihin ohjaukseen liittyen Palvelumanuaaliin. Molempia manuaaleja ylläpidetään ja kehitetään vastaamaan asiantuntijoiden tarpeita. Palvelumanuaalista ollaan parhaillaan kehittämässä uutta versiota, ja uuden version sisältämät työohjeet kaipaavat kuratointia ja päivittämistä niin, että ne palvelevat asiantuntijoiden tarpeita entistä paremmin.

Vaikka tiettyjä työnkulkujen kuvauksia on pyritty huomioimaan Työttömyysturvamanuaalin ja Palvelumanuaalin avulla, sisäisiin työnkulkuihin liittyen johdonmukainen ohjeistus ja tiedon tallennuspaikka kuitenkin tällä hetkellä puuttuu. Esimerkkejä sisäisistä työnkuluista ovat esimerkiksi työnhakuvelvoitteen ja muut asiointiin laiminlyönteihin liittyvä käsittely asiakastietojärjestelmissä (Ura ja Asiantuntijan työmarkkinatori), Ura-merkinnät asiakkaan tilanteen muuttuessa (työllistyminen, palkkatukityö, pitkäkestoinen sairausloma) tai asiakkaan siirto toiseen kuntakokeiluun. Nämä tietyt sisäiset työnkulut ovat kaikille työllisyyspalveluiden asiantuntijoille samoja, jolloin kodifiointistrategiaa tulisi hyödyntää vähintäänkin sisäisiä ohjeita yhdenmukaistaessa ja laatiessa.

Pääasiallinen tiedonhallintastrategia tulisi Hansenin ym. mukaan laatia 80/20 periaatteella, jossa toinen tiedonhallinnan strategia ainoastaan tukee pääasiallista tiedonhallinnan mallia. (Hansen ym. 1999.) Vaikka tiedonhallinnan strategiaksi valikoituisikin kodifiointistrategia, organisaation toiminnassa on tärkeässä osassa edelleen sosiaalinen ulottuvuus.

Kogut & Zander (1996) korostavat näkökulmaa organisaatiosta sosiaalisena yhteisönä, joka erikoistuu tiedon luomisen ja siirtämisen nopeuteen ja tehokkuuteen (Kogut & Zander 1996, 503). Kogutin & Zanderin mukaan tiedon ja taitojen opettaminen vaatii toistuvaa vuorovaiku-

tusta pienissä ryhmissä, joissa keskusteluissa usein hyödynnetään aihepiiriin liittyvää ainutlaatuista sanastoa. Osa ryhmän tiedosta on yksinkertaisesti sen ymmärtämistä, kuka tietää ja mitä, sekä yhteisestä ymmärryksestä siitä, miten toiminta tulee organisoida. Yhteisen tietämyksen jakaminen helpottaa tiedonsiirtoa ryhmien sisällä. Koska henkilökohtainen tai pienryhmissä tapahtuva tiedon jakaminen vie paljon resursseja, organisaatiot turvautuvat kodifiointiin ja tiedon yksinkertaistamiseen, jotta se olisi organisaatiossa laajemman joukon saatavilla. Tekninen tieto on siis kodifioitava siten, että laaja käyttäjäjoukko ymmärtää sitä. (Kogut & Zander 1992, 389–390.)

Kodifioitavuus tarkoittaa organisaation kykyä jäsentää tietoa tunnistettavissa oleviksi säännöiksi tai työkuluiksi, jotka voidaan helposti viestiä. Kaikenlaista tietoa tai jokaista asiakasesimerkkitapausta ei kuitenkaan voida laatia kodifioituun muotoon. Toinen kodifiointiin liittyvä haaste on tunnistaa toimijoille oleellinen taustatieto, jonka pohjalta toimintaohjeet laaditaan oikeaan kontekstiin. Tarvittavan taustatiedon kodifiointi on haastavaa, joten tietoa kodifioitaessa on syytä miettiä, missä määrin on olemassa joko asiayhteydestä pääteltävää eli implisiittistä tietoa tai eksplisiittistä tietoa, johon tieto liitetään. (Kogut & Zander 1992, 387.)

Nahapietin & Ghoshalin teoria painottaa sosiaalisen ja henkisen pääoman keskinäisistä suhdetta sekä tietoprosessien merkitystä organisaation menestyksen perustana. Sosiaalinen pääoma helpottaa henkisen pääoman kehitystä vaikuttamalla tiedonvaihdon ja sen yhdistämisen edellytyksiin. (Nahapiet & Ghoshal 1995, 243, 250.) Organisaatioiden valmiudet luoda ja jakaa tietoa koostuvat useista tekijöistä, kuten niistä tavoista, joita hyödynnetään hiljaisen tiedon luomisessa ja jakamisessa, asiantuntemuksen viestiminen ja koordinointi, yksilöiden asiantuntemuksen koostaminen kokonaisuuksiksi, yhteistyön tavat sekä organisaatioiden sosiaalinen yhteisöllisyys. (Nahapiet & Ghoshal 1995, 242.) Sosiaalinen pääoma vaikuttaa henkisen pääoman kasvuun pääasiassa vaikuttamalla siihen, miten ihmiset kokoontuvat yhteen jakamaan tietoa ja osallistumaan oppimiseen. Vaikka organisaation rakenteet voivat systemaattisesti vaikuttaa tiedon jakamiseen ja sen yhdistelyyn, Nahapietin & Ghoshalin mukaan tiedonvaihto ja oppiminen syntyvät pääasiassa epäsuorasti, kuten työkaverin kanssa tietoa vaihtamalla matalalla kynnyksellä.

Organisaation rakenteet vaikuttavat niihin tapoihin, joilla sosiaalisen pääoman ja kognitiivisten ulottuvuuksien kasvua tuetaan. Esimerkiksi vahvat (negatiiviset tai positiiviset) ihmissuhteet voivat vaikuttaa yksilöiden motivaatioon osallistua sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja siten

vaihtaa tietoa. Vakaat verkostot, joissa on vahvat yhteydet ja tiheä vuorovaikutus, edistävät sosiaalisen ja henkisen pääoman kehittymistä. (Nahapiet & Ghoshal 1995, 251–252.)

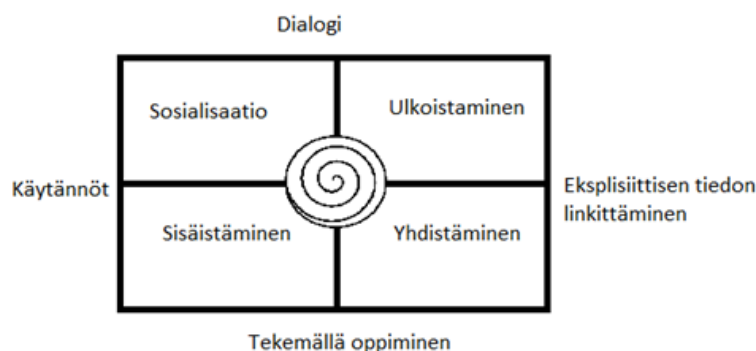
Davenportin ja Prusakin (1998) mukaan työyhteisössä on huomioitava, että ihmiset antavat harvoin arvokasta pääomaansa, kuten tietoa, odottamatta jotain vastineeksi. Vaikka vain osittain tietoisesti, ihmiset tekevät valintoja siitä, mihin rajallista aikaa ja energiaa käytetään. Valinnat perustetaan usein koettuihin oman edun tavoitteisiin. Jopa sosiaalinen kanssakäyminen perustuu yleensä jonkinlaiseen vaihtoon. (Davenport & Prusak 1998, 26.) Älykkyys kehittyy oman toiminnan lisäksi vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen kautta, sillä opimme toisiltamme ja muiden antaman esimerkin tai yhdessä käytyjen keskustelujen kautta. Työyhteisö kukoistaa silloin, kun työntekijöiden yhteinen osaaminen lisää tietoa ja taitoja yhteisössä. Älykkäässä organisaatiossa on tärkeä jakaa tietoa avoimesti ja ratkoa ongelmia yhteisvastuullisesti, sillä nykyaikaisessa työpaikassa ongelmat ovat monimutkaisia, eikä niihin välttämättä löydy suoraa helppoa vastausta. Tällöin tarvitaan yhteistä pohdintaa asioiden ratkaisemiseksi. (Virtanen & Stenvall 2014, 120–122.)

Pelkäästään tiedon olemassaolo jossain organisaation sisällä ei hyödytä; siitä tulee arvokas omaisuus vain, jos se on saavutettavissa, ja sen arvo kasvaa saavutettavuuden tason myötä. Helsingin työllisyyspalveluissa, kuten muissakaan suurissa organisaatioissa, ei ole vierasta keksiä pyörä uudelleen ja ratkaista sama ongelma uudestaan ja uudestaan ja siten toistaa työtä, koska tietoa jo kehitetyistä ratkaisuista ei ole jaettu organisaation sisällä. Jos käytössä ei ole järjestelmää sopivimpien tietoresurssien löytämiseksi, työntekijät tyytyvät siihen, mikä on helpoimmin saatavilla. (Davenport & Prusak 1998, 18). Tämä saattaa Helsingin työllisyyspalveluiden kontekstissa tarkoittaa ohjeiden etsimisestä luopumista ja esimerkiksi Teams- keskustelukanavien hyödyntämistä ja kollegoilta kysymistä, tai työ- ja prosessiohjeiden tai muiden tietoresurssien talmentamista omalle tietokoneelle, mikä lisää riskiä vanhentuneen tiedon käyttämiseen tai epäjohdonmukaiseen palveluprosessiin asiakastyössä.

Säännönmukaisesti rakennetut kodifoidut työ- ja prosessiohjeet tai toimintaa tukevat tietojärjestelmät eivät siis suinkaan poissulje tärkeää kollegojen kanssa käytävää vuorovaikutusta kollegojen kanssa. Selkeästi laadittu informaatio tai tietolähde, tiedon päivittäminen ja ylläpito, arkistointi ja poistot nostavat toiminnan laatua.

Ajan tasalla olevan ja saavutettavan informaation tai tiedon perusteella prosessit saadaan suoritettua nopeammin. Tällöin aikaa vapautuu kohtaavaan asiakastyöhön tai monimutkaiseen ongelmanratkaisuun. Kun prosesseja virtaviivaistetaan, vuorovaikutuksen taso nousee, mikä kohottaa kollektiivisen älykkyyden kasvuun. Vuorovaikutus on tärkeä osa sosiaalisen pääoman keräämisessä. Älykkäästi toimivissa organisaatioissa onkin paljon virallisen vuorovaikutuksen, kuten koulutusten tai tiimipalaverien, lisäksi epävirallista vuorovaikutusta, kuten vieruskaverilta neuvon kysymistä tai pienen ryhmän itseorganisoituneita palavereja, jolloin ajatuksenvaihtoa ja yhteistä oppimista tapahtuu. Luottamus on kriittisessä roolissa sosiaalisen pääoman kasvattamisessa. (Virtanen & Stenvall 2014, 141.)

Toimiva IT-järjestelmä on välttämätön, kun halutaan luoda uudistuksia sekä kehittää organisaation kykyä toimia tehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. (Virtanen & Stenvall 2014, 155.) Kokonaisuudessa on kyse sosiaalisista sekä rakenteellisista tiedon verkostoista sekä prosesseista, joiden kautta tieto rakentuu. (Syväjärvi ym 2013, 158). Kokonaisuudessaan oppiminen tarkoittaa, että tieto muunnetaan käytännön toiminnoiksi tai työvälineiksi. (Virtanen & Stenvall 2014, 102–103). Nonaka & Takeuchi (1995) kuvaavat organisaatioissa tapahtuvaa oppimista SECI-mallin kautta. SECI-malli kuvaa spiraalia, jossa hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseksi tiedoksi, joka muuttuu vuorovaikutuksessa yhteiseksi tiedoksi, jota taas sovelletaan käytännön tilanteessa, jolloin työntekijän hiljainen tieto karttuu, ja tämä oppimisen kehä jatkaa pyörimistä. SECI-mallin neljä vaihetta:



Kuvio 2: Tiedon spiraali, mukailen Nonaka & Takeuchi 1995, 57. Sosialisaatio (hiljaisen tiedon siirto), ulkoistaminen (implisiittisen tiedon siirto eksplisiittiseen), yhdistäminen (eksplisiittisen tiedon kokoaminen laajempiin kokonaisuuksiin) ja sisäistäminen (tiedon omaksuminen ja siirtäminen käytänteiksi) ovat oppimisen spiraalin vaiheet.

SECI-mallissa tiedon luomisen prosessissa on neljä vaihetta. Sosiaalisaatio (hiljaisesta hiljaiseen) on hiljaisen tiedon välittämistä yksilöiden välillä. Epämuodollinen sosiaalinen kanssakäyminen sekä käytännön esimerkkien kautta opettaminen ovat esimerkkejä tiedon sosiaalisaatiosta. Ulkoistaminen (hiljaisesta eksplisiittiseen) on hiljaisen tiedon muokkaamista eksplisiitiseksi käyttäen käsitteitä ja malleja. Hiljainen tieto muutetaan tällöin ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon, jolloin se on myös muiden käytettävissä. Yhdistäminen (eksplisiittisestä eksplisiittiseen) on eksplisiittisen tiedon kokoamista laajemmiksi kokonaisuuksiksi, käsitejärjestelmiksi. Kun tieto on saatu eksplisiittiseen muotoon, voidaan se yhdistää aiempiin tietoihin. Sisäistäminen (eksplisiittisestä hiljaiseen) tarkoittaa eksplisiittisen tiedon ymmärtämistä, jolloin tieto muuttuu hiljaiseksi ja tulee osaksi yksilön henkilökohtaista tietopohjaa. Kierros jatkuu tiedon spiraalia tästä vaiheesta takaisin sosiaalisaatioon, kun yksilö jakaa sisäistämäänsä tietoa hiljaisesti. Täten tiedon määrä kasvaa sekä yksilöiden aiemmat käsitykset mahdollisesti muuttuvat. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71–72, 89.) Helsingin työllisyyspalveluissa tiedon ulkoistamisvaiheessa on selkeitä puutteita, mikä ilmenee siinä, miten suuria määriä tietoja ja ohjeita tallennetaan yksittäisten ihmisten omille koneille tai omiin muistiinpanovälineisiin: 77 % työntekijöistä ilmoittaa tallentavansa tietoa omaan tietolähteeseensä päivittäin, viikoittain tai kuukausittain.

Organisaation johdon tarjoamalla tuella onkin keskeinen asema henkilöstön osaamisen kehittämisessä, sillä johto vaikuttaa keskeisesti yrityksessä vallitsevaan ilmapiiriin ja toimintakulttuuriin. Organisaation johtamiskäytännöt vaikuttavat kehittämiselle varattuihin resursseihin: Varataanko osaamisen kehittämiseen riittävästi aikaa ja resursseja? (Tainio-Keinonen 2019.) Yhteiskehittämiseen perustuvalla osaamisen kehittämisellä on keskeinen osa nykyaikaisessa organisaatiossa, johon digitaaliset ratkaisut tuovat uusia mahdollisuuksia. (Heinonen 2019, 13–14.)

Näin ollen teknologisten uudistuksien rinnalla kulkee käsi kädessä ihmisosaamisen hyödyntäminen ja laadukas johtaminen. Digitaaliset työkalut ovat hyödyllisiä silloin, kun ne säästävät ihmisen aikaa sellaiseen ajatteluun ja niihin työtehtäviin, jossa kone on huono. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 161.) On monia tehtäviä, jotka kone hoitaa paremmin kuin ihminen. Kone voi esimerkiksi hakea kuvia, tekstiä, numeroita, ääntä ja videota salamannopeasti suuresta muisti-varastosta, eikä muistin sisältö muutu tai heikkene ajan myötä. Koneella ei ole tarkkaavaisuu-

den rajoituksia eikä se tarvitse taukoja. Työntekijöiden tulisikin keskittyä tehtäviin, jotka vaativat oppimista, luovaa ja joustavaa ajattelua, nopeaa reagointia sekä vuorovaikutustaitoja ja empatiaa. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 159–160, 161.)

Hyvää oppimista voidaan luonnehtia seuraavasti: Oppiminen on oppijan motivaation johdattamaa. Oppija kokee tarvitsevänsä käsillä olevaa tietoa ja hän innostuu päästessään uuden tiedon äärelle. Oppimisen tulee olla oikea-aikaista, ja tiedon tulee olla saatavilla silloin, kun oppija sitä tarvitsee. Tämä on keskeinen haaste Helsingin työllisyyspalveluissa, kun tarvittavan tiedon äärelle on vaikea löytää asiakastilanteissa. Oppiminen ei myöskään tapahdu käskemällä, vaan se vaatii keskittymistä, sille varattua sopivaa ajankohtaa, viihtyisää oppimisympäristöä sekä olotilaa, jossa oppijan fyysiset perustarpeet on tyydytetty. Kerralla tarjotun tiedon määrä on oltava oppijan kannalta sopiva: Useimmat eivät pysty keskittymään uuden sisällön oppimiseen kauempaa kuin 45 minuuttia. Oppimisen ohessa tuleekin pitää taukoja. Oppimisessa tärkeää tietoa on myös metatieto: mistä tieto ja ohjeet löytyvät, ja keneltä voin kysyä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 85–86.)

2.2 Sisällönhallinta

Organisaation sisällönhallinta (enterprise content management, ECM) voidaan nähdä tiedonhallinnan osa-alueena, jonka tarkoituksena on hallita eksplisiittisen ja kodifioidun tiedon, kuten esimerkiksi asiakirjojen tai asiakkuusdatan sijainteja, eli toimia tiedon "varastointipaikkana". Sisällönhallinta on paitsi teknologinen ratkaisu, myös tiedonhallinnan strateginen lähestymistapa, jonka avulla organisaatiot hallitsevat, tallentavat, järjestävät, jakavat ja säilyttävät digitaalista sisältöä. Sisällönhallintaan liittyvät työkalut kuten tiedon luokittelu sekä metatietotyökalut ovat rakennettu fasilitoimaan ihmistenvälistä kommunikaatiota organisaation tietosisällöissä, joissa tietoja ja osaamista jaetaan. (Päivärinta & Munkvold 2005, 8.) Sisällönhallintamallin tulisi tukea valittua tiedonhallinnan strategiaa ja organisaation tavoitteita. Sisällönhallinnan toteuttamista tukee teknologinen infrastruktuuri sekä hallinnolliset resurssit ja käytännöt. Jotta organisaation sisällönhallintamalli, infrastruktuuri ja hallinto saadaan toimimaan yhteensopivasti, saatetaan organisaatiossa tarvita muutosjohtamista. (Päivärinta & Munkvold 2005, 2.) Sisällönhallintaan liittyvien tavoitteiden ja saavutettujen tulosten tulisi parantaa sisäistä ja ulkoista yhteistyötä. Tietotyön prosessien tulisi tehostua, kun aiemmin luodun sisällön, metatietojen, mallien ja navigointiavun käyttö ja uudelleenkäyttö tehostuu. Kun työntekijöillä on pääsy kaikkiin tarvitsemiinsa tietoihin reaaliaikaisesti samalla, kun he toimivat asiakkaiden kanssa,

tiedon luotettavuuden ja laadun tulisi parantua, mikä johtaa virheiden vähenemiseen asiakaspalvelussa. (Päivärinta & Munkvold 2005, 3.)

Reaaliaikainen tiedonsaanti esimerkiksi lyhentää puheluiden kestoja ja vähentää takaisinsoiton tarvetta, mikä johtaa parempiin asiakassuhteisiin ja työntekijän kognitiivisen kuorman väheneemiseen. (Fowler, 2008, 51.) Tämän lisäksi tietoa voidaan luoda ja jakaa digitaalisen sisällön avulla sekä sisäisesti että ulkoisesti niiden organisaatioiden välillä, joilla on yhteiset alustat ja käytännöt. Toimiva tiedon sisällönhallinta luo nykyaikaista kuvaa organisaatiosta myös sidosryhmille. Yksinkertaistetut prosessit lisäävät työn sisällön merkityksellisyyttä työntekijöiden näkökulmasta, kun tiedon etsinnän sijaan voidaan keskittyä laadulliseen työhön. Tehostuneen sisällönhallinnan tulisi myös tuottaa kustannussäästöjä tiedon käsittelytoiminnoissa ja parantaa organisaation muistia, kun käytäntöjä, historiatietoja ja tapahtumia tallennetaan. (Päivärinta & Munkvold 2005, 3.) Lisäksi tiedon sisällönhallinnan avulla vähennetään vanhentuneen ja epätarkan tiedon määrää ja näin varmistetaan sisällön yhdenmukaisuus. (Fowler 2008, 52.). Kehittyneet alustat mahdollistavat nopean kehittämisen muuttuvia tarpeita ajatellen, sillä julkishallinnon organisaatiossa tulee huomioida, että sisällönhallinnan tarpeisiin ja vaatimuksiin vaikuttavat ulkoiset säädökset ja standardit, kuten muutokset lainsäädännössä. (Päivärinta & Munkvold 2005, 3.) Kehittyneen tiedon sisällönhallinnan ansiosta työntekijöillä on pääsy kaikkiin tarvitsemiinsa tietoihin, ja erilaiset hakuominaisuudet helpottavat etsimistä sekä vähentävät etsimiseen liittyviä kustannuksia. (Fowler 2008, 51.)

Päivärinnan & Munkvoldin (2005) tutkimuksessa, jossa analysoitiin 56:n organisaation sisällönhallintamallit, organisaatioissa ei tyypillisesti ole eksplisiittisiä, saati yhtenäisiä, malleja sisällönhallintaan. Näin ollen tietosisältöjen rakenteiden, näkymien, esitysten ja niiden suhteiden mallipohjat luodaan suurelta osin implisiittisesti sisällönhallintakehittäjien toimesta. Sivujen sisältörakenteet luodaan pääasiassa hankittujen järjestelmäkäyttöönottojen jälkeen, sen sijaan että kyseessä olisi eksplisiittinen ennalta mallinnettu sisällön suunnittelu organisaation uniikkeja tarpeita varten. Vaihtelevuus tiedon sisällönhallintamallien kesken selittynee sillä, että tietosisältöjen sisältömallit vaihtelevat suuresti eri yritysten tuottamien sisällönhallintapakettien kesken. Organisaatiot käyttävät useimmiten valmiita ohjelmistopaketteja organisaatioiden sisällönhallintajärjestelmäkäyttöönotoissa. (Päivärinta & Munkvold 2005, 3.)

Tässä kehittämistyössä pyrin tuomaan esille Helsingin työllisyyspalveluiden sisällönhallintamallin käyttäjien tarpeet selkeästi, jotta uudesta mallista saadaan luotua aidosti käyttäjiä hyödyttävä ratkaisu. Ulkoinen palveluntuottaja voi tarjota kehittyneitä digitaalisia ratkaisuja, mutta ei tunne Helsingin työllisyyspalveluiden sisäistä maailmaa, prosesseja ja työnkulkuja.

Jaakonmäen ym. tutkimus sisälsi yli 1200 tapaustutkimusta organisaation sisällönhallinnan toteutuksista eri aikoina, maissa ja toimialoilla. Vaikka tapaukset jakoivat joitain yhteisiä piirteitä, niiden tiedon sisällönhallintaprojektit erosivat merkittävästi tavoitteiden, prosessien ja teknologioiden suhteen ja vaihtelevat laajasti eri maiden ja toimialojen välillä. Sisällönhallintamallin luomisessa korostuukin mallin räätälöiminen organisaation omaan toimintaympäristöön. (Jaakonmäki, Simons, Müller & von Brocke 2018, 704.) Useimmissa tapauksissa tarve sisällönhallinnan uudistamiselle nousee tarpeesta parantaa organisaation tuottaman sisällön saavutettavuutta, kehittää tallennuskapasiteettia, virtaviivaistaa työnkulkuja ja prosesseja, parantaa tiedon hakua ja tallentaa sisäistä ja ulkoista sisältöä tehokkaasti, ja näitä elementtejä tulee myös Helsingin työllisyyspalveluiden osalta kehittää. (Jaakonmäki ym. 2018, 708.)

Jaakonmäen ym. tutkimuksen mukaan tärkein tavoite sisällönhallintahankkeelle organisaatioissa on ollut lisätä työntekijöiden pääsyä heidän työnsä kannalta oleelliseen tietosisältöön, jota seuraa tietokannan parantaminen ja työnkulkujen ja prosessien virtaviivaistaminen. Tärkeitä tavoitteita ovat myös tiedonhaun tehokkuuden parantaminen sekä sisältöjen tehokas tallentaminen. (Jaakonmäki ym. 2018, 709.) Julkisen hallinnon organisaatioissa sisällönhallintahankkeissa on tavoiteltu lisäksi tiedon jakamisen ja yhteistyön parantamista organisaatiossa. Julkishallinnon teknologiset infrastruktuurit ovat Jaakonmäen ym. mukaan usein jaettuina itsenäisiin hajallaan oleviin alustoihin, mikä pätee myös Helsingin työllisyyspalveluissa. Useissa tapauksissa kaupungit tai kunnat käyttävät sisällönhallintajärjestelmiä helpottaakseen tietojenhakua osastojen välillä, jotka tyypillisesti säilyttävät suuria määriä sisältöä useissa tietokannoissa. Helsingin työllisyyspalveluiden kontekstissa uutta tiedon sisällönhallinnan mallia haastaa useat vuosien varrella syntyneet sisältötietokannat: esimerkiksi TKK-TE- alustan ja TE-Akatemian sisältöjä tuotetaan ELY-keskusten ja TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus KEHA-keskuksessa, Työttömyysturvamanuaalia hallinnoidaan TE-toimistossa, Palvelumanuaalia päivitetään sekä paikallisesti Helsingin työllisyyspalveluissa että laajemmin muissa pääkaupunkiseudun työllisyyspalveluiden toimipisteissä, lisäksi joitain tietosisältöjä tuottavat suo-

raan ulkoiset palveluntuottajat. Teamsia hallinnoidaan paikallisesti Helsingin työllisyyspalveluissa. Tehokkaiden hakuteknologioiden käyttöönotto tarjoaakin mahdollisuuden parantaa sisällönhallintaa. (Jaakonmäki ym. 2018, 715.)

Sen lisäksi, että tietoja saatetaan säilyttää useissa tietokannoissa, organisaatioissa on paljon epämuodollista tietoa, kuten sähköposteja, Word-dokumentteja, digitaalisia kuvia, ja PDF-tiedostoja, jotka muodostavat jopa 80 prosenttia kaikesta luodusta tiedosta. Tämän seurauksena organisaatioissa leijuu paljon vaikeasti hallittavaa tietoa, jota ei pystytä hyödyntämään tehokkaasti. Tämä tuli selkeästi esiin Helsingin työllisyyspalveluiden asiantuntijoille tehdyssä kyselytutkimuksessa, jossa vain 26 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työssä tarvittavat työohjeet ovat keskenään samankaltaisia, sopusointuisia tai sopivat yhteen keskenään ja että ohjeet noudattavat yhteisiä normeja ja standardeja.

Sisällönhallinnan merkitys kasvaa, jotta organisaatioita pystytään auttamaan toimimaan sen tavoitteiden ja olemassa olevien lakivaatimusten mukaisesti hallitsemalla informaatiota tehokkaammin. Sisällönhallinta käsittelee myös tietoa, jota ei yleensä lajitella, säilytetä tai järjestetä virallisiksi asiakirjoiksi. Esimerkiksi digitaaliset yhteistyötyökalut, kuten TEAMS, ovat yleensä osa sisällönhallintajärjestelmää, mutta ne eivät välttämättä tuota sellaista sisältöä, jota käsiteltäisiin samoin kuin organisaation toiminnan kannalta tärkeitä asiakirjoja. (Blair 2004, 65.)

2.3 Ydin- ja tukiprosessien tunnistaminen

Prosessijohtamisen näkökulmasta organisaation kyvykkyys perustuu yhtä paljon sen ydinprosessien hyvän hallintaan kuin yksittäisiin tuotteisiin tai palveluihin. Prosessit alkavat asiakkaan tarpeesta ja päättyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Organisaation toiminta tulisikin rakentaa prosessien suuntaisesti, jotta asiakasta pystytään palvelemaan paremmin. Tällöin organisaatio voidaan mieltää prosessien muodostamana kokonaisuutena ydinprosesseista ja niiden tukiprosesseista koostuvana prosessikarttana. (Alasoini 2011, 46.)

Työprosessien toimivuus on konkreettinen, helposti havaittavissa oleva asia oman työn sujuvuuden sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen näkökulmasta. Huomion kiinnittäminen työprosesseihin voi toimia silmiä avaavana näkökulmana, jonka kautta organisaatioissa saatetaan havahtua huomaamaan muita kehittämisen tarpeita, liittyen esimerkiksi työn organisointiin. (Alasoini 2011, 47–48.) Mikäli työprosessien suunnitteluun, kehittämiseen ja kuvaamiseen ei

kiinnitetä erityistä huomiota, se näkyy organisaatiossa kommunikaatiokatkoksina, väärinymmärryksinä, laatuvirheinä, päällekkäisenä sekä ylimääräisenä työnä sekä ajan, työpanoksen ja materiaalien tuhlausena. (Alasoini 2011, 48.) Työprosessien toimivuuteen tulisikin kiinnittää erityishuomiota Helsingin työllisyyspalveluissa jatkossa.

Laamasen (2005) mukaan on tärkeää, että tietojärjestelmiä uudistettaessa organisaation prosessit ovat kuvattu selkeästi tietojärjestelmäkehittäjille, sillä muuten organisaation strategia ja käytännön toiminta saattavat menettää yhteyden toisiinsa. Mikäli organisaation strategia ei tule näkyviin käytännön työtä tukevinä tietojärjestelminä, se jää helposti konkretiasta irralliseksi. Organisaation strategiaa toteutetaan arjen työssä, ja työntekijät tekevät parhaansa heille annettujen työkalujen mahdollistamissa rajoissa. Kun tietojärjestelmiä halutaan uudistaa, se kannattaa aloittaa esiselvityksellä, jossa haastatellaan johdon edustajia sekä suorittavaa työtä tekeviä ja näin muodostetaan kokonaiskuva organisaation toiminnasta. Kuvausta käytetään apuna toiminnallisten tavoitteiden ja tietosisältöjen määrittelyssä ja se auttaa (järjestelmä)kehittäjiä ymmärtämään organisaation toimintaa. (Laamanen 2005, 219.)

Tähän kehittämistyöhön olen voinut lähteä näkökulmasta, jossa työntekijän arjen maailma ja sen prosessit ovat jo entuudestaan tuttuja. Tästäkin huolimatta keskeisten työprosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja näkyväksi tekeminen on monimutkainen prosessi, joka vaatii yhteiskehittelyä ja iterointia myös jatkossa. Keskeiset prosessit voidaan ylätasolla jakaa asiakkuuden alkuun, jolloin työnhaku käynnistetään, keskivaiheeseen, jossa asiakas ohjataan johonkin työllistymistä tukevaan palveluun tai hän tekee itsenäistä työnhakua, ja kun asiakkuus päättyy. Syvemmällä tasolla asiakkuudenhallinta sisältää usein päällekkäisiä prosesseja, joiden toteuttamiseen ei löydy selkeää eksplisiittistä kuvausta. Moni prosessi voi edellyttää sekä sisäisen prosessin että prosessin yhteistyökumppanin kanssa: Esimerkiksi palkkatukitilanteessa asiakkaan oma asiantuntija hoitaa prosessin sisäisesti tiettyyn pisteeseen, mistä lähtien asia siirtyy palkkatukiyksikön vastuulle, joka hoitaa teknisesti asian loppuun työnantajan kanssa, kunnes työttömyysturvaa koskeva työllisyyspoliittisen lausunnon teko palaa takaisin vastuuasiantuntijan vastuulle.

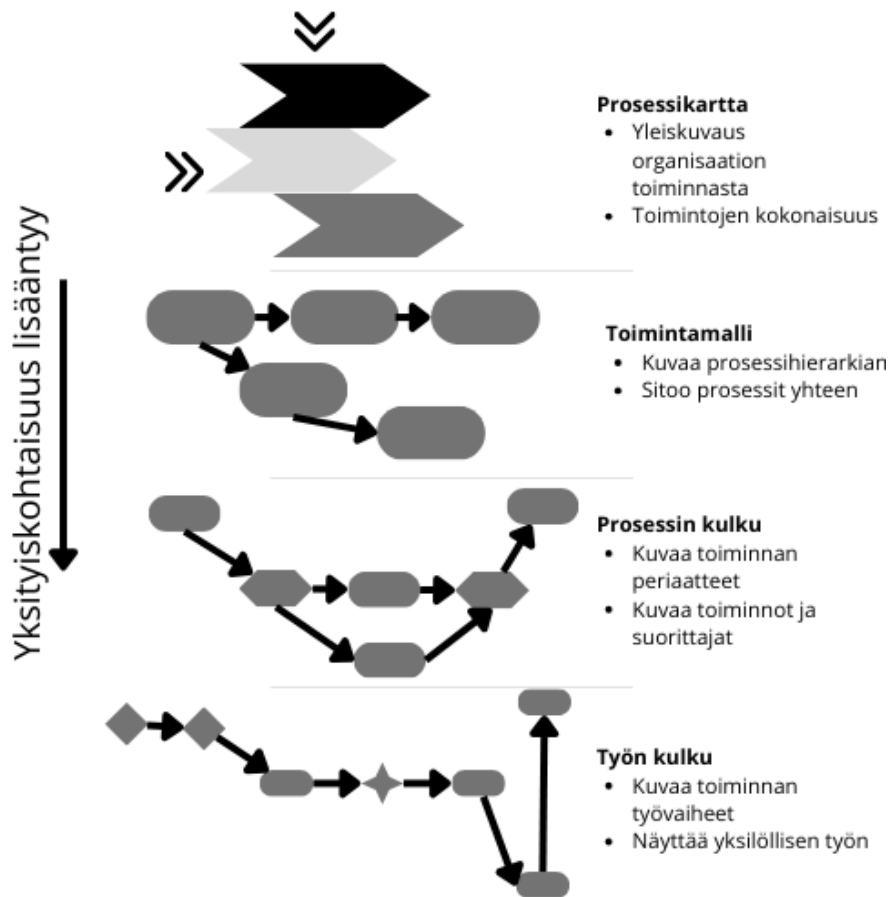
Kun keskeiset prosessit identifioidaan, prosessien kitkakohtia analysoimalla ja kitkakohtiin uusia ratkaisuja etsimällä voidaan löytää ratkaisuja tehokkuuden ja työelämän laadun samanaikaiseksi parantamiseksi (Alasoini 2011, 48.) Työprosessien kuvaamiseen voi hyödyntää esimerkiksi prosessikarttoja, joiden avulla voidaan muodostaa kuvauksia koko organisaation ydin- ja tukiprosesseista. Yksittäisten ydin- ja tukiprosessien vaihteita voidaan puolestaan kuvata

työnkulkukaavioilla ja niitä tukevilla prosessien toimintataulukoilla. Kun prosessit on tunnistettu, niiden vaiheet kuvattu ja eri vaiheisiin liittyvät tehtävät ja vastuut on eritelty, on mahdollisuus lähteä kehittämään prosesseja. (Alasoini 2011, 50.)

Esimerkiksi työnkulkukaavioiden laatiminen Helsingin työllisyyspalveluissa työ- ja prosessiohjeiden muotoon saatetaan nähdä aikaa- ja resursseja vievinä tehtävinä, joihin ei ole välttämättä resursoitu henkilötöyöaikaa erityisesti sisäisiä prosesseja koskien. Aikaa ja resursseja kuuluu joka tapauksessa, kun yksilöt selvittelevät työvaiheiden kulkua kukin tahoillaan, tekevät erilaisia tulkintoja ja käsittelevät samoja asioita eri tavoin eri puolilla organisaatiota, mikä saattaa pahimmillaan johtaa erilaisiin tulkintoihin ja laatuvirheisiin. Viimeksi mainitussa ajankäyttö (tai ajan hukkaaminen) ei tule johdolle yhtä näkyväksi, kuin henkilöiden työajan kiinnittäminen sisällönhallinnan tietoprosessien ylläpitoon.

Kun prosesseja kehitetään, pyritään usein tehostamaan toimintaa, parantamaan laatua, nostamaan palvelutasoa sekä vähentämään ongelmatilanteita. Käytännössä siis prosessien käytettävyyttä ja luotettavuutta pyritään parantamaan, ja näiden toimenpiteiden tulisi tuottaa kustannussäästöjä. Prosesseista on esimerkiksi mahdollista tunnistaa ja poistaa päällekkäisiä työvaiheita tai fokusoida tiettyihin asioihin uudella tavalla. Kun työhön liittyviä prosesseja kuvataan auki, palveluiden kehittäminen, tulosten mittaaminen, laadun arviointi ja tietoturvariskien kartoittaminen helpottuu. Tällöin myös hiljainen tieto prosessien kulusta voidaan muuttaa eksplisiittiseen ja näkyvään muotoon. Prosessien uudelleenmuotoilu johtaa usein jonkinlaiseen muutokseen työn organisoinnissa tai uusien työtiimien tai työroolien muodostumiseen. (JSH 152 2012, 3.)

Kun prosesseja halutaan kuvata, on tärkeää ensin määritellä, mitä käyttötarkoitusta varten kuvausta tehdään, jotta osataan kuvata prosesseja oikean tarkkuuden tasolta. Esimerkiksi prosessikartta on yleistason kuvaus organisaation toiminnasta, toimintamalli kuvaa prosessien välistä hierarkiaa, prosessin kulku kuvaa toiminnan periaatteita ja työn kulku tarkat työvaiheet. Prosessien tasojen kuvaukset voivat mennä myös päällekkäin riippuen organisaation koosta, tehtävien monipuolisuudesta ja prosessikuvauksen käyttötarkoituksesta. (JSH 152 2012, 6.)



Kuvio 3. Prosessien kuvaustasot mukailten JSH 152 2012, 6. Prosessien kuvaustasot syventyvät yleiseltä tasolta yksityiskohtaisempaan prosessikartan, toimintamallin, prosessin kulun ja työn kulun kuvaukseksi.

Johdon näkökulmasta kiinnostavaa saattaa olla prosessikartta tai toimintamallin kuvaus erityisesti, jos organisaatio pyrkii uudistamaan asiakaspalveluprosesseja, mutta tässä kehittämissä korostuu yhtä lailla arjen työkulkujen kuvaaminen, mikä on tärkeä osa arjen työtä. Kun työkulut sisällytetään sisällönhallinnan malliin, se nopeuttaa asiakaspalvelua ja vähentää laatuvirheitä prosessissa. Jos työohjetta on haastava tiivistää pelkkään prosessin työkulkukaavioon, kirjalliset ohjeet tulisi kirjoittaa mahdollisimman lyhyesti, sillä pitkien ohjeiden lomasta on vaikeaa löytää tarvitsemansa tiedot. (Krug 2006, 47.) Työprosessien kehittämisessä on tärkeää huomioida prosessin tavoitteen saavuttamisen kannalta kriittisimmät tekijät. Tekijät voivat liittyä esimerkiksi prosessin sujuvuuteen tai tuotetun palvelun laatuun. Jotkut prosessivaiheet voivat olla erityisen vaativia tai kuormittavia ja vaativat näin ollen erityisosaamista. (Ala-Laurinaho ym. 2022, 13.)

2.4 Sisällönhallintamalli

Tiedonhallinnan strategian kirkastuessa tulee todennäköisesti aiempaa selkeämmäksi keskittyä tiedon sisällönhallintaan sekä ja tiedon kodifointiin ja elinkaarenhallintaan Helsingin työlli-
syyspalveluissa. Tietojärjestelmien suunnittelun kannalta on tärkeää kuvata organisaation pro-
sessit, sillä tietotarpeiden määrittelyn tulee perustua prosesseissa tarvittavaan tietoon. Samalla
yhteys organisaation strategiaan, johtamiseen ja tavoitteisiin tulee säilyttää. Tavoitteena on
luoda kokonaisvaltainen ratkaisu, joka helpottaa asioiden hahmottamista ja työntekoa. Tieto-
järjestelmiä uudistettaessa on tärkeää muistaa, että aikaisemmin hankitut tietojärjestelmät ja
tietoarkkitehtuuri saattaa rajoittaa sisällönhallintaan liittyvän ohjelmiston hankintaa merkittä-
västi (Laamanen 2005, 220–221).

Sisällönhallintamalli sisältää neljä laajaa ja vaativaa aluetta:

1. Sisältörakenteet, näkymät ja esitysmallit: rakenteelliset elementit, joiden mukaan sisäl-
töä tuotetaan, järjestetään ja esitetään sekä näiden elementtien väliset suhteet.
2. Sisältöelinkaaret: sisältötyyppien ja -rakenteiden ymmärtäminen ja tiedon hallinta sen
olemassaolon eri vaiheiden aikana.
3. Metatiedot: tieto, joka kuvailee sisältöä, kuten sen alkuperää, ominaisuuksia ja käyttö-
tarkoitusta.
4. Yrityksen taksonomia: organisaation käyttämät luokittelut ja hierarkiat, jotka auttavat
sisällön järjestämisessä ja löytämisessä.

Sisältörakenteet: Perinteiset asiakirjojen hallintajärjestelmät ovat olleet pääasiassa varastoja yk-
sittäisille tiedostoille tai julkaisuille. Tästä esimerkkinä Helsingin työllisyyspalveluissa Teams
tai TKK-TE- alustat, joiden kansiorakenteisiin on tallennettu tuhansia yksittäisiä tiedostoja eri-
laisissa muodoissaan. Nykyaikaiset strukturoidut asiakirjaratkaisut ja verkkosisällön hallinta-
sovellukset sisältävät vaihtelevia rakenteita ja suhteita eri sisältöelementtien välillä, sekä erilai-
sia sisällöntuotantomuotoja ja julkaisupohjia. (Päivärinta & Munkvold 2005, 3.) Tietojen hyö-
dyntämiseksi tarvitaan yhtenäistä arkkitehtuuria, joka mahdollistaa tietojen selailun helppou-
den.

Tietokanta on järjestelmä, jossa yrityksen sisällönhallintajärjestelmässä oleva informaatio säi-
lytetään ajantasaisena koodattuna sopivaan muotoon. Suuriakin tietomassoja tulee säilyttää
suorahaun piirissä, jolloin hakumeanismien ja sääntöjen laatiminen on avainasemassa sisäl-
löntuottajien työssä. (Lecklin 2002, 288–299.)

Kun uusi sisällönhallintajärjestelmä, kuten Sharepoint, hankitaan, sen rakenteet ja käyttöoikeudet tulisi pitää mahdollisimman yksinkertaisina. Käyttöoikeudet tulee asettaa sivustotasolla, ei esimerkiksi kansio- tai dokumenttitasolla. On tärkeää luoda mahdollisimman yksinkertainen suunnitelma siitä, kuka pääsee minne ja dokumentoida se, jotta ei vahingossa luotaisi poikkeuksia. (Katzner & Crawford 2013, 184–185.)

Sisällön muotoilusta tulee tehdä yhteneväinen kaikissa sisältöluokissa. Sisältösivun typografia ja asettelu kertovat paljon siitä, mitä käyttäjän tulee tietää sivusta. Muotoilu on myös eräänlaista metatietoa; se on tietoa sivulla kirjoitetun kielen yläpuolella ja ympärillä, joka kertoo aivoille, mitä tehdä sivun sisältämällä informaatiolla. Se kertoo lukijalle esimerkiksi jonkin asian erityisestä tärkeydestä, tai missä järjestyksessä asiat tulee lukea, tai jos jokin osa tekstistä on linkki. Onnistunut muotoilu ohjaa lukijan katseen tekstin ympärille ja johtaa parhaimmillaan ymmärtämään paljon nopeammin sivulla olevat tiedot. (Boiko 2005, 14.) Vaikuttava sisällön muotoilun pääperiaatteet Boikon mukaan ovat painotus tai tärkeys: Esimerkiksi tekstin koko, sijainti ja väri ohjaavat lukijan katsetta ja kertovat tekstin suhteellisesta tärkeydestä. Jäsentely: Katseella voi kerrallaan sisäistää määrätyn verran tietoa. Hyvin käytetty muotoilu hajottaa massan jäsentämätöntä tietoa silmän kokoisiksi paloiksi. Hyvin muotoiltu esitys siirtää katseen nopeasti ja luonnollisesti alueelta toiselle. Asettelut: Nämä tehosteet koskevat sisältöalueiden sijoittelua. Marginaalit, sarakkeet, taulukot, rivitys ja tunnisteet ovat kaikki esimerkkejä asettelutehosteista. (Boiko 2005, 17–18.) Tällä hetkellä käytössä olevista alustoista Työttömyysturvamanuaali ja Palvelumanuaali ovat saaneet eniten kiitosta tietosisältöjen selkeästä visuaalisesta jäsentelystä ja tietosisältöjen muotoilusta. Vastaavaa selkeää visuaalisuutta on syytä rakentaa myös tulevaan sisällönhallinnan malliin.

Sisältöelinkaaret: Sisällön elinkaaren hallinta perustuu olemassa olevien sisältötyyppien ja rakenteiden ymmärtämiseen sekä siihen, miten tiettyä sisältöä tulisi hallita sen koko olemassaolon ajan. Sisällönhallinnan haasteet ulottuvat asiakirjojen elinkaaren hallinnan ja versioiden hallinnan ulkopuolelle. Sisällönhallintaan kuuluu oleellisena osana myös tehokas sisällön luominen ja tiedon kerääminen ulkoisista ja sisäisistä lähteistä, hallittu tietosisältöjen muokkaus, sisältöjen tarkistus ja hyväksyntä sekä tiedottaminen, jakelu ja julkaisu. Sisältöä tulee päivittää jatkuvasti ja sisällyttää asianmukaiset työnkulut sisällön tuotantoon. Haluttuja tietosisältöjä tallennetaan valittuihin tieto- tai tiedostomuotoihin sekä tietosisältöjä muunnetaan pitkäaikaisar-

kistointia varten, sekä tehdään tarvittavat poistot. (Päivärinta & Munkvold 2005, 4.) Tällä hetkellä Helsingin työllisyyspalveluissa 64 % opinnäytetyön kyselytutkimukseen vastanneista koki, ettei vanhentuneita työ- ja prosessiohjeita poisteta tai arkistoida järjestelmällisesti.

Tietosisältöjä on ylläpidettävä ja lisäksi on tehtävä jatkuvaa arviointia siitä, miten sisältöä voidaan uudelleen käyttää ja miten se voi tuottaa lisäarvoa käyttäjille. Jollekin ryhmälle organisaation sisällä tulisi antaa kokonaisvastuu sisällön elinkaaren hallinnasta. (Smith & McKeen 2003, 655.) Tällä hetkellä Helsingin työllisyyspalveluissa erityisesti Teams saa tiedon tallennusalustana kritiikkiä tiedon ylläpidon puutteellisuudesta ja vanhentuneista tietosisällöistä: Teamsista löytyvän tiedon paikkansapitävyyteen asiantuntija ei voi täysin luottaa, sillä Teamsiin tallennetuilla tiedoilla ei ole selkeää päivitys- tai ylläpitovastuuhenkilöitä. Käytössä olevista alustoista Työttömyysturvamanuaali ja Palvelumanuaali saavat pääosin kiitosta tiedon ajantasaisuudesta ja ylläpidosta.

Metatieto: Metatietojen tulisi tarjota tietoa sisältörakenteesta, omistajuudesta ja käyttöyhteydestä. Organisaation metatietomallien standardointi on haastavaa, samoin metatietojen helppo ja mahdollisimman automatisoitu ja dynaaminen tuottaminen. Sisällöntuottajilla ei myöskään ole välttämättä tiedossa, kuinka paljon metatiedot auttavat tiedonhaussa ja tiedon uudelleenkäytön yhteydessä. Kun metatietoja luodaan ja hallitaan organisaatiotasolla, ne kuvaavat julkaistua tietoa ja parantavat selailun ja haun helppoutta. Metatietojen suunnittelu on kuitenkin vaikeaa, koska tietojen hakemisen tavoitteet harvoin tulevat riittävän selviksi niille, jotka tekevät tietojärjestelmien käytännön toteutukset. (Päivärinta & Munkvold 2005, 4.) Metatietojen ja hakutoimintojen hyödyntämistä suositellaan kansiorakenteiden sijaan dokumenttien järjestämisessä. Myös alisivustojen käyttö on käyttäjille sekavaa. Sivuston rakenne tulee suunnitella mahdollisimman yksinkertaiseksi ja dokumentoida suunnitelma poikkeuksien välttämiseksi. (Katzner & Crawford 2013, 184–185.) Tällä hetkellä TTK-TE- alusta sekä Teams ovat rakennettu kansiorakenteiden varaan. Uudessa tiedon sisällönhallintamallissa tulisi nykyaikaistaa tiedonhakua ja hyödyntää metatietomallia.

Taksonomia: Taksonomia eli luokittelu parantaa tietosisältöjen loogista rakennetta. Sen tulisi tarjota selkeä näkymä käyttäjille navigoida loogisesti sisältöjen läpi. Lisäksi taksonomian perusteella tulisi voida tehdä tehokkaita hakuja myös hakutoimintoa hyödyntäen. Sisällönhallintaan liittyvän ohjelmiston tulisi tukea taksonomian mahdollisimman automaattista määrittelyä ja ylläpitämistä. Luokittelua, ja laajempaa tietosisältöjen teknistä integraatiota haastaa organi-

saation useat monimuotoiset sisältötietokannat, kuten Teams, TKK-TE-alusta, Palvelumanuaali ja Työttömyysturvamanuaali, joihin on tallennettu sisältöä vuosien kuluessa. (Päivärinta & Munkvold 2005, 4.)

Tietosisältöjen omistajuudesta: Smithin & McKeen (2003) mukaan jokaisella sisällöllä on oltava omistaja, joka on viime kädessä vastuussa siitä, että sisältö täyttää organisaation tarpeet ja noudattaa organisaation käytänteitä ja laillisia ehtoja. Sisällön omistajien tulisi olla tietoisia sekä yrityksen strategiasta sisällön suhteen että sisällön käyttötarkoituksista. Sisällön valmistelijan tai laatijan on siis tunnettava se toimintaympäristö, jossa tietoa käytetään. (Smith & McKeen 2003, 655.) Tällä hetkellä erityisesti Palvelumanuaalin näkökulmasta työllistymistä tukevien palveluiden ohjauksen kohdalla työohjeet ovat saattaneet tulla suoraan ulkoiselta palveluntuottajalta, joka ei tunne työllisyyspalveluiden sisäisiä prosesseja ja tietotarpeita. Tällaisessa tapauksessa ohjeet eivät palvele tarvetta, johon ne rakennettu: asiantuntijan työvälineeksi sisäisten prosessien toteuttamiseen.

Tämän lisäksi on huomioitava, että käyttäjä- ja sisältövolyymit saattavat kasvaa ajan myötä yli aiemmin hankittujen sovellusten kapasiteetin, jolloin ohjelmistojen, laitteistojen ja käyttöjärjestelmäinfrastruktuurin päivitykset saattavat tulla ajankohtaiseksi. Ympäristöissä, joissa sisältöä on paljon, sisällön keräämiseen ja tiedon tallentamiseen liittyvät tavat vaativat jatkuvaa seurantaan niiden kyvystä vastata kasvaneisiin sisällön tuotannon, käytön ja tallentamisen tarpeisiin. Infrastruktuurin on oltava joustava ja skaalautuva paitsi nykyhetken myös tulevaisuuden laitteisto- ja ohjelmistopäivityksiä ajatellen. (Päivärinta & Munkvold 2005, 6)

Oppimiseen ja tiedon hyödyntämiseen organisaatiossa vaikuttaa neljä tekijää: tiedon lähde, sisältö, levitystapa ja tiedon hyödyntämistaidot. Lähteellä tarkoitetaan sitä, mistä tieto saadaan ja miten ja missä se esitellään tiedon käyttäjille. Esimerkiksi selkeärakenteinen Työttömyysturvamanuaali on tiedon lähteenä tällä hetkellä paljon tehokkaampi kuin Teams monimutkaisine kansiorakenteineen. Tiedon sisältö on sen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä. Mitä luotettavampaa tieto on, sen paremmat mahdollisuudet työntekijöillä on tehdä loogisia päätöksiä sen pohjalta. Tiedon levitystapa tarkoittaa sitä, miten tietoa jaetaan ja välitetään eteenpäin. Se voi sisältää esimerkiksi koulutuksia, työpajoja tai raportteja, jotka auttavat jakamaan tietoa ja osaamista organisaatiossa. Tärkeää on myös se, että tietoa jaettaisiin mahdollisimman selkeästi, jotta tulkinnanvaraa jäisi mahdollisimman vähän. Monimutkaiset lait, asetukset, säännöt tai käsitteet voivat olla hankala sisäistää, ja tiedon hyödyntäjien on tärkeää ymmärtää käsillä oleva kokonaisuus. Jos tietoa ei ole sisäistetty kunnolla, tämä johtaa joko tahallisiin tai tahattomiin

virhetulkintoihin, mikä johtaa palvelun laadun epätasaisuuteen. Tiedon tehokkaaseen hyödyntämiseen vaikuttavat myös tiedon käyttäjän yksilölliset ominaisuudet. Yksilön osalta merkittävää on muun muassa kyky hahmottaa asioiden laajempi konteksti ja taito soveltaa tietoa käytännön tilanteissa. (Virtanen & Stenvall 2014, 108.)

2.5 Käyttäjäkeskeinen suunnittelu yhteiskehittämismenetelmiä hyödyntäen

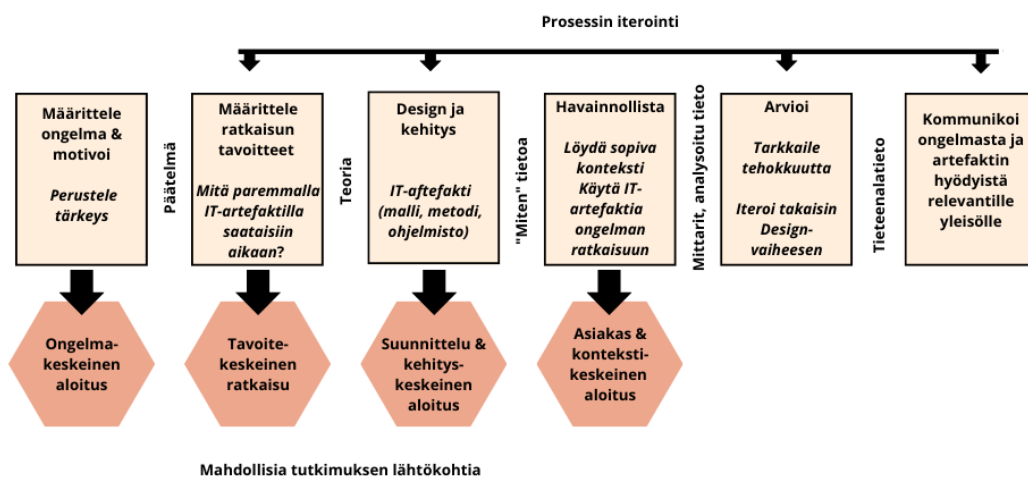
Käyttäjien ja toimijoiden osallistaminen prosessien kehittämiseen on tärkeää, kun halutaan luoda vaikuttavia ja kestäviä IT- ratkaisuja. Ihmiskeskeisen suunnittelun (human centered design) käsitettä käytetään usein viittaamaan siihen, että suunnittelussa otetaan huomioon käyttäjien ja toimijoiden maailma, heidän tarpeensa ja näkökulmansa. Kun käyttäjät osallistuvat konkreettiseen suunnitteluprosessiin, puhutaan käyttäjäkeskeisestä suunnittelusta (user centered design). (Rantanen & Toikko 2009, 95.)

Kriittinen kehittäminen pyrkii tarkastelemaan nykyistä toimintatapaa kriittisesti ja antamaan tilaa uusille lähestymistavoille. Käyttäjälähtöinen kriittinen kehittäminen ei ole ennaltamäärätyn lopputuloksen suunnittelua ulkopuolisen tahon toimesta, vaan lopullinen tuotos kehittyy käyttäjien osallistumisen kautta. Kriittinen kehittämisprosessi edellyttää nykyisten rakenteiden ja käytäntöjen tarkastelua ja samalla uusien prosessien arviointia. Kriittinen kehittäminen perustuu ajatukseen, että nykyiset järjestelmät tai toimintatavat aiheuttavat epäoikeudenmukaisuutta ja ongelmia toimimattomuutensa vuoksi. Kriittisessä kehittämisessä työntekijät nousevat keskeiseen rooliin tiedon tuottajina, sillä heillä on tarve ajantasaiselle tiedolle tehdäksään työnsä mahdollisimman hyvin. Tässä kehittämistyössä pyrin tekemään kriittistä arviointia organisaation tiedon sisällönhallinnan rakenteisiin liittyen. (Rantanen & Toikko 2009, 164–165.) Kriittinen kehittäminen vaatii psykologista turvallisuutta työyhteisössä: onko sallittua olla eri mieltä asioista tai tuoda esiin kehittämisideoita? Kuunnellaanko työntekijöiden toiveita aktiivisesti ja lähetään kehittämään ratkaisuja työn kehittämiseen niiden pohjalta? Miten organisaatio voisi luoda rakenteita, jossa työntekijälähtöinen kehittäminen voimistuisi entisestään?

Kehittämisprosessin hahmottamiseksi käytän tässä kehittämistyössä suunnittelutieteellistä tutkimusmetodia (DSRM). Suunnittelutieteen avulla pyritään luomaan asioita, jotka tukevat ihmisten tavoitteita ja pyrkimyksiä. Suunnittelutieteessä luodaan ja arvioidaan IT-artefakteja, joiden tarkoitus on ratkaista organisaatiossa tunnistettuja ongelmia. (Peffer, Tuunanen, Rothenberger & Chatterjee 2007, 48). Tämä tarkoittaa prosessia, jossa suunnitellaan tässä tapauksessa

käytännöllinen artefakti ratkaisemaan havaittuja tiedon sisällönhallinnan ja työohjeita koskevia ongelmia. Artefakti voi olla uusi rakenne, malli, menetelmä, toteutus tai uudet ominaisuudet teknisissä tai tiedollisissa resursseissa. Suunnittelutieteellinen (Design science, DS) prosessi sisältää kuusi vaihetta: ongelman tunnistaminen ja motivaatiovaihe, tavoitteiden määrittelyvaihe, suunnittelun ja kehitystyön vaihe, havainnollistamisvaihe, arviointivaihe sekä viestintä- ja kommunikointivaihe. Malli tarjoaa tieteellisesti hyväksytyt puitteet kehittämistehtävän toteuttamiselle ja tarjoaa mentaalisen mallin prosessin etenemiselle, jolloin suunnitteluongelmia voidaan lähestyä järjestelmällisesti. (Peffer ym. 2007, 48–49.)

Tässä kehittämistyössä asiaa lähestytään käytäntö- ja ongelmalähtöisesti käyttäjien näkökulmasta. Prosessissa edetään iteroiden tietoa kooten, suunnitellen, kokeillen, testaten ja arvioiden. Teoriaa ja käytäntöä yhdistetään siten, että teoreettisen ja käytännöllisen tiedon ymmärrys rakentuu ja samanaikaisesti innovoidaan käytännön ratkaisua. Suunnittelutyön tuotos saattaa jäädä yksityiskohdiltaan organisaatiokohtaiseksi, johtuen ohjelmistojen, tietotarpeiden ja työkalutuuriin moninaisuudesta. (Vilka 2021, luku ”Tutkimuksellinen kehittäminen”.) Prosessimalliin kuuluu artefaktin luominen, joka on tässä kehittämistyössä havainnollistus tai prototyyppi uudenlaisesta sisällönhallinnan mallista, joka kehitetään työyhteisön näkemyksiä kuunnellen hyödyntäen yhteiskehittämismenetelmiä. Organisaation tehtäväksi jää havainnollistuksen käytännön ratkaisu, pilotointi ja käyttöönotto, sen tehokkuuden arviointi ja tarvittavat muutostyöt sekä viestintä organisaatiolle artefaktin käyttöönotosta.



Kuvio 3. DSRM Prosessimalli mukailen Peffer ym. 2007. Suunnittelutieteellinen prosessimalli, jossa edetään ongelman määrittelystä tavoitteiden määrittelyyn, designin suunnitteluun, havainnollistuksen tai prototyypin luontiin, prototyypin arviointiin ja artefaktista kommunikointiin organisaatiossa.

Tässä kehittämistyössä keskityin käyttäjien maailman ymmärtämiseen ja käyttäjien osallistamiseen kehittämistoiminnassa. Kun tavoitellaan käyttäjien maailman ymmärtämistä, heiltä kerätään tietoa, jonka avulla kehittämisprosessi etenee. Käyttäjiltä saatua tietoa hyödynnetään myös siihen, että tiedon sisällönhallintamalli saataisiin paremmin vastaamaan käyttäjien tarpeita. Tällöin puhutaan empaattisesta kehittämisestä (empathic design) jolla tarkoitetaan kykyä ymmärtää käyttäjien tarpeita. Kun ymmärrys käyttäjien kokemuksista ja tarpeista lisääntyy, sisällönhallintaa pystytään rakentamaan tarkoituksenmukaisemmalla tavalla. Hyödynsin tätä näkökulmaa kehittämistyössäni kyselytutkimuksen avulla, jossa näkemyksiä nykyisistä työohjeista ja tiedon sisällönhallinnasta kuultiin mahdollisimman monelta Helsingin työllisyyspalveluiden asiantuntijalta.

Tässä kehittämisprosessissa käyttäjien näkemykset ovat ohjanneet toiminnan etenemistä. Kun käyttäjiä kuullaan, pystytään muodostamaan käsitys pääasiallisesta ongelmasta tai ongelmista, luomaan suunnitelma, miten ongelmat ratkaistaan, sekä miten ratkaisuun päästään. Kun käyttäjiä osallistetaan heidän työhönsä liittyvien kehityskohteiden rakentamiseen, osallisuuden kokemus ja tiedon leviäminen hankkeesta organisaatiossa loiventaa muutosvastarintaa. Jos jokin muutos tulee ylhäältä päin annettuna ja tiedotus muutoksesta on puutteellista, on ymmärrettävää, jos muutosta ei alkuun oteta hyvin vastaan. Otin käyttäjät, eli työllisyyspalveluiden asiantuntijat, mukaan kehittämistoimintaan kyselytutkimuksen jälkeen toteutettuun Ideariihityöpajaan, jossa ideoitiin uutta mallia työohjeille ja sisällönhallinnan mallille. Näissä kahdessa lähestymistavassa, joita hyödynsin tässä kehittämistyössä, tavoitellaan käytännöllistä ratkaisua tiedon sisällönhallinnan kehittämiseen. (Rantanen & Toikko 2009, 95–97.) Kehittämistyössä halusin sekä ymmärtää käyttäjien maailmaa, ja lisäksi osallistaa käyttäjiä oman työnsä kehittämiseen. Käyttäjien osallistuminen kehittämisprojektiin on ollut toiminnan keskiössä.

Nykytila-arvion jälkeen toteutetussa yhteiskehittämisworkshopin tarkoituksena oli kuulla mielipiteitä läpi organisaation asiantuntijoista esihenkilöihin, viestintään ja kehittäjiin. Työyhteisön yhteistoiminnallinen kehittäminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista muutokseen ja yhdessä sovittuihin toimintatapoihin. Yhteistoiminnallisella kehittämisellä voidaan myös parantaa työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisön yhteistoiminta parantaa myös tutkitusti työyhteisöjen yhteistyötaitoja, yhteishenkeä ja työntekijöiden keskinäisiä sekä työntekijöiden ja esihenkilöiden välisiä suhteita. (Jääskeläinen 2014, 58, 61.) Lisäksi työn subjektivoituminen vaikuttaa työntekijöiden osallisuuteen ja toimijuuteen työelämässä. Työn subjektivoitumisella tarkoitetaan ke-

hitystä, jossa rutiinitehtävien automatisoitua ja työn muuttuessa yhä tieto- ja palveluvaltaisemmaksi, työntekijä laittaa työroolissaan peliin entistä enemmän omaa persoonansa, luonnetaan, henkilökohtaisia ominaisuuksiaan ja motivaatiotaan menestyäkseen työtehtävässään tuloksekkaasti. (Julkunen 2008, 121.)

Toimivassa organisaatiossa oppimis- ja kehittämistoimintaa ei painoteta vain organisaatiohierarkian ylätasolla tapahtuvaksi, vaan henkilöstö otetaan mukaan kehittäviin hankkeisiin eli koko organisaation ja siellä tapahtuvan oppimisen kehittämiseen. Henkilöstö nähdään resurssina, jota voidaan hyödyntää aktiivisesti oppimisen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Tällainen aktiivinen yhteistoiminta edellyttää henkilöstöltä sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Organisaatioon sitoutumista voidaan edistää perehdyttämällä henkilöstöä koko organisaation toimintaan. Näin kehitetään samalla organisaatiokulttuuria. (Sarala & Sarala 2010, 127.)

Kehittämiseen osallistuminen myös lisää työntekijöiden osallisuuden kokemusta. Osallisuuden kokeminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman organisaation toimintaa sekä siihen vaikuttavia ympäristön tapahtumia, mikä lisää mahdollisuuksia löytää yhteyksiä eri asioiden ja ilmiöiden välillä. Työntekijöille syntyy kokonaisvaltaisempi kuva omasta työstään osana isompaa kokonaisuutta. Osallisuuden lisääminen edistää kokemusta hallinnan tunteesta omasta työstä. Hallinnan tunteen tulee heijastaa todenmukaisia mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin, jotta se säilyy pitkäaikaisesti. Lisäksi osallisuuden kokeminen lisää omassa organisaatiossa tapahtuvien asioiden merkityksellisyyttä ja sitouttaa työhön. Organisaation toiminnan pitkäjänteinen kehittäminen edellyttää työntekijöiden tukea ja suostumusta. (Alasoini 2021 luku 2 ”Työntekijöiden muuttuva rooli työelämän kehittämisspuheessa”.)

Työtämme tarvitaan ratkaisemaan ongelmia, tai koska asiakkaillamme on tarpeita, joihin tulee vastata. Jos työ syntyy ongelmista tai tarpeista, työnteko on ongelmanratkaisua. Hyvä työnteko on tällöin älykästä ongelmanratkaisua, johon teknologinen kehitys tuottaa jatkuvasti lisäapua. Teknologisen ymmärryksen ohien tarvitaan myös ymmärrystä ihmisestä, joka käyttää teknologiaa ongelmanratkaisussa. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 9.) Kun yhä suurempi osa toistuvista tehtävistä automatisoituu, korostuvat ihmisten työssä tehtävät, joihin ei ennalta tiedetä vastausta. Tietotyön sijaan voitaisiinkin puhua oppimisintensiivisestä eli paljon jatkuvaa oppimista vaativasta työstä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 78.)

3 TOTEUTUS JA MENETELMÄT

Helsingin työllisyyspalveluiden organisaation tiedonhallinnassa on kehitettävää oikean tiedon löytymisessä oikea-aikaisesti asiakastilanteissa. Kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli saada tietoa työohjeiden ja sisällönhallinnan nykytilasta kyselytutkimuksella, joka tuo näkyväksi esiintyviä haasteita ja toisaalta mahdollisuuksia, joita tulisi jalostaa eteenpäin. Toimivan sisällönhallintajärjestelmän luomiseksi tarvitaankin tietoa käyttäjien maailmasta ja näkemyksistä. Kyselytutkimus mahdollistaa tiedon keräämisen suurelta joukolta työntekijöitä, jolloin saadaan kattava kuva henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa toistuvia trendejä, teemoja tai ongelmakohtia, jotka työllisyyspalveluiden asiantuntijat ovat arjen työssään tunnistaneet työssään tarvitsemansa tiedon saavutettavuuteen liittyen. Nykytilan kattava arviointi voi tuoda esiin perusteita muutostarpeille sekä mahdollisia kehitysehdotuksia. Kyselytutkimus toimii myös keinona lisätä henkilöstön kokemusta vaikuttamismahdollisuuksistaan sekä kokemuksesta osallistumiseen päätöksenteossa. Se osoittaa organisaation kiinnostuksen kuulla työntekijöiden näkökulmaa ja tarpeita, edellyttäen, että kyselystä saadut tulokset johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin. Tiedonhallinnan terävöittämisen lähtökohta on tässä kehittämistyössä ollut nykytilanteen analyysi; Onko tietoa työhön vaikuttavista muutoksista riittävästi, luodaanko uutta tai päivitettyä tietoa tehokkaasti käyttäjätavalliseen muotoon, osataanko tietoa varastoida siten, että mahdollistetaan tehokas tiedon uudelleenkäyttö, entä miten tehokkaasti tietoa jaetaan käyttäjille? Jos näissä asioissa on kehitettävää, organisaation tulisi määrittää uudelleen ydin- ja tukiprosessit ja niihin liittyvät parhaat käytännöt. (Sydänmaalakka 2000, 187.)

Valitsin jatkojalostaa kyselytutkimuksessa syntyneitä tuloksia Ideariihi- kehittämistyöpajassa, johon osallistui asiantuntijoiden lisäksi kehittämistiimin jäseniä sekä esihenkilötason ja viestinnän edustajat. Ideariihi-työpajassa hahmoteltiin sekä suurimpia ongelmakohtia, että käyttäjien omia ideoita uudesta sisällönhallinnan mallista, ja millaisia elementtejä sen tulisi pitää sisällään. Kehittämistyön tavoitteet ja tulokset ovat tarkentuneet prosessin edetessä vuorovaikutuksen kautta.

3.1 Kyselytutkimus Helsingin työllisyyspalveluiden asiantuntijoille

Toteutin kyselytutkimuksen Helsingin työllisyyspalveluiden asiakaspalvelutyötä tekeville asiantuntijoille Webropol-ohjelmalla lähettämällä linkin anonymisoituun kyselyyn sähköpostitse.

Pyrin luomaan kyselyn sanamuodot mahdollisimman selkeiksi, sillä kyselylomakkeen kysymysten muotoilussa haastaa ihmisten ajattelutavan erilaisuus: jos vastaaja ei ajattele samalla tavalla kuin kyselyn tekijänä olen kysymyksen tarkoittanut, kyselyn tulokset vääristyvät. Muodostin kyselytutkimuksen kysymykset aiheeseen pohjautuvan teoratiedon kautta sekä kehittämistyön tavoitteiden ja tutkimuskysymysten mukaisesti. (Valli 2018, 189–190.) Jotta kysely muodostuisi mahdollisimman yleistajuisesti ymmärrettäväksi, esitetasin kyselytutkimuksen organisaation kehittämistiimin jäsenten kesken, jotka antoivat kyselylle parannusehdotuksia. Tehtyjen parannusten jälkeen tein toisen esitestauksen työllisyyspalveluiden asiantuntijalle, joka kuului kohderyhmään, jolle kysely oli suunnattu. Lomakkeiden esitestaaminen kannattaa tehdä, jotta varmistetaan sen luotettavuus (Rantanen & Toikko 2009,15). Kehittämistyön ensimmäisen vaiheen menetelmäksi valikoin anonyymin kyselytutkimuksen, sillä se mahdollisti näkemyksen selvittämisen isommalta joukolta asiantuntijoita, kuin esimerkiksi haastattelut. Kyselytutkimukseen vastasi 350 asiantuntijasta 72 asiantuntijaa. (Vilka 2021, 117, 124.)

Kyselylomake ei sisältänyt muita taustakysymyksiä, kuin palvelusvuosien määrä työllisyyspalveluissa, sillä en nähnyt muita taustamuuttujia relevanteiksi tämän kehittämistyön kannalta. Taustakysymykset ovat usein selittäviä muuttujia, eli tutkittavaa asiaa tarkastellaan suhteessa taustakysymyksiin (Valli 2018, 192–193).

Kyselyn alkuun rakennetun vastausohjeen avulla halusin rakentaa luottamusta suhde tutkittavan ja tutkijan välille. Sekä asiantuntijoille lähetetyssä kyselytutkimuksen saateviestissä että kyselylomakkeen alkutekstissä pyrin osoittamaan kyselyn tärkeyden ennen tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin ja aihealueisiin siirtymistä. (Valli 2018, 192–193.) Jätin taustakysymyksen kyselyn loppuun, kun vastaajan keskittymiskyky saattaa olla jo hieman herpaantunut, jolloin tutkimuksen validiteetti ei kärsi kyselyn keventyessä loppua kohti. (Vilka 2021, 193.) Esitestauksen mukaan lomakkeen vastaamiseen kului alle 15 minuuttia. En halunnut luoda kyselystä liian pitkää, sillä pitkässä kyselyssä etenkin viimeisiin kysymyksiin saatetaan vastata ilman perusteellista pohdintaa. Lisäksi pitkä lomake tai täyteen ahdetut sivut saattavat luoda mielikuvan pitkästä ja raskaasta työstä, jolloin vastaamisesta on helppo luopua. Lisäksi laadin kysymykset ja vastausvaihtoehdot vastaajalle henkilökohtaiseen muotoon, jotta ne tuntuivat vastaajalle läheisiltä ja itseä koskevilta. (Valli 2018, 194–195.)

Valikoin kyselytutkimukseen suljettuja monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Asenteiden tai mielipiteiden mittaamiseen käytin Likertin asteikkoa (Valli 2018, 218). Avointen kysymysten tavoitteena oli saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, joissa vastaamista rajataan

vain vähän (Valli 2018,231–232.). Monivalintakysymyksissä vastaajalle annettiin valmiit vastausvaihtoehdot. Monivalintakysymyksissä kysymysmuoto on standardoitu eli vakioitu, jolla tavoiteltiin kysymysten vertailukelpoisuutta. (Vilka 2021, 192–193.)

Suuntasin kyselyn kaikille asiakastyötä tekeville asiantuntijoille Helsingin työllisyyspalveluissa, jossa otoksen koko koostui 350 työntekijästä. Tässä kehittämistyössä rypäsotannaksi valitsin juuri asiakastyötä tekevät asiantuntijat, vaikka organisaatiossa on tietenkin muitakin työntekijöitä, kuten neuvontapalvelut, HR, esihenkilöt ja kehittäjät, sillä asiakastyötä tekevät asiantuntijat ovat keskeisessä roolissa ohjaamassa asiakkaita kohti työtä tai työllisyyspalveluja. Ryväsotanta on toimiva otantamenetelmä, kun kehittämistyön kohteena on luonnollinen ryhmä, kuten organisaatio. (Vilka 2021, 178–181.)

Pyrin rakentamaan kyselyn sellaiseksi, että samaa asiasisältöä koskevat kysymykset ryhmiteltiin omiin osioihinsa (Vilka 2021, 193–194). Vaikka työelämässä on tärkeää, että toimintaa ja sen muutosta voidaan seurata pitkällä aikavälillä, rajasin kyselytutkimuksen koskemaan tällä hetkellä käytössä olevien sisällönhallintatyökalujen ja työ- ja prosessiohjeiden saavutettavuutta. Tämän takia kyselytutkimusta ei välttämättä pysty toisintamaan jatkossa täysin samansisältöisenä, sillä (kehittämistyön tuloksena tapahtuvan) kehitystyön takia käytössä olevat työkalut saattavat muuttua tulevaisuudessa. Lähtökohtaisesti seuranta tutkimuksen mahdollisuus kannattaisi huomioida kyselytutkimusta laatiessa. Jos tutkimus pystyttäisiin toistamaan sopivan ajan kuluessa samalla kyselylomakkeella, saataisiin vertailevaa ja muutosta kuvaavaa tietoa. Tämä edellyttäisi myös, että tutkimusaineiston käsittely on perusteellisesti dokumentoitu. (Vilka 2021, 196–197.) Tulosten tai kehityksen seuranta perustuu usein mitattavaan dataan, esimerkiksi jonkin asian lukumäärään. Kokeileva toiminta voi perustua myös subjektiiviseen näkökulmaan, jossa korostuu kokemusten ja hiljaisen tiedon merkitys. Sisällönhallintaratkaisun käyttökelpoisuutta voidaan näin ollen arvioida kokemustietoon pohjautuen; Miltä järjestelmä käyttäjistä vaikuttaa, esimerkiksi tuntuuko siltä, että tiedon etsintä olisi helpottunut aiempaan nähden. (Rantanen & Toikko 2009,100–101.)

Kehittämisen prosessin aikana kerätyn aineiston tehokas hyödyntäminen tiedon sisällönhallinnan kehittämisessä on oleellisessa roolissa. On tärkeää arvioida, millaista tietoa aineistot tuovat pintaan, miten aineistoja tulkitaan ja miten esiin nousutta aineistoa voidaan parhaiten hyödyntää työohjeiden ja tiedon sisällönhallintamallin uudistamisessa. Huomioitavaa on, että kaikkia toiveita ei ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista toteuttaa. Kun kehittämistyön tulokset ovat

hyödynnettäviä, saatujen aineistojen avulla voidaan tuottaa selkeitä toimintaehdotuksia jatkokehittämistä varten. (Rantanen & Toikko 2009,126.)

Kyselytutkimuksen analysointi tapahtui seuraavissa vaiheissa: Toteutin kyselytutkimuksen anonymisti internetlinkkiä käyttäen. Viikkoa ennen kyselytutkimuksen julkaisua lähetin ennakoviestin henkilöstölle, jossa kerroin pian lähetettävästä kyselystä, sekä samassa viestissä pyysin kiinnostuneita ilmoittautumaan jatkotyöstöpajaan Ideariiheen. Viikon päästä ennakoviestin lähettämisestä laitoin henkilöstölle virallisen linkin kyselytutkimukseen saateviestin kera. Saateviestissä kerroin kyselyn tarkoituksen, keston, anonymiteetin, ja että kyselyn tuloksia tullaan mahdollisesti käyttämään organisaation kehittämiseen, jolla pyrin luomaan mielenkiintoa ja motivaatiota kyselyyn vastaamiseen. Kyselytutkimukseen oli mahdollisuus vastata 8 päivän ajan ennen sen sulkeutumista. Analysoin kyselytutkimuksen vastauksia määrällisesti ja laadullisesti. Määrällisen aineiston analyysin tein Webropol-ohjelman Raportointi- työkalua hyödyntämällä. Raportointityökalu näyttää kyselyssä kysytyt asiat, kyselyn taustamuuttujat ja kyselyn vastaukset. Toteutunut otos 72 vastaajaa 350 asiantuntijasta edusti asiantuntijoita todennukaisesti. Määrällisestä aineistosta saatu data toi esiin konkreettisesti ilmiöiden yleisyyttä ja asioiden esiintyvyyttä tiedonhallinnan ja työohjeiden nykytilaan liittyen. Lisäksi ilmiöiden esiintyvyyttä oli mahdollisuus verrata keskeiseen taustamuuttujaan, joka tässä tapauksessa oli asiantuntijan työhistorian pituus Helsingin työllisyyspalveluissa tai vastaavissa tehtävissä TE-toimistossa. (Vilka 2021, luku ”Määrällinen analyysi”.) Hyödynsin kyselytutkimusta ja määrällistä tiedonkeruutapaa löytääkseni säännönmukaisuuksia tai toistuvia teemoja työohjeisiin ja tiedonhallintaan liittyen. Kyselyllä halusin lisäksi selvittää, miten keskeinen taustamuuttuja eli palvelusvuosien pituus työtehtävässä vaikuttaisi ihmisten mielipiteisiin tai kokemuksiin. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaakin kysymyksiin: miten paljon ja miksi. (Vilka 2021, 117, 124.)

Koska aihetta ei ollut kartoitettu aiemmin asiantuntijoilta, kyselyssä oli tärkeää kuulla työntekijöiden näkökulmia vapaasti ilmaistuna. Tämän vuoksi sisällytin kyselyyn myös avoimia kysymyksiä, joiden vastauksia analysoin sisällönanalyysiä hyödyntäen. Käsittelin avoimet vastaukset jaotellen ne keskeisiin teemoihin, mikä edellytti vastausten analysointia ja luokittelamista ryhmiin. (Vilka 2021, 192–193.) Vastauksissa myös selkeästi toistui tietyt teemat, jotka erosivat toisistaan selkeästi, mikä mahdollisti vastausten teemoittelun. (Valli 2018,231–232.) Jaottelin aineistosta löytyviä pääajatuksia tai painotuksia hyödyntäen visualisointityökalu Miroa.

Pilkoin ja ryhmittelin saatua aineistoa eri aihepiireihin, jolloin teemojen esiintyvyyttä pystyi vertailemaan keskenään. Näin aineistosta oli mahdollista erottaa toistuvia keskeisiä teemoja tai tyypillisiä tilanteita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku ”Laadullisen aineiston analyysi: Sisällönanalyysi”.) Hyödynsin teemoittelua myös kehittämistyöpajan tuotoksia analysoitaessa.

3.2 Yhteiskehittämismenetelmä

Kun olin kartoittanut tiedon sisällönhallinnan ja käytössä olevien työ- ja prosessiohjeiden nykytilaa kyselytutkimuksella, tulevaisuuden tavoitetilaa visioitiin henkilökunnan eri edustajien kanssa hyödyntämällä Ideariihityöpaja- yhteiskehittämismenetelmää. Ideariihityöpajan tarkoituksena oli visioida työ- ja prosessiohjeiden ja tiedon sisällönhallintaan liittyvien ratkaisujen tulevaisuutta. Työpajaan kutsuttiin työllisyyspalveluiden asiakaspalvelutyötä tekevät asiantuntijoiden lisäksi organisaation avainhenkilöitä, kuten välitason johtajia ja avaintoimijoita kehittämistiimistä ja viestinnästä. Kehittämisprosessiin valituilla avaintoimijoilla on kokemusta asiantuntijan maailmasta ja tämän lisäksi tietoa myös organisaation laajemmasta strategiasta ja visiosta, mikä mahdollistaa kestävien ratkaisujen kehittämisen. (Rantanen & Toikko 2009, 99–100.) Helsingin työllisyyspalveluiden asiantuntijat osallistuvat kehittämistyöpajaan omista taustoistaan käsin, tuoden yhteiseen tilaan ajatuksiaan, kokemuksiaan tai näkemyksiään tiedon sisällönhallinnasta. Avoimen vuoropuhelun edistämiseksi rohkaistiin tuomaan esiin monenlaisia, myös keskenään erilaisia, näkemyksiä. (Rantanen & Toikko 2009, 99.) Valitsin Ideariihen kehittämispöytämenetelmäksi, sillä se on yhteisöllinen ideointimenetelmä, jossa käytetään luovuutta uuden kehittämisen mahdollistamiseksi. Ideariihen osallistuu tyypillisesti noin 6–12 henkeä, tämä ryhmä täyttyi nopeasti 12 henkilöstä. Ryhmässä ideoitiin uusia lähestymistapoja ja ratkaisuja työ- ja prosessiohjeiden kehittämiseen fasilitoijan johdolla. Opinnäytetyön tekijänä fasilitoin työpajan kulun. Ideariihen tarkoituksena oli ideoida työ- ja prosessiohjeisiin liittyviä kehittämistapoja vapaasti ja jakaa ideoita muun ryhmän kanssa. Ideariihi on standardimenetelmä luovassa ongelmanratkaisussa ja sen edellytyksenä on avoin ja positiivinen ilmapiiri. Luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvat:

1. ongelman tai parannusmahdollisuuksien tunnistaminen
2. parannusmahdollisuuksiin liittyvien tosiasioiden tunnistaminen
3. tavoitteiden asettaminen ja tavoitetilän visiointi
4. ideoiden ja lähestymistapojen tuottaminen
5. ideoiden arviointivaihe ja ratkaisun valinta

6. hyväksyttäminen ja toteutus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 158–160.)

Ideariihi-työpaja kulki seuraavasti:

1. Tervetuloa ja johdatus aiheeseen (15min)

Osallistujat toivotetaan tervetulleeksi ja tehdään esittelykierros. Käydään lyhyesti läpi päivän tavoite ja ohjelma.

2. Nykytilanteen arviointi (40 min) (Eläytyminen)

Keskustelua kyselytutkimuksen tuloksista, jotka lähetetty osallistujille ennakkomateriaalina. Keskustelua nykyisistä tiedon sisällönhallintajärjestelmistä, työohjeista, nykytilan haasteista ja mahdollisuuksista. Esihenkilöt ja kehittäjät kertovat, millainen ratkaisu on realistinen järjestelmän kannalta. (Tässä vaiheessa määritellään keskeiset ongelmat ja tavoite.)

3. Ratkaisuehdotusten ideointi (30 min) (Ideointi)

Ryhmäkeskustelu: Mitä parannuksia tarvitaan? Osallistujille esitellään fasilitoijan esimerkki sisällönhallintaratkaisusta, jonka pohjalta omaa ajattelua voi jatkojalostaa. Osallistujat jakautuvat pienryhmiin. Jokainen pienryhmä keskittyy keksimään konkreettisia ratkaisuehdotuksia. (20min) Ideat kirjataan post-it lapuille. Ideoidut ratkaisut esitellään isommalle ryhmälle. (10min)

4. Priorisointi ja keskustelu (25 min)

Priorisoidaan parhaat ideat tai keskeisimmät asiat.

5. Lopetus ja palaute (5min)

Kiitos osallistumisesta ja yhteenveto päivän saavutuksista. Suullinen palaute työpajasta. Työpajassa käytetyt materiaalit: Fläppitaulu ja tussit, Post-it-lappuja ja kyniä, Projektori ja näyttö esitystä varten.

Käynnistin Ideariihi-työpajan esivaiheella, jossa määriteltiin työpajan tavoitteet ja ohjelma. Lämmittelyvaiheessa minulla oli fasilitoijan roolissa keskeinen tehtävä tunnelman rentouttamiseksi ja turvallisen tilan luomiseksi, jotta osallistujat pystyivät irtautumaan normaalin ajattelun asettamista rajoituksista ja lisäämään vapaata ajattelua.

Työpajan alussa tehtiin nykytilanteen arviointia ja keskityttiin eläytymään asiantuntijan maailmaan ja kontekstiin. Tämä tehtiin paneutumalla aiheesta tehdyn kyselytutkimuksen tuloksiin.

Keskeiset haasteet kirjattiin ylös fläppitaululle ja samalla määriteltiin keskeiset toiveet ja tavoitteet.

Ideariihi-työpajan ratkaisuehdotusten ideointivaiheen ryhmäkeskustelussa sovelsin kohderyhmätestauksen tematiikkaa, jolloin osallistujat peilasivat omia ajatuksiaan esittelemääni sisällönhallintamalliesimerkkiin. Kohderyhmätestauksen soveltaminen työpajassa oli tapa näyttää, mikä voisi olla mahdollista, ja sitä kautta selvittää konkreettisemmin, mitä käyttäjät haluavat, tarvitsevat ja suosivat.

Ideointivaiheessa jaoin osallistujat pienryhmiin ideoimaan yhdessä. Pienryhmäkeskustelun arvo perustui osallistujien reaktioihin toistensa ajatuksista ja se on nopea tapa saada käsitys osallistujien suhtautumisesta tiettyihin asioihin. Kohderyhmätestiä soveltamalla voidaan saada selville asioita, jotka on tiedettävä jo alkuvaiheessa, ennen kuin sisällönhallintasivuston tekeminen aloitetaan. Kohderyhmätestaus ei kuitenkaan kerro, pystyvätkö ihmiset ylipäätään käyttämään sivustoa arjessaan, vaan tätä pitäisi myöhemmässä vaiheessa testata erikseen, kun ideasta on luotu pienimuotoisin julkaisukelpoinen tuote eli MVP tai prototyyppi. (Krug 2006, 133.) Ideariihin ideointivaiheessa ideoitiin vapaasti alkuavustuksen jälkeen, ja alkuvaiheessa ideoita ei perusteltu tai arvioitu. Työpajan fasilitoijana kannustin avointa keskustelua ja sekä varmistin, että jokainen osallistuja saa äänensä kuuluville ja että ryhmätyöskentely tapahtui luontevasti. Pienryhmien ideat kirjattiin post-it lapuille ja käytiin lopuksi läpi yhteisessä keskustelussa, jonka jälkeen niitä pyrittiin yhdistelemään ja kehittämään eteenpäin. (Ojasalo ym. 2014, 161.)

Työpajan fasilitoinnissa hyödynsin myös Muotoiluajattelun (Design thinking) prosessimallia, jonka vaiheet ovat käyttäjän maailmaan eläytyminen, ongelman ja tavoitteiden määrittely, ratkaisujen ideointi, prototyypin luominen ja testaus. Työpajassa suoritettiin prosessin alkuvaiheet eläytymisestä ideointiin. Loin varsinaisen prototyypin ideointityöpajan tulosten arvioinnin jälkeen. Käytännön ratkaisun luominen ja sen testaaminen pienelle käyttäjäjoukolle jää organisaation vastuulle prosessin myöhempään vaiheeseen. (Plattner 2023.)

Rajasin kahden tunnin työpajan ylläkuvauihin vaiheisiin. Aiheen jatkotyöstöä ajatellen olisi tärkeää tehdä toimenpidesuunnitelma: Miten valitut ratkaisut toteutetaan? Millaisella tiimillä ratkaisua viedään eteenpäin? Kenellä on päävastuu toteutuksesta? Millainen on budjetti? Toimenpidesuunnitelmaan valitaan vastuuhenkilöt, kirjataan aikataulut sekä resurssitarpeet ja kuvataan prosessin eteneminen jatkossa.

Muotoilutyössä siirrytään usein joustavasti edestakaisin ongelman ja ratkaisun välillä. Ratkaisuja työstettäessä voidaan joutua palaamaan takaisin ongelman määrittelyyn ja loppukäyttäjien tarpeisiin. Ideoinnissa hyödynnetään divergenttiä ja myöhemmin konvergenttia ajattelua. Divergentissä ajattelussa ongelmaa pyritään tarkastelemaan monesta näkökulmasta ja löytämään niin paljon ratkaisuvaihtoehtoja ja niin monipuolisesti kuin mahdollista, huomioimatta sitä mikä on mahdollista tai järkevää. Tämän jälkeen hyödynnetään konvergenttia ajattelua ja yhdistetään, eliminoidaan, priorisoidaan ja luokitellaan ideoituja vaihtoehtoja. Tavoite on, että yhdessä pystytään lopulta päättämään, mikä idea on ongelman ratkaisun kannalta lupaavin. Tästä ideasta kehitetään prototyyppi.

Prototyyppi on aikaansaannos, jonka avulla ratkaisua kehitetään iteratiivisesti eteenpäin. Kehitystyössä pyritään saamaan aikaiseksi pienimuotoisin julkaisukelpoinen tuote (minimum viable product, MVP). MVP on konsepti, jonka kanssa loppukäyttäjät ja sitä suunnittelevat vuorovaikeuttavat keskenään. MVP mahdollistaa uuden sisällönhallintamallin testaaminen yhdessä tiimissä ennen käyttöönottoa ja se mahdollistaa kohderyhmän palautteen saamisen. Näin voidaan testata, missä määrin idea toimii ja miten sitä voidaan entisestään kehittää. (Huhta & Myllyntaus 2021, 34–35.)

Analysoin Ideariihi-työpajan tuotoksia dokumentoimalla kuvana työpajan aikana luotua ideataulua nykytilan haasteista sekä osallistujien post-it lapuille tuotetut ideat tulevaisuuden mallista jatkokäsittelyä varten. Vertailin kehittämistyöpajassa esiin tulleita keskeisiä haasteita kyselytutkimuksessa esiin tulleisiin keskeisiin haasteisiin ja jaottelin haasteet keskeisiin teemoihin. Uutta haasteisiin liittyvää aineistoa tuli kehittämistyöpajasta huomattavasti vähemmän kuin kyselytutkimuksesta. Ideatauluun koostetuista haasteista oli mahdollista erottaa keskeiset teemat, ja yhdistää ne aiemmin luotuun Miro- koosteeseen haasteista, jotka nousivat kyselyn kautta. Koostin nämä keskeiset teemat opinnäytetyön lukuun 4.2 Keskeiset haasteet tiedon sisällönhallinnan nykytilaan liittyen.

Teemoittelin Post-it lapuille ja ideatauluun koostetut toiveet ja kehittämisideat ja vertasin niitä kyselytutkimuksessa esiin tulleisiin asiantuntijoiden kehittämisideoihin. Yhdistin nämä teemat Miro- visualisointityökalulla luotuun koosteeseen, joka oli syntynyt kyselytutkimuksesta saatujen tietojen pohjalta. Nämä teemat on tiivistetty lukuun 4.3 Asiantuntijoiden ja kehittäjien ratkaisuja ja toiveita työhöjeisiin ja sisällönhallintaan.

4 TULOKSET

Opinnäytetyön tuloksena olen saanut aiemmin tutkimatonta tietoa organisaation tiedon sisälönhallinnasta sekä käytössä olevista työ- ja prosessiohjeista ja näiden vaikutuksista Helsingin työllisyyspalveluiden asiantuntijoiden työhön. Kyselytutkimukseen vastasi n. 350 asiantuntijasta 72 asiantuntijaa. Kyselyyn vastanneista suurin osa, 53 vastaajaa, on työskennellyt työ- ja elinkeinopalveluissa joko Helsingin työllisyyspalveluissa tai ennen kuntakokeilujen alkamista TE-toimistoissa 1–9 vuoden ajan. Vastaajista alle vuoden työllisyyspalveluissa työskennelleitä oli 10 ja yhtä monella vastaajalla oli työhallinnon työstä yli 10 vuoden kokemus. Suurin vastaajaryhmä oli 1–3 v työkokemusta omaavat, joita vastasi kyselyyn 36. Vastausjakaumat edustavat työntekijöiden todellista tilannetta organisaatiossa hyvin; kyselyn vastauksissa ei painotunut erityisesti tietty ryhmä, kuten uudet työntekijät. Kyselytutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan tiedonhallinnan ja tarvittavan työohjeiden kannalta selkein ja saavutettavin ja toisaalta eniten kehitystä kaipaava alusta.

66 % vastaajista koki työttömyysturvän käsittelyyn rakennetun Työttömyysturvamanuaalin parhaimmaksi ja selkeimmäksi alustaksi tiedonhaun kannalta työtehtävien suorittamiseksi ja tarvittavien tietojen löytämiseksi. Työkokemuksen pituudella oli nähtävissä vaikutuksia kokeuksiin Työttömyysturvamanuaalista; Työttömyysturvamanuaalia pitivät sekä alle 1 vuoden (56 %) että 1–9 vuoden työkokemuksen omaavat (75 %) parhaimpana työhön liittyvänä työkaluna tiedonhaun kannalta. Yli 10 vuoden työhistorian omaavista vain 30 % valitsivat työttömyysturvamanuaalin selkeimmäksi alustaksi tiedonhaun kannalta, mikä saattaa selittyä sillä, että konkarit saattavat yleisesti käyttää Työttömyysturvamanuaalia arjessaan vähemmän, sillä heillä löytyy selkärangasta toimintamallit tavallisimpiin työttömyysturvatilanteisiin.

Työttömyysturvamanuaali sai kyselyssä positiivisia kommentteja selkeästä rakenteestaan:

”Sieltä löytyy melkein joka tilanteeseen apu, tarvittaessa linkit oikeisiin paikkoihin. Yksinkertainen ulkoasu ja kaikki yhdellä sivulla, eikä tarvitse hakea alahakemiston alahakemistosta ja avata viittä eri välilehteä.”

”Tieto on selkeästi järjestelty ja ohjeet ovat helposti seurattavissa.”

”Se, että tieto on lajiteltu lohkoihin, eli jos haluan tietää esim. opiskelun vaikutuksesta työttömyysetuuteen, minun ei tarvitse selata sivutolkulla eri tiedotteita/kanavia, vaan voin keskittyä yhteen lohkoon.”

”Se on todella selkeä ja visuaalinen. Kokonaisuus ja sen osaset ovat selkeästi hahmotettavissa.”

Lisäksi työttömyysturvamanuaali saa positiivista kommentteja toimivasta hakutoiminnostaan:

”Voi hakea ctrl+f, selkeä.”,

”Se on välttämätön ja siinä hakutoiminto. Navigaatio sivu ohjaa tiedonhakua loistavasti. Työkalu toimii.”

”Nyt kun on oppinut ulkoa mistä kohtaa mikäkin tieto löytyy, on helppo etsiä. Control+F tulee käytettyä aika usein.”

Alusta saa kiitosta lisäksi ylläpidosta, tietojen ajantasaisesta sisällöstä sekä työnkulkujen selkeistä kuvauksista:

”Siellä on selkeät ohjeet eri tilanteisiin. Ohje ei vaadi aikaisempaa osaamista vaan sen avulla pystyy myös uusi työntekijä toimimaan. Samaan pitäisi pyrkiä muissakin ohjeissa.”

”Työttömyysturvamanuaalista voisi ottaa oppia muissakin tiedonjakotilanteissa. Esimerkiksi asioinnin manuaali, palveluiden sisäiset prosessit.”

”Siinä on ohjeet kerrottuna vaihe vaiheelta ja mistä saa lisätietoa.”

”Olisi ihanaa, jos saisi kaikkiin aihepiireihin yhtä selkeän ohjeistuksen kuin mitä työttömyysturvamanuaali on.”

Lisäksi manuaali oli helppo löytää ja sen käyttäjä tunnistaa todennäköisesti tilanteet, joissa tarvittu tieto löytyy juuri Työttömyysturvamanuaalista, sillä jo nimi kuvaa manuaalin käyttötarkoitusta selkeästi. Työttömyysturvamanuaalissakin on kuitenkin jatkuvaa kehittämisen tarvetta ja joissain tilanteissa ohjeet ovat puutteellisia myös tällä alustalla.

Toinen keskeinen asiantuntijan työkalu on Palvelumanuaali, josta asiantuntija löytää erilaisia työllistymisen edistämiseen luotuja palveluita, sekä työohjeita palveluihin ohjaukseen, työllisyyspoliittisten lausuntojen tekoon sekä merkintöihin asiakastietojärjestelmään. Palvelumanuaalia ollaan juuri tällä hetkellä uudistamassa, joten monet siihen liittyvät kehityskohdat ovat työn alla ja alustaa pyritään luomaan entistä käyttäjäystävällisemmäksi tulevaisuudessa. Tämä kyselytutkimus keskittyi ”vanhan” Palvelumanuaalin ominaisuuksiin, ja sen tuloksia voidaan soveltaa uuden alustan kehitystyössä. Työttömyysturvamanuaalin jälkeen seuraavaksi parhaimpana alustana 63 % vastaajista piti Palvelumanuaalia. Yli 10 vuotta työhistoriaa omaavista 50 % koki Palvelumanuaalin hyödyllisimmäksi alustaksi tiedonhaun kannalta. 0–1 vuotta työskennelleistä Palvelumanuaalia piti parhaana alustana 22 % ja 1–9 vuotta työskennelleistä 15 %. Palvelumanuaali sai samoista asioista kiitosta kuin Työttömyysturvamanuaalikin, eli rakenteesta esimerkiksi sen suhteen, miten tietosisällöt on järjestelty aihealueittain:

”Tieto on jäsennelty loogisesti.”

”Käytettävyys ja helppous avun löytämiseen.”

”Eriolaiset palvelut helposti löydettävissä.”

Lisäksi alustan hakutoiminto sekä alustan löydettävyys saa positiivista palautetta. Työnkulku-kaavioihin liittyen Palvelumanuaali saa sekä kiitosta, että kritiikkiä:

”Kattavasti eri palveluita työ- ja prosessiohjeineen. Tietoa pitäisi hakea muuten todella monesta eri paikasta.”

”(alusta sisältää) Ohjeet ohjaukseen ja useimmissa tieto vaikutuksesta työttömyysturvaan sekä Ura- kirjausohjeet.”

”Palvelumanuaalissa tieto asiasta avautuu vaiheittain, eikä kaikkea tietoa ole lävätetty suoraan näkyville, joka taas omalta osaltaan mahdollistaa sen, ettei minun tarvitse käydä läpi ns. tarpeetonta tietoa.”

”Olemassa olevat ohjeet ovat yleensä liian pitkiä eikä asiaa ole tiivistetty.”

Eräissä vastauksessa haluttiin kiinnittää huomio siihen, miten Palvelumanuaali luotiin alun perin TE-toimistossa työntekijöiden tarpeisiin tukemaan palveluohjaustilanteita. Kuntakokeilujen käynnistyttyä TE-toimistossa kehitettyä työkalua ei jostain syystä saatu ottaa käyttöön sellaisenaan, joten alusta luotiin uudelleen pääkaupunkiseudun kuntakokeilussa, jolloin sen ulkoasu ja jäsentely muuttui alkuperäisestä versiosta. Tällä hetkellä ollaan rakentamassa uutta valtakunnallista Palvelumanuaalia, ja päivitetyn alustan toivotaankin pysyvän kiinteässä yhteydessä sen alkuperäiseen käyttötarkoitukseen ja sisältävän niitä oleellisia tietoja, jotka auttavat asiantuntijaa palveluohjauksessa ja asiakastietojärjestelmän merkintöjen ylläpidossa. Tämä tarkoittaa konkreettisia ohjeita palveluiden vaikutuksista työttömyysturvaan ja laadittaviin työllisyyspoliittisiin lausuntoihin sekä asiakastietojärjestelmän kirjauksista. Mitä enemmän alustan sisältötuotantoa ulkoistetaan palveluntuottajille kuten valmennuspalveluiden järjestäjille, asiantuntijoiden tarvitsema substanssietoa vähenee tietosisällöissä ja ohjeet saattavat sisältää yksinkertaisten työnkulkujen sijaan pitkiä ja polveilevia ohjeita.

TE-Akatemia sekä TKK-TE-alustat jäävät vastauksissa selkeästi vähiten käytetyimmiksi ja asiantuntijoille etäisimmiksi alustoiksi. Vaikka TKK-TE – alusta on rakennettu TE-toimistojen ja kuntakokeilujen yhteiseksi tiedon sisällönhallinta-alustaksi ja se sisältää esimerkiksi keskeisiä lakien soveltamisoppaita tai Asiantuntijan työmarkkinatori- järjestelmän käyttöohjeita sekä yksityiskohtaisia prosessiohjeita, alustaa ei vastausten mukaan hyödynnetä arjen työssä sellaisella tavalla, mitä organisaatiossa saatettaisiin odottaa. Alusta saa kritiikkiä myös toimimattoman hakutoimintonsa vuoksi. 39 % kyselyyn vastanneista koki TKK-TE alustan hankalimmaksi

käytössä olevista alustoista tiedonhaun kannalta, eli alusta koettiin Teamsin jälkeen haastavimmaksi käyttää. Kyselyn vastauksissa korostuvat vastaukset:

”En tiedä mikä tämä on.”

”En edes tiedä mistä kirjainyhdistelmä TKK TE tulee, tai mitä se tarkoittaa.”

”Ei tule käytyä kuin TE-akatemiaan pääsyn takia, tieto löytyy helpommin muualta.”

”Paljon eri kansioita ja sivuja, eli vaatii monia klikkauksia, jotta pääsee haluttuun paikkaan. Ei ole kiva, kun tieto on piilotettu kansion sisällä olevaan kansioon.”

TE-akatemia on sisällöltään kirjallisiin, kuvallisiin ja videokoulutuksiin painottunut alusta TKK-TE-alustan sisällä, jota hyödynnetään opiskelussa ja perehtymisessä. Alustaa ei hyödynnetä arjen työssä tai yksittäisen tiedon hakuun, eikä sitä lähtökohtaisesti ole tähän tarkoitukseen rakennettu. Vastauksista on kuitenkin huomattavissa, että alustaa ei perehtymistarpeissa aina hyödynnetä siihen tarkoitettulla tavalla. Vastauksissa korostuu seuraavat näkökulmat:

”Käytännössä on aina ajanpuute, joten moni työkalu jää käyttämättä. Tuntuu työlläältä paneutua opiskeltavaan tekstiin, kun vaihtoehto on kysyä työkaverilta ja oppia samalla suora käytäntö sekä mahdollinen hiljainen tieto.”

”Olen käyttänyt sitä vähiten. Lisäksi tieto jossain diashown syövereissä, ei ole mitään helppoa yleiskatsausta siihen, mistä jokin tietty tieto löytyy.”

”Ei ole selkeää ohjeistusta tai ajatusta siitä, mihin alustaa käytetään ja mitä tietoa sieltä löytyy.”

”En ehdi mennä sinne, palvelu varmasti hyvä, erityisesti lyhyet videot, osin tois-toa TKK perehdytysalustan kanssa.”

Käytännössä rinnakkain TKK-TE- alustan kanssa, 40 % enemmistö asiantuntijoista piti Teamsia kaikkein haastavimpana alustana tiedonhaun kannalta. Alusta sai kritiikkiä tiedon löydettävyydestä, hallitsemattomien tietosisältöjen laajuudesta, tiedon ylläpidon puutteellisuudesta, hakutoiminnon toimimattomuudesta, käyttöoikeushaasteista sekä kanavan tietosisältöjen rakenteista. Positiivista kanavassa oli sen vuorovaikutteinen luonne. Teams on käytössä olevista alustoista ainoa, joka mahdollistaa vuorovaikuttamisen tai tiedon yhteiskehittelyn. Teamsin vuorovaikutteisuus-aspekti sai seuraavia kommentteja:

”Teams on keskustelualusta, EI tiedonhakualusta.”

”Saa nopean ja varman vastauksen kokeneelta ja oppineelta.”

”Teams ja suora yhteys työkaveriin: Spesifiä tiedonhakua ja vertaistuki reaalitajassa.”

Teams sai kritiikkiä tiedon elinkaarenhallintaan liittyen ajantasaisen tiedon ylläpitoon ja vanhentuneiden tietojen poistamiseen liittyen.

”Tietoa etsiessä etenkin Teamsista löytyy myös vanhentuneita ohjeita. Joskus etsii kaikki alustat läpi, ennen kuin löytää sen, jolle juuri etsimäni tieto on tallennettu. Joidenkin asioiden kohdalla on todella vaikea päättää, mistä tiedon etsintä kannattaa aloittaa.”

”Teams on täynnä vanhentunutta tietoa, eikä sitä kovinkaan säännöllisesti siivota.”

”Tiedon paikkansapitävyyteen ei myöskään uskalla täysin luottaa, koska ei ole varmuutta onko kyseinen tiedosto tai tieto päivittämätön tai muuttunut.”

”Tiedostoja ei siivota ja kaikki vanhat ohjeet löytyvät edelleen hakusanalla.”

Teamsin hakutoiminto saa kiitosta ja kritiikkiä. Pääasiassa hakutoiminto kuvattiin haastavaksi, sillä hakusana tuottaa laajan tuloksen myös vanhentuneista tietosisällöistä. Lisäksi tiedon löytäminen koettiin haastavaksi ilman eksaktia hakusanaa. Toisaalta jotkut kokivat Teams- haut myös toimivina:

”Koska Teams on sosiaalinen alusta, on sen hakutoiminto tehokas, sillä samalla haulla voit löytää tietoa niin työttömyysturvasta, palveluista kuin työohjeista.”

”Tiedon löytäminen on haastavaa, käytännössä tiedon haku on hakukentän varassa koska useista kanavista ei hahmota tai muista missä kanavalla on mikäkin tieto”

”Tieto on haudattu Teams keskusteluun tai tiedostoihin, enkä keksi oikeaa hakusanaa, jolla sen löytäisin.”

”Hakutoiminnon kautta löytyy sekaisin mutu-keskusteluja, uusia ja vanhoja dokumentteja ja ohjeita.”

Tiedon löydettävyyttä koettiin Teams-alustalla hankalaksi tiedon määrästä ja alustan rakenteesta johtuen:

”Teams kymmenine (jos ei kohta satoine) eri tiimeineen ja alatiimeineen on todellinen tiedonhaun painajainen, missä tiedon etsimiseen menee suunnaton määrä aikaa ja energiaa, eikä etsittyä tietoa silti yleensä löydy. Eri alatiimit ovat aiheiltaan päällekkäisiä, tieto hukkuu kilometrin pituisten keskustelujen alle, usein muistaa nähneensä Teamsissä hyödyllisen uutisen tai linkin, mutta jälkikäteen sitä on enää mahdotonta löytää. Lopputulos on se, että sieltä tulee tallennettua itselle tiedostoja, mikä on ainoa tapa löytää ne uudelleen, mutta silloin tiedostot eivät päivitty muuttuvissa tilanteissa.”

”Tiedon löytäminen on hidasta ja välillä mahdotonta, koska viestintäkanavia on liian monta, eikä niissä välttämättä ole kovinkaan selkeää logiikkaa siitä, mitä millekin kanavalle laitetaan. Esim. aamukouluja koskevat tallenteet tulevat yhteen paikkaan, mutta jos onkin ollut joku muu koulutus, sen materiaaleja laitetaan

vähän mihin sattuu. Tai esim. Ilon päivää koskeva tiedottaminen: luulisi, että se olisi laitettu Henkilöstöasiat- kanavalle, mutta en ainakaan löytänyt sitä.”

”Tietoa tulee jatkuvasti monelta taholta. Ohjeita löytyy monesta paikasta. Koulutuksia järjestetään monella alustalla. ”Kaikki” tieto on Teamsissa, mutta sieltä ei löydä melkein mitään.”

”Järjestelemätöntä tietoa kertyy sinne liikaa”

Työllisyyden kuntakokeilujen edetessä vaiheittain kohti pysyvää mallia 2025, työntekijät ovat välivaiheessa työsopimuksensa mukaan joko valtion tai kaupungin työntekijöitä. Käytännön työ on sama, mutta eri virastojen alla toimiminen vaikuttaa muun muassa käytössä oleviin teknisiin järjestelmiin ja käyttöoikeuksiin. Käyttöoikeusasia nousi yhtenä tekijänä esiin Teamsin haasteisiin liittyen:

”Monesti Teamsin kanssa tulee myös ongelmia siinä, että tiedostoissa on erilaisia käyttöoikeuksia, eikä tiedostot välttämättä aukea, kun niitä tarvitsi.”

Kyselytutkimuksen perusteella asiantuntijoiden työn tueksi rakennettuja sisäisiä työ- tai prosessiohjeita tulisi yhdenmukaistaa: 47 % Kyselytutkimukseen vastanneista olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että työssä tarvittavat työ- ja prosessiohjeet olisivat keskenään samankaltaisia, sopusointuisia tai sopivat yhteen keskenään ja että ohjeet noudattavat yhtenäisiä standardeja.

Lisäksi tiedon tallennuspaikat tulisi järjestellä uudelleen loogisemmaksi kokonaisuudeksi: 68 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että työssä tarvittavat työ- ja prosessiohjeet tai muut tiedot ovat tallennettu loogisesti ja selkeästi työkaluihin tai alustoille (TKK-TE, Palvelumanuaali, Työttömyysturvamanuaali, TE-Akatemia, Teams).

Kyselyyn vastanneista 57 % kokee, ettei löydä tarvitsemaansa tietoa reaaliaikaisesti asiakastilanteissa. Vastaajista 60 % tallentaakin tämän haasteen takia päivittäin tai viikoittain tietoja omalle tietokoneelle tai omaan muistiinpanovihkoon tai tulostaa työssä tarvittavia tietoja, kuten työ- tai prosessiohjeita, löytääkseen tiedon silloin, kun tarvitsee sitä työssään. Kuukausittain työohjeita tallentaa 17 %. Kokonaisuudessaan siis viikoittain, päivittäin tai vähintään kuukausittain 77 % asiantuntijoista tallentaa tietoa ja työohjeita henkilökohtaisiin tietovarastoihinsa. Vain 23 % vastaajista tallentaa työohjeita itselleen henkilökohtaisiin tallennusalustoihin harvemmin kuin kerran kuukaudessa tai ei ollenkaan. Henkilökohtaisille tallennusalustoille tai omaan muistivihkoon työohjeiden tallentaminen tuo esiin haasteet tiedon ajantasaisuudesta ja

prosessien vaihtelevuudesta, kun prosessien käytännön toteuttaminen on enemmistöllä henkilökohtaisten tietosisältöjen varassa. Luonnollisesti henkilökohtaisia tietoresursseja pystyy asiantuntija vain itse päivittämään, joten vaarana on toimia vanhentuneen ohjeistuksen mukaisesti tai tulkita itselle luotua ohjetta niin, ettei asiakasta koskevaa prosessia suoriteta tarkoituksenmukaisesti.

Tiedon elinkaarenhallintaan eli tiedon luontiin, ylläpitoon ja poistoihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota: 48 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että työssä tarvittavia työ- ja prosessiohjeita tai muita tietoja päivitetään jatkuvasti vastaamaan viimeisimpiä käytäntöjä. Lisäksi 64 % koki, ettei vanhentuneita työ- ja prosessiohjeita poisteta tai arkistoida järjestelmällisesti. Vastaajista 42 % kokevat, etteivät he saa riittävästi tietoa ja selkeitä työohjeita sellaisista muutoksista, jotka vaikuttavat työhön (esim. lakimuutokset, joiden takia lausunnot muuttuvat).

Täällä hetkellä kaikkien vastaajien kesken keskimäärin 28 % päivittäisestä työajasta kuluukin työssä tarvittavan tiedon, kuten työohjeen tai lakitekstin etsimiseen. Tiedon etsimiseen kulutuksessa ajassa ei ole suuria eroja työhistorian perusteella, sillä alle 1 vuoden työkokemuksen omaavat käyttävät tiedonhakuun vain hieman enemmän kuin konkarityöntekijät, noin 33 % työajasta. Yli 10 vuoden työkokemuksella päivittäistä työaika kulutetaan tiedon etsintään 27 % työpäivästä. 1–9 vuoden työkokemuksella päivittäistä työaika tiedonetsintään kuluu keskimäärin 28 %. Tämä tarkoittaa keskimäärin 7,5 tunnin työpäivästä yli 2 tuntia tarvittavan työohjeen tai tiedon etsintään.

Enemmistö, eli 64 % vastaajista kokee hyötyvänsä asiakastyön tekemisessä kirjallisista työohjeista, työnkulku- tai prosessikaavioista. 36 % vastaajista koki, oman asiakassalkun asiakastilanteet niin uniikkeina, että työnkulkuja on mahdoton koodata kirjalliseen muotoon, ja työhön liittyvää tietoa vaihdetaan vain hiljaista tietoa siirtämällä. (Tulokset havainnollistettu liitteessä 1.)

4.1 Omiin tietosisältöihin tallennettavat keskeiset asiat

Asiantuntijat tallentavat tietoa ajankohtaisiin tapahtumista tai hankkeista, esimerkiksi rekrytointitapahtumiin tai digitaitokoulutuksiin liittyen. Lisäksi omiin tiedostoihin tallennetaan työlisyyspalveluihin liittyviä esitteitä, joita jaetaan asiakkaille. Asiantuntijat tallentavat itselleen myös tärkeitä yhteystietoja, esimerkiksi kuntakokeilun sisäisen neuvonnan yhteystiedot tai viiranomaisnumeroita. Asiantuntijat tallentavat itselleen myös tärkeitä linkkejä, kuten oleellisten

sidosryhmien tai asiakkaille tärkeitä tietoja sisältävien sivujen osoitteita ja lisäksi linkkejä la-
kien soveltamisoppaisiin. Tämän lisäksi asiantuntijat tallentavat asiakastapauksiin liittyvää tie-
toja, sekä miten tapaukset ratkaistiin.

Asiantuntijat tallentavat erittäin usein itselleen viestien tai tekstien valmispohjia: asiakaskut-
supohjia, työllistymissuunnitelmapohjia, tekstiviestipohjia, selvityspyyntöpohjia, usein toistu-
via ohjeviestipohjia, joita jaetaan asiakkaille sekä e-kirjeiden mallipohjia. Tämän lisäksi
omalle koneelle tallennettiin työssä tarvittavia lomakkeita.

Kyselystä ilmeni, että päivittäin tai viikoittain 60 % ja kuukausittain 17 % asiantuntijoista tal-
lentaa omiin tietosisältöihinsä työssä tarvittavia työohjeita tai koulutusmateriaaleja: Asiantun-
tijat tallentavat työohjeita esimerkiksi työnhakuvelvollisuuteen, opiskelun selvittämiseen tai
työssäolovelvoitteen purkamiseen liittyen. Yksi vastaaja tallensi itselleen tiimin sisäisiä työs-
kentelyohjeita.

Monet tallentavat itselleen ohjeistusta tiheimmin käytetyistä prosesseista, toiset nimenomaan
prosesseista poikkeustilanteissa. Työohjeiden tallentamiseen liittyen vastauksissa ilmeni myös
asiantuntijoille rakennettujen yleisten ohjeiden muokkaamista itsenäisesti omaa työtä parem-
min palvelevaan muotoon. Tästä voisi päätellä, ettei olemassa oleva ohjeistus tällä hetkellä pal-
vele asiantuntijan työprosessin edistämistä toivotulla tavalla:

”(tallennan) työni kannalta olennaisia ohjeita ja niistä tekemiäni selkeämpiä ver-
sioita.”

”Kirjoitan ylös käytännön teknistä ohjeistusta, sillä esim. Palvelumanuaali on
epäselkeä.”

”Tallennan itselleni sellaista tietoa, jota ei löydy suoraan ohjeista esim. palvelui-
hin liittyen tai jäsenän ohjeiden tiedon itselleni mielekkäämpään ja selkeämpään
muotoon.”

”Olen tehnyt itselleni rautalankaohjeita esim. työkokeilupäätöksen tekeminen,
KK621- lomakkeen käsittely, harkinnanvaraisen kulukorvauksen käsittely.”

Tämän lisäksi useat asiantuntijat tallentavat henkilökohtaisiin tietosisältöihinsä koulutus- ja pe-
rehtymismateriaaleja eri aiheista kuten palkkatuesta ja sen muuttuneista kohderyhmäkritee-
reistä, työkokeilusta sekä PowerPoint – esityksiä ja PDF-tiedostoja koulutusmateriaaleista, joita
koetaan hankalaksi löytää myöhemmin Teamisista. Lisäksi asiantuntijat tallentavat otteita jul-
kisesta työvoima- ja yrityspalvelu- sekä työttömyysturvalaista ja niiden soveltamisohjeista,

Työ- ja elinkeinoministeriön ja ELY-keskuksen ohjeistusta sekä asiantuntijoille sähköpostilla lähetettyjä tiedotteita.

4.2 Keskeiset haasteet tiedon sisällönhallinnan nykytilaan liittyen

Kun asiantuntijoilta pyydettiin kyselytutkimuksessa luettelemaan haasteet, joita he kohtaavat yrittäessään löytää tarvittavaa tietoa, nousi esiin pitkälti jo aiemmin mainittuja teemoja tiedon löydettävyyden haastavuudesta sekä tietosisältöjen jäsentelemättömistä rakenteista ja hallitsemattoman tiedon määrästä. Esiin nousi hakutoiminnon puutteellisuus usealla alustalla kuten Teams, TKK-TE ja TE-Akatemia, mutta Työttömyysturvamanuaali ja Palvelumanuaali sai kiitosta asiantuntijoilta hakutoiminnon toimivuudesta ja sivuston selkeästä rakenteesta, jossa ei tarvitse siirtyä kansion alakansioon tiedon löytääkseen. Käyttöoikeuksiin liittyen erityisesti Teamsissa ja selaintyöskentelyssä koetaan tällä hetkellä ongelmia. Lisäksi asiantuntijoiden työn haasteena mainittiin ajanpuute tarvittavan tiedon etsintään, yhteistyön puute sekä TE-toimiston, muiden kuntakokeilujen tai sidosryhmien, kuten oppilaitosten tai terveydenhuollon suhteen, sekä muuttuvat ja uudistuvat palvelut ja puutteellinen tai saavuttamaton tieto niistä.

Asiakastapausten tallentamisesta asiantuntijat olivat kahta mieltä; toisaalta toistuvia asiakastapauksia ja niiden ratkaisuja tallennettiin omiin tietokantoihin omaa työtä nopeuttaakseen ja jotta tapauksiin voitaisiin myöhemmin palata, toisaalta vastaan tulee myös uniikkeja asiakastapauksia, joiden ratkaisemiseen ei löydy tai ole mahdollista rakentaa eksplisiittistä ohjetta, jolloin hyödytään enemmän ihmistenvälisestä tiedonvaihdosta. Ideariihi- työpajassa asiantuntijat tunnistivat tarpeen saada joihinkin työn ydinprosesseihin asiakascase- esimerkkejä, jotka havainnollistaisivat konkreettisesti tehtäviä ratkaisuja. Esimerkiksi asiakkaan käynnistäessä yritystoiminnan työttömänä, yritystoiminnan aloittamispäivää arvioitaessa huomioidaan sekä tuotannollis-taloudellisesta aloituspäivä, yrittäjän eläkevakuutuksen alkamispäivä ja arvonlisävero-, ennakkoperintä- ja työnantajarekisteriin ilmoittautumispäivät. Asiantuntijan voi olla vaikea määrittellä tarkka aloituspäivä eksplisiittisesti, jos toimintaa on käynnistetty vaiheittain. Selkeät case- esimerkit auttaisivat työvoimapoliittisen lausunnon teossa ja asiakkaan prosessin edistämässä, sillä esimerkin aihe on sellainen, jonka moni asiantuntija on kohdannut asiakkaansa kanssa. Kun yhteistä linjavetoa tai jaettua case- esimerkkiä ei ole jaettu asiantuntijoille yhteisesti, tapaus on tyypillinen esimerkki, josta asiantuntija luo itselleen oman ohjeen henkilökoh- taiseen tietovarastoonsa kysytyänsä asiaa joko kokeneemalta työntekijältä suoraan, oman tiimin Teams- chatissa tai kuntakokeilujen sisäisestä neuvontanumerosta. Ydinprosessien case-

esimerkkien puuttuminen aiheuttaa sen, että samoja kysymyksiä selvitetään toistuvasti oikeudellisesta tuesta. Kyselytutkimuksen mukaan 64 % asiantuntijoista kokisi hyötyvänsä asiakastyön tekemisessä kirjallisista työnkulku- tai prosessikaavioista, ja näissä tapauksissa tyypillinen asiakascase-esimerkki voisi nopeuttaa ja yhdenmukaistaa päätöksentekoa ja ratkaisuja. Koneoppimisen tullessa enemmän osaksi myös julkisten palveluiden arkea, tekoälyä voitaisiin hyödyntää sekä älykkäässä tiedonhaussa että asiakastapauksiin ratkaisuja hakiessa tekoäly ehdottaessa jatkotoimet, jolloin asiantuntijalle jäisi enemmän aikaa asiakkaiden kohtaamiseen ja palveluihin ohjaukseen.

Asiantuntijat ovat tunnistaneet, että työohjeiden elinkaaren hallinnasta puuttuu vastuuhenkilöt, jolloin tällä hetkellä kukaan ei ole selkeästi vastuussa tiedon luomisesta, ylläpidosta ja poistoista, mikä näkyy selkeästi päivittämättömän ja vanhentuneen tiedon määrässä tietosisällöissä. Asiantuntijan tulisi pystyä luottamaan siihen, että hänen asianmukaisista tietosisällöistä löytämänsä tieto on ajantasaista ja sovellettavissa käytännön työssä. Tämän lisäksi vastuuhenkilöt, jotka ovat asiantuntijoita tietyistä aihealueista, tulisi merkitä selkeästi asiantuntijalle rakennettuihin tietosisältöihin esimerkiksi työkykyyn, opinto-ohjaukseen, ammatinvalinnanohjaukseen, työttömyysturvaan, turvakieltoon, Ura-järjestelmään ja Asiantuntijan työmarkkinatori-järjestelmään ym. vastuualueisiin liittyen. Vastuuhenkilöihin liittyen esimerkiksi Työttömyysturvamanuaalissa ohjeistetaan joissain tapauksissa toimimaan oman toimiston ohjeen mukaisesti, kun todellisuudessa yhteistä toimiston linjaa, saati vastuuhenkilöä tälle linjaukselle, ei ole määritetty.

Keskeinen osa asiantuntijan työtä koskee tällä hetkellä työnhakuvelvoitteiden ja asioinnin lainlyöntien käsittelyprosessia. Käsittelyprosessissa aiheuttaa tällä hetkellä epäselvyyttä ohjeiden hankala löydettävyys ja saavutettavuus. Kun useat asiantuntijat tallentavat itselleen esimerkiksi työnhakuvelvoitteeseen liittyvää ohjeistusta tai keskeisiä osia ohjeistuksesta, useat ja monimuotoiset omiin tietokantoihin tallennetut ohjeet ja sitä kautta monimuotoiset kirjaukset asiakastietojärjestelmään hankaloittavat organisaation tiedolla johtamisen kokonaisuutta. Työnhakuvelvoitteeseen liittyvä työprosessin ohjeistus ei ole ainoa, jossa nähdään tällä hetkellä puutteita. Sisäisten prosessien työnkulkuja tulisi selkeyttää ja yhdenmukaistaa kaikissa sisäisissä prosesseissa. Ohjeet tulisi luoda asiantuntijan substanssiosaamista ja tarpeita ajatellen, ei esimerkiksi ulkoisen palvelutuottajan näkökulmasta.

Tämän lisäksi organisaation sisäisiä prosesseja ei ole selkeästi määritelty ja tunnistettu, eikä tietojärjestelmiä näin ollen ole voitu rakentaa ydin- ja tukiprosessien ympärille. Näin ollen asiakasprosessit eivät ole tällä hetkellä yhtenäisiä, josta palvelun tasalaatuisuus ja yhdenvertaisuus kärsivät. Käytännön ratkaistavaksi asiaksi jää se, miten asiantuntijoiden substanssiosaaminen saadaan aidosti ja kestävästi kehittämistyön käyttöön, eli millaisia uusia toimintatapoja organisaatiossa luodaan johdon, kehittäjien ja asiantuntijoiden sujuvan kommunikaation ja yhteistyön mahdollistamiseksi? Jos uudessa sisällönhallintamallissa pystytään ratkaisemaan edellä mainittuja haasteita, ollaan mitä todennäköisimmin luomassa työkalua, joka helpottaa ja nopeuttaa asiantuntijan työtä.

4.3 Asiantuntijoiden ja kehittäjien ratkaisuja ja toiveita työohjeisiin ja sisällönhallintaan

Asiantuntijat toivoivat uuteen sisällönhallintamalliin järjestelmällisiä asiakastapaus- esimerkkejä toistuvista prosesseista, joihin peilata työvoimapolitiittisiin lausuntoon tehtäviä päätöksiä. Esimerkkejä asiakastapauksista löytyy hetkellä vain koulutusympäristö TE-Akatemiasta satunnais tapauksista. Käyttöoikeusasiat on pääasiassa koettu toimivina, pois lukien Teamsia käytettäessä. Asiantuntijat toivovat, että tiedon sirpaleisuutta ratkaistaisiin kuratoitujen tietosisältöjen avulla, mikä tällä hetkellä toimii parhaiten vain Työttömyysturvamanuaali ja Palvelumanuaali alustoilla. Tietyissä tilanteissa lisä- tai taustatietoa aiheeseen on haettavissa koulutus alusta TE-Akatemiasta, jota ei ole kuitenkaan rakennettu päivittäisen työn työvälineeksi vaan uusien asiakokonaisuuksien opiskeluun. Asiantuntijat kaipaavatkin linkityksiä lisätietoihin tai tiedon lähteelle, mikä tällä hetkellä toimii ainoastaan Työttömyysturvamanuaali ja Palvelumanuaali alustoilla. Palvelumanuaalissa tämän lisäksi on linkitetty lisätietoja myös asiakkaille jaettavaksi.

Selkeiksi tiedon tallennuspaikoiksi koetaan olemassa olevista alustoista vain Työttömyysturvamanuaali ja Palvelumanuaali, jotka koetaan myös arkityön hyödyllisimmiksi työkaluiksi. Näissä alustoissa myös koetaan työohjeiden olevan rakennettu prosessien mukaisesti ja sisällöt ovat kutakuinkin standardoidut. Tietyt sisällöt sisältävät myös askel askeleelta tapahtuvia työnkulkuoheistuksia. Nämä kaksi alustaa saavat ainoana kiitosta myös tietosisältöjen visuaalisesta rakenteesta ja tietosisältöjen loogisesta järjestelystä. Joitain, muttei kaikkia, työssä tarvittavia lomakkeita löytyy linkitettynä Työttömyysturva- ja Palvelumanuaaleihin. Linkityksiä lakeihin ja lain soveltamisoppaisiin löytyy Työttömyysturvamanuaalista sekä TKK-TE alustalta.

Käytössä olevista alustoista ainoastaan Teams sallii vuorovaikutuksen ja keskustelun käyttäjien välillä. Asiakasviestintään liittyviä kutsu- ja viestipohjia on tallennettu Teamsiin, mutta nämä on koettu hankalasti löydettäväksi asiakastilanteissa. Kutsu- ja viestipohjat ovatkin yksi eniten tallennetuista sisällöistä asiantuntijoiden omiin tiedontallennusalustoihin. Ajankohtaisista hankkeista tiedotetaan Teamsin välityksellä, mikä koetaan jatkuvan tietotulvan takia hankalaksi alustaksi löytää tarvittavaa ajankohtaista tietoa. Joitain oleellisia viranomaisnumeroita on tallennettu Teamsiin, mutta näitä koetaan hankalaksi löytää tarvittaessa Teamsin puutteellisen hakutoiminnon vuoksi. Muita asiantuntijoiden toiveita, joita ei tällä hetkellä löydy miltään käytössä olevalta alustalta ovat mm. sidosryhmien palvelut, joita voisivat olla esimerkiksi talous- ja velkaneuvonnan sivustot, sosiaalitoimen oleelliset sivustot ym., linkattuna yhtenäiseen kokonaisuuteen. Lisäksi tiedontallennusalustoille ei ole nimetty vastuuhenkilöitä, joten esimerkiksi vanhentuneesta tietosisällöstä ei voi ilmoittaa kenellekään tietylle henkilölle. Tietyillä aihealueilla on omat vastuuhenkilönsä, esimerkiksi opinto-ohjaukseen tai työttömyysturvaan liittyen, mutta näitä henkilöitä ei ole selkeästi merkattu olemassa oleviin tietosisältöihin. Lisäksi nykyhetkellä käytössä olevia alustoja ei ole mahdollisuutta muokata asiantuntijoiden ja kehittäjien yhteistyönä, esimerkiksi ”liputtamalla” tietosisällöissä vanhentunutta tietoa, jonka tiedon vastuuhenkilö voisi päivittää.

Toiveet kiteytyvät visioksi yhdestä Master alustasta, ”asiantuntijoiden Googlesta” tai asiantuntijoiden omasta intrasta. Asiantuntijat toivoivat yhtä alustaa, josta on linkitykset tarvittaviin resursseihin eteenpäin. Lisäksi alustan toimiva hakutoiminto auttaisi tiedonhaussa joustavasti. Asiantuntijoiden intran tulisi tuoda yhteen kaikki olemassa olevat ohjeet ja käytössä olevat työkalut tai alustat, (Työttömyysturvamanuaali, Palvelumanuaali, TKK-TE ja TE-Akatemia, Oppiva jne.) jotta käyttäjän olisi aiempaa yksinkertaisempaa löytää tarvittavaa tietoa ja navigoida eri alustojen välillä. Asiantuntijan intran rakenteeseen liittyen: Useampi asiantuntija kommentoi Työttömyysturvamanuaalin rakenteen positiivisia puolia; sen toimintalogiikkaa ja laajaa ruudukkonäkymää useisiin vaihtoehtoihin yhdellä silmäyksellä. Toinen kehitysidea rakenteelle oli digitaalinen alusta, jossa edettäisiin prosessien mukaisesti.

Asiantuntijan intra sisältäisi kaikki asiantuntijan työssä tarvittavat lomakkeet, joita ei ole tallennettu Palvelumanuaaliin palveluihin ohjauksen yhteyteen, kuten valtakirja asioiden hoitamiseen Helsingin työllisyyspalveluiden kanssa, matka- ja yöpymiskustannusten liikkuvuusavustyslomake, asiakasohje työnhaun voimassaolon todistuksen tulostamiseen Oma asioinnissa jne.

Intran tulisi sisältää myös muita työssä tärkeitä tietoja sidosryhmien palveluista sekä heidän yhteystietonsa, kuten talous- ja velkaneuvonta, työsuojelu ja palkkaturva.

Asiantuntijalle tärkeät ominaisuudet	TT-Manuaali	Palvelumanuaali	Teams	TKK-TE	TE-Akatemia
Asiakascase-esimerkit					✓
Hakutoiminto	✓	✓			
Käyttöoikeudet	✓	✓		✓	✓
Sisäisesti kuratoidut / suodatetut tietosisällöt	✓	✓			✓
Linkit lisätietoon sisäisesti	✓	✓			
Tiedon löydettävyyttä (selkeät tiedon tallennuspaikat)	✓	✓			
Sivuston/alustan hyödynnettävyys arjessa	✓	✓			
Standardoidut työ-/prosessiohjeet + rautalankaohjeet	✓	✓			
Työohjeiden rakenne prosessien mukaan	✓	✓			
Tietosisältöjen selkeä ja visuaalinen rakenne: tiedot järjestelty loogisesti	✓	✓			
Vuorovaikutus / interaktiivisuus			✓		
Linkit lisätietoon asiakkaalle		✓			
Työssä tarvittavia lomakkeita (Asiakkaan valtakirja ym.)	✓	✓		✓	
Kutsu- ja viestipohjat			✓		
Linkit lakeihin ja soveltamisoppaisiin (Ely&KK-ohjeet)	✓			✓	
Ajankohtaiset tapahtumat / hankkeet asiakkaille			✓		
Tärkeät yhteystiedot (Viranomaisnumerot jne.)			✓		
Yksi "Master- alusta", "Oma Google", "Oma intra"					
Sidosryhmien palveluiden huomiointi (Talous- ja velkaneuvonta, sosiaalitoimen palvelut jne.)					
Vastuuhenkilöiden nimeäminen tiedon elinkaaren hallintaan (Luominen, ylläpito, poistot)					
Vastuuhenkilöiden nimeäminen tietosisältöihin (työttömyysturva, työkyky, opinto-ohjaus, Ura- tai ATMT merkinnät jne.)					
Alustan muokkaaminen asiantuntijoiden ja kehittäjien yhteistyönä					

Kuvio 4. Kyselytutkimuksen ja Ideariihityöpajan tuloksia tiivistettynä: Mitä asiantuntijat kaipaavat tiedon sisällönhallinnan ratkaisulta ja miten tällä hetkellä käytössä olevat alustat palvelevat asiantuntijoiden tarpeita. Kuvion sisältö löytyy tekstistä.

Ideariihityöpajassa esiin nousi keskeisenä teemana tiedonhallintaan liittyvä resursointi. Kehityspajassa syntyneen keskustelun pohjalta organisaation toivottiin jatkossa panostavan tähän asiaan resursoimalla henkilötyövuosia tiedonhallintaan, sillä tiedon elinkaarenhallinta ja tietosisältöjen kokonaisuuden ylläpito on aikaa vievä ja tärkeä kokonaisuus. Kun tiedon päivittäjällä on vastuu sen ajantasaisuudesta, vanhentunutta tietoa ei kerry tietojärjestelmiin. Asiantuntijoille luoduissa työohjeissa tai sivustolla tulisi olla päivämäärätieto, koska tieto on päivitetty, sekä mahdollinen yhteyshenkilö, johon olla yhteydessä aiheesta. Parhaimmillaan ohjelmistoa pystyisi myös sen käyttäjät muokkaamaan ja lisäämään kerrytettyä hiljaista tietoa mui-

den käyttöön, jotta alustassa säilyy ketterä muokattavuus ja interaktiivisuus kehittäjien ja käyttäjien välillä. On tärkeää, että uudesta työkalusta tulee aidosti asiantuntijoiden perustyötä nopeuttava, mikä tarkoittaa joko sitä, että päivittäjillä on oltava itsellään riittävä substanssiosaaminen työstä, tai asiantuntijoiden substanssiosaamista on osattava toimivasti hyödyntää kehittäjien tai järjestelmän päivittäjien taholta.

5 TUOTOS

Loin nykytila-analyysin pohjalta prototyypin sisällönhallinnan artefaktiksi (Prototyypin nähtävillä liitteessä 2). Tämä prototyypin on mahdollista rakentaa Helsingin kaupungin käyttämän Sharepoint-Intran lisäosaksi ja se on hahmoteltu Sharepointin Lookbook- malliin pohjautuen. SharePoint Lookbook on Microsoftin tarjoama palvelu, joka auttaa organisaatioita suunnittelemaan ja toteuttamaan toimivia Sharepoint-sivustoja. Lookbookissa on erilaisia esimerkkejä sivustorakenteista, layouteista, värimaailmoista ja elementeistä, joita voi hyödyntää oman Sharepoint-sivuston suunnittelussa ja joiden pohjalta voi luoda houkuttelevia ja käyttäjäystävällisiä sivustoja, jotka vastaavat käyttäjien uniikkeja tarpeita. (Sharepoint Lookbook 2023.)

Luomassani tiedon sisällönhallintaratkaisussa pystytään hyödyntämään hakutoimintoa (Control + F) sivuston sisältöjen etsintään metatietoja hyödyntämällä. Lisäksi se sisältää pikalinkkejä oleellisiin tietosisältöihin, kuten Työttömyysturvamanuaaliin, Palvelumanuaaliin, lakeihin ja niiden soveltamisoppaisiin, arkistointiohjeeseen, asiakascasepankkiin ja tärkeisiin yhteystietoihin kuten viranomaisnumeroihin. Pikalinkkiosio sisältää lisäksi asiakastyössä hyödynnettäviä työkaluja kuten turvasähköpostin, tekstiviestipalvelun, kutsu- ja viestipohjat ja huonevarausjärjestelmän. Pikalinkeistä asiantuntija löytää myös koosteen asiakkaille jaettavista tietosisällöistä sekä erillisen ylläpidettävän sivuston rekrytointitapahtumista, avoimista työpaikoista ja muista yritysyhteistöiden sisällöistä. Lisäksi pikalinkeistä löytyy linkkaukset syventäviin koulutuksiin eri aiheista sekä asiantuntijan työmarkkinatorin koulutusympäristöön.

Sisällönhallintamallin prototyypissä jaottelin asiakkuuteen liittyviä prosesseja karkeasti asiakkuuden alun prosesseihin, käynnissä olevan työnhaun prosesseihin sekä prosesseihin, kun asiakkaan työnhaku päättyy tai tilanne oleellisesti muuttuu. Organisaation uudistaessa sisäisiä prosesseja, tämä malli saattaa päivittyä tarkoituksenmukaisempaan muotoon. Prototyypini sisältää lisäksi näkymän ajankohtaisiin tapahtumiin Helsingin työllisyyspalveluissa sekä ajankohdattaiset uutiset ja tiedotteet, joista asiantuntijan on hyvä olla tietoinen. Näkymä ohjaa PowerBI-ikkunoihin, josta asiantuntija voi selata oman asiakassalkkunsaa tai laajemmin työllisyyspalveluiden asiakkuuksien tilannetta.

Kun asiantuntija haluaa mennä perehtymään tarkemmin jonkun aihealueen tietosisältöihin, sivuston rakenne ohjaa käyttäjää eteenpäin. Etusivun metatieto- osio kertoo sivun käyttäjälle, minkälaisia tietosisältöjä osio pitää sisällään. Kun käyttäjä klikkaa eteenpäin etsiessään esimer-

kiksi ohjetta tulkkauksipalvelun käytöstä, sivusto näyttää aiheeseen liittyvät keskeiset tiedot: kontekstin, missä aiheesta on kyse tarkemmin, milloin tämä palvelu tai asia on ajankohtainen, sekä rautalankaohje asiantuntijalle tarvittavista toimenpiteistä. Osiot sisältävät tietosisältöjen vastuuhenkilön tiedot, johon voi olla päivitystarpeissa yhteydessä. Lisäksi tietosisällöt sisältävät linkkejä mahdollisiin lisätietoihin antaviin tietosisältöihin.

Työohjeiden ja tiedon sisällönhallinnan nykytila-analyysistä nousi keskeisenä asiana tietosisältöjen löydettävyyden sekä tiedon saavutettavuus, johon liittyy keskeisesti tiedon jäsentely ja muotoiluun liittyvät seikat. Sisällönhallinnan kokonaisuutta uudistettaessa tulee hyödyntää nykyaikaisia menetelmiä kuten metatietoa ja hakutoimintoa ja luopua vanhoista kansiorakenteista, sillä kansioiden alakansioihin unohtuu helposti vanhentunutta tietoa, ja tieto on hankalasti löydettävää. Tiedon elinkaaren hallintaan on resursoitava vastuuhenkilöitä luomaan ja ylläpitämään haluttuja tietosisältöjä. Työohjeen sisältöjä laadittaessa tärkeitä nyrkkisääntöjä ovat käskymuodon käyttäminen, toiminnan olennaisten tietojen ja vaiheiden tunnistaminen sekä ohjeiden esittäminen helposti hahmottuvassa muodossa. Työohjeessa on tärkeää miettiä toimintaa ohjeen lukijan näkökulmasta. Asiat, joita yksi ihminen pitää itsestään selvyytenä, eivät välttämättä ole sitä toiselle. Ohjeen rakenne on oltava selkeä. Kuvat ovat hyvä apuväline selventämään mitä missäkin vaiheessa tulee tehdä. Huomioitavaa on myös asioiden esittäminen järjestyksessä. (Kotimaisten kielten keskus 2019.)

Organisaation johdon on hyvä tiedostaa, että tiedon sisällönhallintamallia uudistettaessa saattaa syntyä uusia työrooleja sisältömallien ylläpitoon, linkkien päivitykseen, käyttöoikeuksiin, personointitekniikoihin, työnkulkumalleihin, metatietojen määrittelyyn, luokitteluun, sekä tiedon elinkaaren hallintaan liittyen. Nämä työroolit saattavat asteittain muokata esimerkiksi nykyisten arkistohoitajien, tietokannan hallinnoijien tai verkkosivujen ylläpitäjien vastuita. (Päivärinta & Munkvold 2005, 6.)

Opinnäytetyön edetessä tilaajaorganisaatio hankki ulkoisen konsulttipalvelun jatkokehittämään ja konseptoimaan uutta tiedon sisällönhallinnan mallia. Jaoin opinnäytetyön keskeiset havainnot konsulteille, jotka tekivät sisältömallista käyttäjätestauksia ja selvittivät tarkemmin esimerkiksi käytännön ratkaisun ulkoasua ja teknisiä toteutusmahdollisuuksia. Olen jatkanut opinnäytetyöprosessin valmistuttua sisällönhallintamallin käytännön ratkaisun kehittämistä. Työnkuvani on muuttunut niin, että jatkan osittain vanhaa työtäni asiantuntijana ja osittain uuden sisällönhallintamallin kehityksessä, kun uuden sisällönhallintamallin konseptoinnin ja esitestauksen jälkeen on alettu konkreettisesti luomaan uutta alustaa ja tuottamaan sinne sisältöjä.

Uudessa sisällönhallinnan mallin kehitystyössä onkin tärkeää hyödyntää käyttäjien näkökulmaa, ja testata rakentuvaa mallia rajatussa ympäristössä, jotta asiantuntijat pystyvät tuomaan esiin näkökulmansa sen käytettävyyteen liittyen. Kun kehittämisprojekti on edennyt ja pääsisällöt on rakennettu sivustolle, suunnitellaan käyttöönottoa laajemmin organisaatiossa. Living lab- ajattelun, eli käyttäjäkeskeisen kehittämisajattelun mukaan artefaktin käyttökelpoisuus selviää parhaiten, kun sitä käytetään arjen työn ongelmien ratkaisuun. Asiantuntijan työpöydän kehitystyössä on jatkuvasti hyödynnettävä työntekijöiden ja it-asiantuntijapuolen näkökulmaa, jotta pystytään luomaan paras mahdollinen lopputulos. (Rantanen & Toikko 2009, 100–101.)

6 POHDINTA

Tämän kehittämistyön käynnistämiseen, luomisprosessiin ja lopputuotokseen on oleellisesti vaikuttanut suhteeni tutkittavaan aiheeseen. Tutkin aihetta omasta organisaatiostamme käsin, en ulkopuolisena kehittäjänä. Tämän takia minulla olikin selkeä käsitys arjen haasteista asiantuntijatyössä. Prosessin aikana olen oppinut paljon tiedon sisällönhallinnan moniulotteisuudesta, ja miten laajasta asiasta onkaan kyse. Kehittämistyötä aloittaessa tiesin aiheesta käyttäjän näkökulman, joka oli: ”Se, miten asiat tehdään nykyhetkellä, ei toimi.” Katsantokantani on prosessin edetessä muuttunut kehittäjän näkökulmaan, ja olen saanut laajempaa näkökulmaa organisaation kehittämisen johtamisesta, resursoinnista, osaamispääomasta ja tulevaisuuden visioista. Työtä on mielekästä kehittää sisältäpäin, koska kehitettävä maailma on tällöin kehittäjälle tuttu. Toisaalta opinnäytetyön tekijänä omat puolueelliset näkökantani ovat voineet ohjata kehittämistyön etenemistä tai esimerkiksi tuloksien tulkintaa jollain tavalla. Hyvä puoli organisaation sisäisenä kehittäjänä on ollut se, että prosessin edetessä minun on ollut helppo kysyä lisätietoja ja mielipiteitä esihenkilöltäni tai kollegoiltani joustavasti, ja viestiminen opinnäytetyön ohjaajaan, omaan esihenkilöni, ja organisaation kehittämistiimiin on ollut sujuvaa.

Opinnäytetyön osana tehdyn kyselytutkimuksen ja yhteiskehittämistyöpajan tuloksena on syntynyt aiemmin tutkimatonta tietoa tiedonhallinnan ja työohjeiden nykytilasta Helsingin työllisyyspalveluissa. Menetelmien avulla on tuotu esiin käyttäjien näkökulmaa tiedon sisällönhallinnan haasteista, ja näitä haasteita olen pyrkinyt ratkaisemaan yhteisen ajattelun siivittämänä sisällönhallintamallin prototyypin kautta.

Opinnäytetyön puitteissa pystyin tuomaan esiin Helsingin työllisyyspalveluiden asiantuntijoiden näkökulmia eri tavoin ja luomaan prototyypin keskeisimmistä tietoprosesseista, jotka tulisi tuoda esiin uudessa tiedon sisällönhallintamallissa. Kehittämistyöni on toiminut alkusysäyksenä osaprojektille osana suurempaa kehittämisprosessia Helsingin työllisyyspalveluissa, johon kytkeytyy myös valtakunnalliseen muutos, TE-palveluiden siirtyessä valtiolta kuntien vastuulle vuonna 2025. Vielä ei ole tiedossa tarkkaa ajankohtaa uuden sisällönhallintamallin julkaisusta, mutta kehitystyötä tehdään kevään ja syksyn 2024 aikana.

Vaikka tämä kehittämistyö on luotu organisaatiomme tarpeisiin, kehittämistyössä esiin nostetut hyvät käytännöt tiedon sisällönhallintaan liittyen, kuten ydin- ja tukiprosessien tunnistaminen, sisällöntuotannon vastuuhenkilöiden määrittely, luokittelun, metatiedon ja tehokkaan hakutoi-

mintojen hyödyntäminen sekä visuaaliset tietosisällöt ovat elementtejä, joita voidaan hyödyntää muissakin organisaatioissa tiedon sisällönhallintaa suunnitellessa. (Rantanen & Toikko 2009,126.)

Kehittämisprosessissa olisi saatu vielä enemmän tärkeää tietoa ja kehittämisideoita, jos olisi ollut aikaa pitää enemmän kuin yksi Ideariihityöpaja tulevaisuuden visiointiin. Myös muiden kuntakokeilujen tai TE-toimiston sisällönhallintamallien benchmarkkaaminen olisi varmasti tuonut mielenkiintoisia näkökulmia aiheeseen. Menetelmävalinnoista kyselytutkimuksen kautta sain määrällistä informaatiota tiedon sisällönhallinnan kehittämisen perustelemiseksi. Määrällinen tieto myös toi konkretiaa ja lukujen tasolle asiantuntijoiden keskuudessa selkeästi tiedostettua, mutta johdolle epämääräisesti näyttäytyvää arjen haastetta jatkuvaan tiedonetsintään liittyen, joka vaikuttaa työn tehokkuuteen ja ajankäyttöön arjessa. Ideariihityöpaja oli mielekäs ja tärkeä tapa yhdistää kehittämistyöhön työntekijöitä organisaation eri osista.

Päivärinnan & Munkvoldin (2005) tapaustutkimuksen perusteella on luotu tarkistuslista ammattilaisille, jotka vastaavat sisällönhallintaprosessin koordinoinnista ja kehittämisestä: Organisaation tulee konkretisoida ja priorisoida tavoitteet, jotka tiedon sisällönhallinnan uudistamisella halutaan saavuttaa: Tarve sisällönhallinnan uudistushankkeille liittyvät usein prosessien tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseen. Sisällönhallintahankkeeseen kiinnitetyt resurssit arvioidaan siihen nähden, kuinka paljon resursseja tiedon etsintään organisaatiossa käytetään nykyhetkellä sekä muihin keskeisiin odotettuihin hyötyihin nähden. (Päivärinta & Munkvold 2005, 9.) Tällä hetkellä Helsingin työllisyyspalveluissa kyselytutkimukseen vastanneiden kesken keskimäärin 28 % päivittäisestä työajasta kuluu työssä tarvittavan tiedon, kuten työohjeen tai lakitekstin etsimiseen. Tämä tarkoittaa keskimäärin 7,5 tunnin työpäivästä yli 2 tuntia tarvittavan työohjeen tai tiedon etsintään.

Kyselytutkimuksen perusteella asiantuntijoiden työn tueksi rakennettuja sisäisiä työ- tai prosessiohjeita tulisi yhdenmukaistaa: 47 % kyselytutkimukseen vastanneista olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että työssä tarvittavat työ- ja prosessiohjeet olisivat keskenään samankaltaisia, sopusointuisia tai sopivat yhteen keskenään ja että ohjeet noudattavat yhtenäisiä standardeja. Lisäksi tiedon tallennuspaikat tulisi järjestellä uudelleen loogisemmaksi kokonaisuudeksi: 68 % kyselyyn vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että työssä tarvittavat työ- ja prosessiohjeet tai muut tiedot ovat tallennettu loogisesti ja selkeästi työkaluihin tai alustoille (TKK-TE, Palvelumanuaali, Työttömyysturvamanuaali, TE-Akatemia, Teams).

Nykyhetkellä käytössä olevan sisällönhallintaympäristön rajoitukset ja mahdollisuudet tulee arvioida tarkasti ennen kehittämistyöhön lähtemistä. Sisällönhallintatoimintojen hallintaan tulee tulevaisuudessa perustaa uusia tehokkaita rutiineja, käytäntöjä, ja työllistää uusia vastuuhenkilöitä, jotta kokonaisuus toimisi aiempaa tehokkaammin ja palvelisi käyttäjiä paremmin. (Päivärinta & Munkvold 2005, 9.) Tiedon elinkaarenhallintaan eli tiedon luontiin, ylläpitoon ja poistoihin huomion kiinnittäminen on hyvin perusteltua Helsingin työllisyyspalveluissa: opinäytetyön aikana toteutetun kyselyn mukaan 48 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että työssä tarvittavia työ- ja prosessiohjeita tai muita tietoja päivitetään jatkuvasti vastaamaan viimeisimpiä käytäntöjä. Lisäksi 64 % koki, ettei vanhentuneita työ- ja prosessiohjeita poisteta tai arkistoida järjestelmällisesti. Vastaajista 42 % kokevat, etteivät he saa riittävästi tietoa ja selkeitä työohjeita sellaisista muutoksista, jotka vaikuttavat työhön (esim. lakimuutokset, joiden takia lausunnot muuttuvat).

Organisaation tuleekin kehittää nykyaikaiset tiedon sisältörakenteet, tietosisältöjen visuaaliset näkymät, metatiedot, taksonomia, työkulkukaaviot ja prosessiohjeet sekä tiedon elinkaarenhallintamalli ja niihin liittyvät vastuuroolit näiden ongelmien ratkaisemiseksi. Organisaatiossa tulee myös arvioida, voidaanko sisäisesti kehittää tarvittava osaaminen sisällönhallintaan liittyen, jolloin ei tarvitsisi olla riippuvainen ulkoisista palveluntuottajista. (Päivärinta & Munkvold 2005, 9.) Uuden sisällönhallintajärjestelmän käyttöönotto saattaa vaatia muutosjohtamista organisaatiossa sekä uuden järjestelmän kehittämisen, uudistuneen alustan tai sisältöjen käyttöönoton, sekä muuttuvien työroolien osalta. Organisaation johdon tuen saaminen, tiedonhallintaan liittyvien haasteiden tuominen johdon tietoisuuteen, sekä kehitysresurssien varmistaminen on tärkeää sisällönhallinnan uudistamishankkeissa. Myös sisäisen osaamisen rakentaminen sisällönhallintajärjestelmien kehittämiseen, ylläpitoon ja käyttöön on keskeisessä roolissa. Osaamista on rakennettava niin sopimusoikeudellisiin asioihin liittyen (yhteistyössä järjestelmätoimittajien ja konsulttien kanssa) kuin hankinnoissa: organisaatiossa on oltava riittävästi asiantuntemusta jatkuvasti kehittyvistä sisällönhallintatekniikoista, kaupallisten ohjelmistojen hankinnoista sekä ymmärrystä organisaation muista muuttuvista tarpeista.

Päivärinnan & Munkvoldin (2005) tutkimuksen mukaan ratkaisevana tekijänä onnistuneen sisällönhallintamallin käyttöönotolle nähtiin prototyypin luominen yhdessä tulevien käyttäjien kanssa: onnistunut prototyyppi sovitetaan yhteen organisaation omaan uniikkiin kontekstiin ja työprosesseihin. Mikäli näin ei tehdä, käyttäjät eivät välttämättä motivoitu muuttamaan nykyistä toimintatapaansa, mikä on Helsingin työllisyyspalveluiden kontekstissa se, että 77 %

työntekijöistä tallentaa tarvitsemaansa tietoa omiin tietolähteisiinsä päivittäin, viikoittain tai vähintään kuukausitasolla. (Päivärinta & Munkvold 2005, 7.) Osbornen ym. mukaan julkishallinnon tuottamien palveluiden arvo syntyy siitä, miten hyvin ne palvelevat kansalaisia. Näin ollen palvelujen kehittäminen tulisi olla keskiössä hallintorakenteita ja ohjausjärjestelmiä uudistettaessa. (Osborne, Radnor & Razi 2013, 148–149.)

Fernandezin ja Raineyn (2006) mukaan onnistunut julkishallinnon muutosprosessi koostuu prosessista, jonka ensimmäisessä vaiheessa kehittämisprosessin näkökulmasta olevat avainhenkilöt vakuutetaan muutostarpeesta. Tässä kehittämistyössä lähestyin alkuun osaamisen kehittämisen työryhmää, asiakkuuspäällikköä ja omaa esihenkilöäni, jotka näkivät tälle kehittämistyölle olevan kiinnostusta ja tarvetta. Avainhenkilöiden vakuuttamisen jälkeen muutostarve perustellaan laajemmalle työyhteisölle. Hallussani olleen hiljaisen tiedon perusteella tämänkaltaiselle kehittämiselle oli ehdottomasti tarvetta, joten asiantuntijoita ei juuri tarvinnut erikseen vakuuttaa kehittämistyön tarpeesta. Vain opinnäytetyöstä mainitseminen riitti nostattamaan kiinnostusta aiheeseen ja kannustusta kehittämistyöhön. Opinnäytetyön kautta pyrin luomaan tulevaisuuden houkuttelevaa visiota: tehokas tiedon sisällönhallintamalli, joka nopeuttaa tiedon löytämistä ja sujuvoittaa asiakaspalvelua asiantuntijan arjessa.

Tulevaisuuden vision ympärille rakentui opinnäytetyön raamittama toimintamalli tiekarttana haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Selkeän muutosstrategian ja vastuuhenkilöiden määrittely on tärkeää, jotta muutos pystytään toteuttamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja vältetään toisiinsa liittymättömiä, päällekkäisiä tai epäjohdonmukaisia toimenpiteitä. Tässä kehittämistyössä keskeisenä toimintaperiaatteena oli hyödyntää työntekijöiden näkemyksiä ja toiveita sekä osallistaa työntekijöitä kehittämistyöhön sen eri vaiheissa, jolloin lopputuotoksessa pystytään huomioimaan asiantuntijoille tarpeelliset erityissisällöt ja oleellimmat prosessit.

Toimintamallin luomisen jälkeen hankittiin sisäistä tukea muutokselle: kaikkien työntekijöistä johtajiin on pidettävä muutosta tärkeänä. Muutosta ajava henkilö ja ydinjoukko muutoksen tukijoita ovat olleet vastuussa muutoksen edistämisestä ja vakuuttaneet ylemmän johdon muutostarpeesta. Ydinjoukko antaa muutokselle uskottavuutta, kerää yhteen tarvittavat resurssit ja henkisen tuen muutoksen edistämiseksi. Muutoksen alkuvaiheessa sen tarpeellisuudesta on vakuutettava jokin tietty vähimmäismäärä ihmisiä, tai muuten mitään kovin merkityksellistä muutosta ei tapahdu. Työntekijöitä on osallistettu muutoksen ottamalla heidät mukaan kehittämishankkeen eri vaiheisiin, jolloin varmistutaan samalla tulevan muutoksen käytännön toi-

mivuudesta. Kun muutos tapahtuu työntekijöitä osallistaen yhteiskehittämismenetelmillä, työntekijät antavat prosessiin oman panoksensa, ja samalla levittävät organisaatioon tietoa muutoksesta. Muutostyöhön osallistuvat saavat myös itselleen tunteen siitä, että he ovat mukana luomassa muutosta, eikä sitä vain kaadeta heidän niskaansa ylhäältä käsin.

Muutoshankkeen edistämiseksi on oleellista varmistaa prosessiin liittyvät resurssit kuten raha ja henkilöstö. Rahaa tarvitaan työntekijöiden palkkaamiseen ja siihen, että luodaan työkalut mahdollistamaan työssä onnistuminen. Resurssien puute voi hidastaa muutoksia. Lisäksi muutoshankkeelle on usein haettava organisaation ylemmän johdon tuen lisäksi ulkopuolista tukea. Ulkopuoliset kumppanit voivat vaikuttaa muutosten onnistumiseen, koska heillä voi olla valtaa vaikuttaa esimerkiksi muutokseen liittyvään lopputuotoksen tuottamiseen. Organisaatiossa on jo hankittu ulkopuolisia konsultointipalveluja sisällönhallintamallin lopullisen artefaktin konseptointiin ja pääprosessien tunnistamiseen. Lopullisessa sisällönhallintamallissa hyödynnetään siis sekä sisäistä että ulkoista, ostettua osaamista ja asiantuntemusta.

Lopuksi muutokset tulee vakiinnuttaa organisaatioon, mikä usein tarkoittaa sitä, että asioita pitäisi alkaa tehdä uudella tavalla työn arjessa. Työntekijöiden on opittava uudet toimintamallit, ja johtajien on varmistettava, että muutoksista tulee pysyvä osa organisaation toimintaa korvaen vanhat tavat. Johto voi auttaa organisaatiota muutoksessa muuttamalla virallisia organisaation rakenteita, menettelytapoja tai henkilöstöresurssien hallintaa, esimerkiksi poistaa vanhat tiedon sisällönhallintakanavat käytöstä. Lisäksi voidaan järjestää erilaisia tapahtumia ja seremonioita muutoksen tueksi. Muutosten pilotointi pienelle joukolle, tiedon kerääminen muutosten etenemisen näkemiseksi ja työntekijöiden ottaminen mukaan tekemällä oppimiseen ovat myös tärkeitä tapoja saada muutokset pysymään. Senkin jälkeen, kun muutokset on täysin hyväksytty, on tärkeää varmistaa uuden mallin toimivuus, jotta työntekijät eivät pala vanhoihin tapoihinsa. Julkisella sektorilla muutosten toteuttaminen pikkuhiljaa saattaa olla vaikeampaa kuin liiketoiminnassa poliittisen johdon toistuvien muutosten ja lyhyiden ajanjaksojen vuoksi. Tämä voi haastaa muutoksiin sitoutumista. Tämän lisäksi organisaation toimintamallien on vastattava toivottua muutosta. Jos esimerkiksi työntekijöitä halutaan kannustaa palveluihin ohjaukseen ja neuvontaan, asiantuntijan käyttämät työkalut tiedon sisällönhallintaan liittyen on mahdollistettava tehokas tiedonhaku oikea-aikaisesti asiakastilanteissa. (Fernandez & Rainey 2006, 169–173.)

LÄHTEET

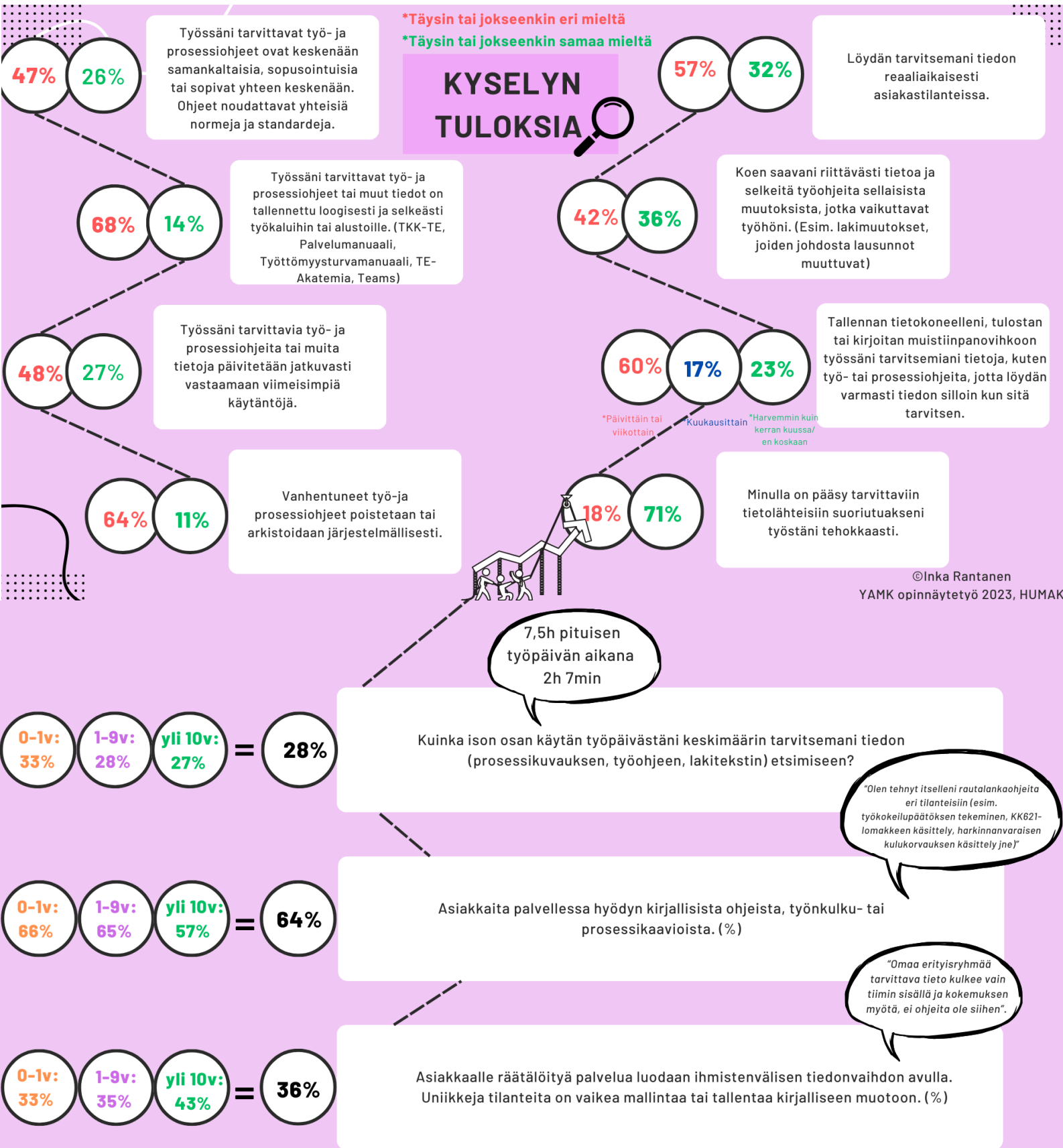
- Ala-Laurinaho, Arja & Asikainen, Ilkka & Puro, Vuokko & Teperi, Anna-Maria 2022. Työprosessin mallintaminen työn yhteisen kehittämisen välineenä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 13.8.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-010-2>
- Alasoini, Tuomo 2011. Hyvinvointia työstä: kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Työraportteja 76. Helsinki: Tekes.
- Alasoini, Tuomo, 2021. Työntekijöiden muuttuva rooli työelämän kehittämissuhteissa. Teoksessa Työntekijän osallisuus: mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. (Toim.) Kettunen, Pauli. Helsinki: Gaudeamus.
- Aviv, Itzhak & Hadar, Irit & Levy, Meira 2021. Knowledge Management Infrastructure Framework for Enhancing Knowledge-Intensive Business Processes. Sustainability 2021,13,(20). Viitattu 11.9.2023 https://www.researchgate.net/publication/355374280_Knowledge_Management_Infrastructure_Framework_for_Enhancing_Knowledge-Intensive_Business_Processes
- Blair, Barclay T. 2004. An Enterprise Content Management Primer. Information Management Journal, Vol. 38 Issue 5, p. 64-66. Viitattu 14.9.2023. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=cd7e0591642072602606039454e4f760a6e38ab3>
- Boiko, Bob 2005. Content Management Bible, 2nd Edition. Yhdysvallat: Wiley Publishing Inc.
- Fernandez, Sergio & Rainey Hal G. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Public Administration Review, Vol 66. No 2. p.168–176.
- Finto 2018. Tietotermit sanasto. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Viitattu 28.8.2023. <https://finto.fi/tt/fi/page/t7>
- Fowler, Dana 2008. Implementing Enterprise Content Management Using Microsoft SharePointTM. University of Oregon, Applied Information Management. Viitattu 9.9.2023. <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/7682/2008-Fowler.pdf;sequence=1>
- Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence 1998. Working Knowledge How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston.
- Demerouti, Evangelia & Bakker, Arnold B. & Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar B. 2001. The job demands resources model of burnout. Journal of Applied Psychology 86, 3/2001, 499-512.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Hansen, Morten T. & Nohria, Nitin & Tierney, Thomas 1999. What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, 77(2), 106–116.

- Havanka, Camilla 2021. Mitä on oppimismuotoilu? Viitattu 18.8.2023. <https://muutosvalmius.com/blogi/mita-on-oppimismuotoilu>
- Helsingin kaupunki 2023. Kaupunginkanslian esittely. Viitattu 20.6.2023. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/keskus-hallinto/kaupunginkanslian-esittely>
- Heinonen, Olli-Pekka 2019. Tulevaisuuden osaaminen ja henkilöstöjohtaminen. Työn Tuuli 1/2019,7–14. Viitattu 24.8.2023 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012019_20190613_links.pdf
- Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus - Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent 2021: Helsinki.
- Huotilainen, Minna & Saarikivi, Katri 2018. Aivot työssä. Helsinki: Otava
- Jaakonmäki, Roope & Simons, Alexander & Müller, Oliver & vom Brocke, Jan 2018. ECM implementations in practice: objectives, processes, and technologies. Journal of Enterprise Information Management, Vol. 31 Issue: 5, pp.704-723. Viitattu 11.9.2023. https://www.researchgate.net/publication/327048429_ECM_implementations_in_practice_objectives_processes_and_technologies
- JSH 152 Prosessien kuvaaminen 2012. JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Viitattu 18.9.2023. <https://www.suomidigi.fi/ohjeet-ja-tuki/jhs-suositukset/jhs-152-prosessien-kuvaaminen>
- Julkunen, Raija 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere, Vastapaino 2008.
- Jääskeläinen, Arja 2014. Työyhteisön työhyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. Lectio praecursoria. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 12 (1). Viitattu 10.8.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87187/46100>
- Katzer, Matthew & Crawford, Don 2013. Office 365: Migrating and Managing Your Business in the Cloud. Berkeley, CA: Apress. Viitattu 9.9.2023. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4302-6527-6>
- Kogut, Bruce & Zander, Udo 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. Organization Science, 3(3), 383–397.
- Kogut, Bruce & Zander, Udo 1996. What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. Organization Science, 7(5), 502–518.
- Kotimaisten kielten keskus 2023. Ohjeita ohjeiden tekijöille. Viitattu 18.9.2023. https://www.kotus.fi/ohjeet/hyvan_virkakielen_ohjeita/millaisia_ovat_toimivat_ohjeet_ja_kysymykset/ohjeita_ohjeiden_tekijoille
- Krug, Steve 2006. Älä pakota minua ajattelemaan! Tervettä järkeä verkkosuunnitteluun. Helsinki: Readme.fi
- Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla - Ilmiöstä tulkintaan. Suomen laatu-keskus Oy, Helsinki.
- Sharepoint Lookbook 2023. Viitattu 20.11.2023. <https://lookbook.microsoft.com/#templates>

- Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4.uudistettu painos. Talentum Media Oy: Helsinki.
- Loppela, Kaija 2004. Ihminen ja työ - keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampere University Press. Viitattu 21.7.2023. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/67375>
- Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 2012/916. Viitattu 9.6.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916#L1P4>
- Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä 2023/380. Viitattu 9.6.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230380#L2P12>
- Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen. Opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos ja Kuntoutussäätiö. Viitattu 21.3.2022. <https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/6687097c-yhteisollisyydella-menestykseen.pdf>
- Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242.
- Osborne, Stephen P. & Radnor, Zoe & Nasi, Greta 2013. A New Theory for Public Service Management: Towards a (Public) Service-dominant Approach. *The American Review of Public Administration* 43 (2) 135–158.
- Peffer, Ken & Tuunanen, Tuure & Rothenberger, Marcus A. & Chatterjee, Samir 2007. A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45-77.
- Plattner, Hasso 2023. An Introduction to Design Thinking Process Guide. Institute of Design at Stanford. Viitattu 10.09.2023. <https://web.stanford.edu/~mshanks/Michael-Shanks/files/509554.pdf>
- Päivärinta, Tero & Munkvold Bjørn Erik 2005. Enterprise Content Management: An Integrated Perspective on Information Management. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Viitattu 5.9.2023. https://www.researchgate.net/publication/224755569_Enterprise_Content_Management_An_Integrated_Perspective_on_Information_Management
- Raine, Valli 2013. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. (Toim.) Aaltola, Juhani & Valli, Raine. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rantanen, Teemu & Toikko, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia Kehittämisen prosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita 2010. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. *Palmenia-* sarja 69. 9.painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Smith, Heather A. & McKeen, James D. 2003. Developments in Practice VIII: Enterprise Content Management. *Communications of the Association for Information Systems: Vol. 11* , Article 33.

- Sydänmaalakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio - tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (E-kirja.) Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. Julkisten palveluiden uudistaminen. Viitattu 13.11.2023. <https://tem.fi/julkisten-palveluiden-uudistaminen>
- Työterveyslaitos 2017. Työn kehittäminen yhdessä tuo tuloksia. Viitattu 22.6.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyon-kehittaminen-yhdessa-tuo-tuloksia>
- Työttömyysturvalaki (2002/1290). Viitattu 9.6.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20021290>
- Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. (E-kirja.) Jyväskylä: PS Kustannus.
- Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virtanen, Petri & Stenvall Jari 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Virtanen, Petri & Wennberg Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Wood, Dougie 2023. Top 8 SharePoint Designs for Organisations in 2023 | SharePoint Intranet Examples. Youtube-video. Viitattu 20.11.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=xgXLEuGisB8>

LIITTEET



Liite 1. Kyselytutkimuksen tuloksia numeroina. (s.54)

Kanslian etusivu Meillä töissä ▾ Palvelut ja tuki ▾ Toiminta ja talous ▾ Työkalut Muut intrat ▾ **Asiantuntijoiden työohjeet**

Kanslia Kanslian intra

Helsinki **Kaupunginkanslia**

Kanslian uutiset

Näytä kaikki

KANSLIAN UUTISET
Tule mukaan henkilöstökerho Hovin toimin...

KANSLIAN UUTISET
Palaa ilon päivän tunnelmiin ja anna palaut...

KANSLIAN UUTISET
Vastaa Fiilariin ja vaikuta! – Vastausaikaa 15...

KANSLIAN UUTISET

KANSLIAN UUTISET
Hissiremontti kaupungintalolla – Huomioi nämä tilaisuuksia...
14. syysk. 2023
243 katselukertaa

KANSLIAN UUTISET
Kaupungintalo suljettu yleisöltä perjantaina 10.11.2023
3 days ago
132 katselukertaa

Ajankohtaista nyt

Ajankohtaista palkoista ja verotuksesta →

Tutustu monipaikkaisen työn periaatteisiin ja kokouskäytäntöihin →

Contoso Electronics | SharePoint Search: amsi-ole

CTRL + F sisältöjen hakuun

- Lait ja soveltamisoppaat
- Työttömyysturvamanuaali
- Palvelumanuaali
- Arkistointiohje
- Asiakascasepankki
- Securemail
- Tekstiviestipalvelu
- Kutsu- ja viestipohjat
- Huonevaraus
- Linkkejä asiakkaalle jaettavaksi
- Rekrytointi- ja yritysysteistö: Rekrytointitapahtumat ja avoimet työpaikat
- Syventävät koulutukset
- Asiantuntijan työmarkkinatori-koulutusympäristö
- Tärkeitä yhteystietoja

Pikalinkit oleellisiin sisältöihin

Asiakkuuden alussa

Osio sisältää työhöön seuraaviin tilanteisiin:

- Asiakkuuden alun prosessi ja palvelupolut
- Asiakasprofiiliin Urakirjaukset (esim. hakuammatit, terveystiedot)
- Alkuhaastatteluun kutsuminen ja alkuhaastattelun laiminlyöntimerkinnät
- Työnhakuvalvoite
- Tulkin tilaus
- Työkyvyn arviointi, työkykyasteen mukaiset toimintasuositukset sekä Ura-merkinnät

Tietosisältöjä prosessien mukaisesti

Työnhakuprosessi käynnissä

Osio sisältää työhöön seuraaviin tilanteisiin:

- Työnhakuvalvoiteen ja asiointin laiminlyöntien käsittely
- Työssäolovelvoite
- Työhaastattelumatkan ja yöpymiskustannusten käsittely
- Työtarjouksen tekeminen
- Siirto sisäisesti toiseen tiimiin tai toiseen kuntakokeiluun
- Työnhauun voimassaolotodistuksen tulostaminen asiakkaalle
- Valtakirja asioiden hoitoon työllisyyspalveluissa
- AmmatINVALINNAOHJAUS
- Opinto-ohjaus
- Turvakielto

Asiakkuus päättyy tai tilanne muuttuu

Osio sisältää työhöön seuraaviin tilanteisiin:

- Uramerkinnät asiakkaan työllistyessä, aloittaessa pitkäkestoisen sairausloman, tai kun asiakas ilmoittaa, ettei hae työttömyysetuutta
- Asiakkaasta on tehtävä huoli-ilmoitus
- Asiakas tarvitsee talous- tai velkaneuvontaa
- Asiakas tarvitsee sosiaalitoimen tai asunnottomien palveluja
- Asiakas tarvitsee työsuojelun tai palkkaturvan palveluja
- Asiakas on kiinnostunut yrittäjyydestä, opiskelusta, palkkatuesta

Ajankohtaiset tapahtumat

sta

Helsinki Työllisyyspalvelut

Uuttaneet Neuvonta

07.11.2023
12:00

Neuvolapäivä

työllisyyspalvelut, Itäkeskus, Ratapihkatie 3A

Neuvonta Työpajat Työnhaku

07.11.2023
13:00 - 14:30

Työnhakupaja

Helsingin työllisyyspalvelut, Pasila, Ratapihantie 7

Nuoret

07.11.2023
13:00 - 15:00

Mun suunnat, mun polut -ryhmä

Ohjaamo Helsinki, Fredrikinkatu 48

Uutiset ja tiedotteet

Keskeisiä ajankohtaisia uutisia / tiedotteita

Ajankohtaista tietoa muun muassa palveluistamme, uusista tai muuttuneista ohjeista sekä poikkeustilanteista.

TEM: Työllisyysalueiden muodostaminen etenee
03.11.2023

Helsingin kaupunki tekee aktiivisesti työtä työperusteisen maahanmuuton edistämiseksi
26.10.2023

Työttömiä työnhakijoita syyskuussa 249 800 – avoimien työpaikkojen määrä väheni
25.10.2023

Oletko vailla opiskelupaikkaa? Ohjaamo auttaa eteenpäin
01.09.2023

Uusia sisältöjä verkkosivuille monikielisesti
16.10.2023

Kesäseteli on valittu vuoden vastuullisimmaksi digiteoksi
13.10.2023

Varhaiskasvatuksen uutena avauksena henkilöstön rekrytointia ulkomailta
11.10.2023

Helsingin kaupunki ottaa käyttöön eettiset periaatteet ulkomailta tehtäviin rekrytointeihin
10.10.2023

Kuntakokeilun asiakkaita

Työnhakijat ja työllisyystilanne

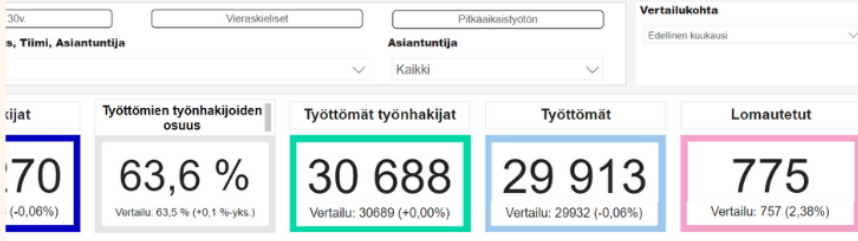
Kieli, kansallisuus ja...

Työttömyyden kerto

Koulutustausta

Ammattialat ja työnhakua...

PowerBI



Point

Search this site



Knowledgebase

Home Documents Pages Departments Site contents Edit

★ Folia

New Send to Promote Page details Immersive Reader Analytics

Published 6/5/2

Dougie Wood

Vastuuhenkilö tietosisältöihin

Alkuhaastattelukutsuprosessi

Alkuhaastattelun laiminlyönti

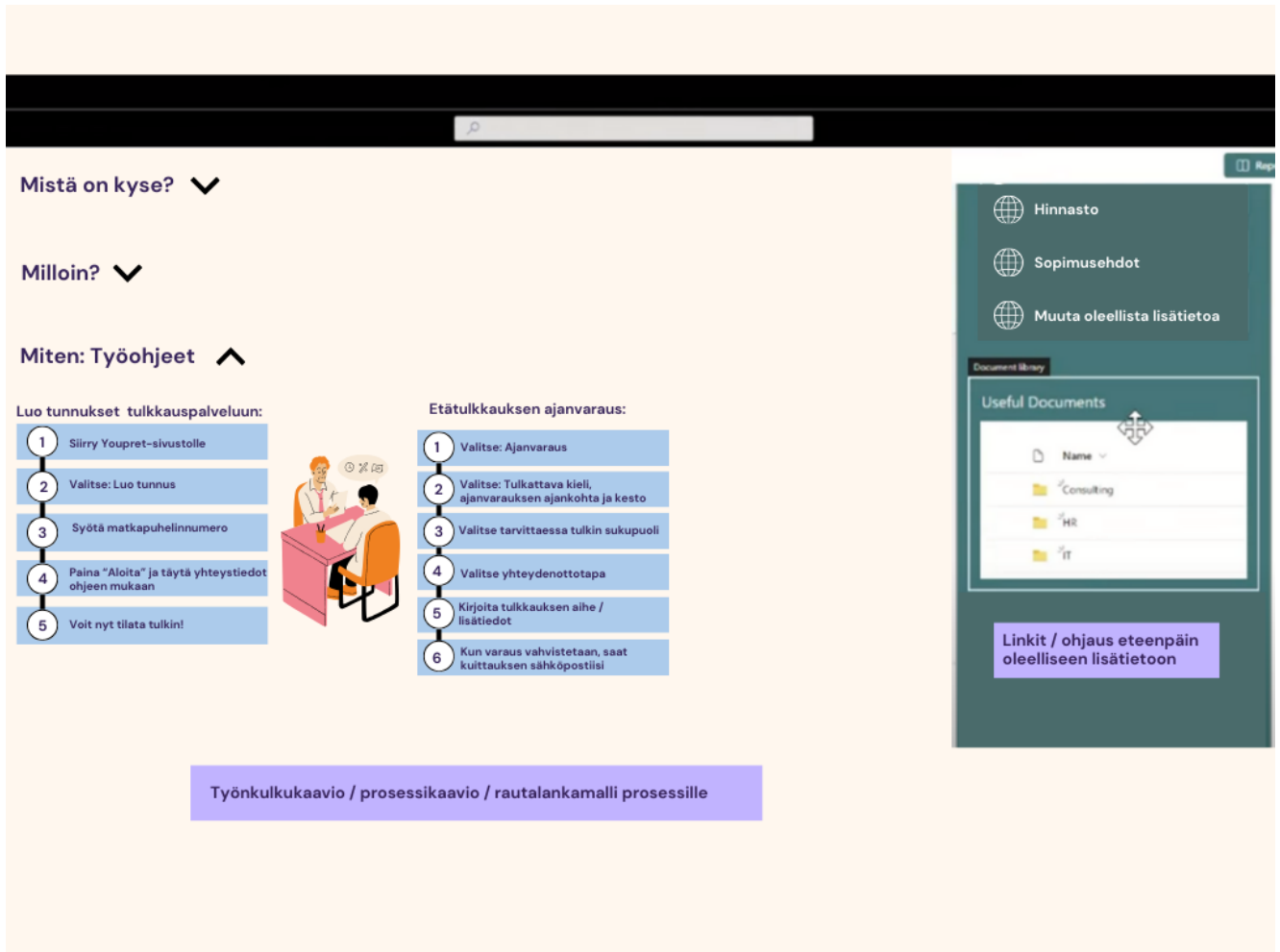
Työnhakuvelvoite

Tulkkauk

Useful Contact

Dougie Wood

Useful Links



Liite 2. Tuotos: Prototyypin tiedon sisällönhallinnan artefaktiksi. (s.62)