



Tiedon hallinta osana operatiivista ja strategista ohjausta

Data Management seminaari

18.1.2010

Leena Kononen, kehittämispäällikkö, Tulli



Aiheemme tänään - neljä teemaa:

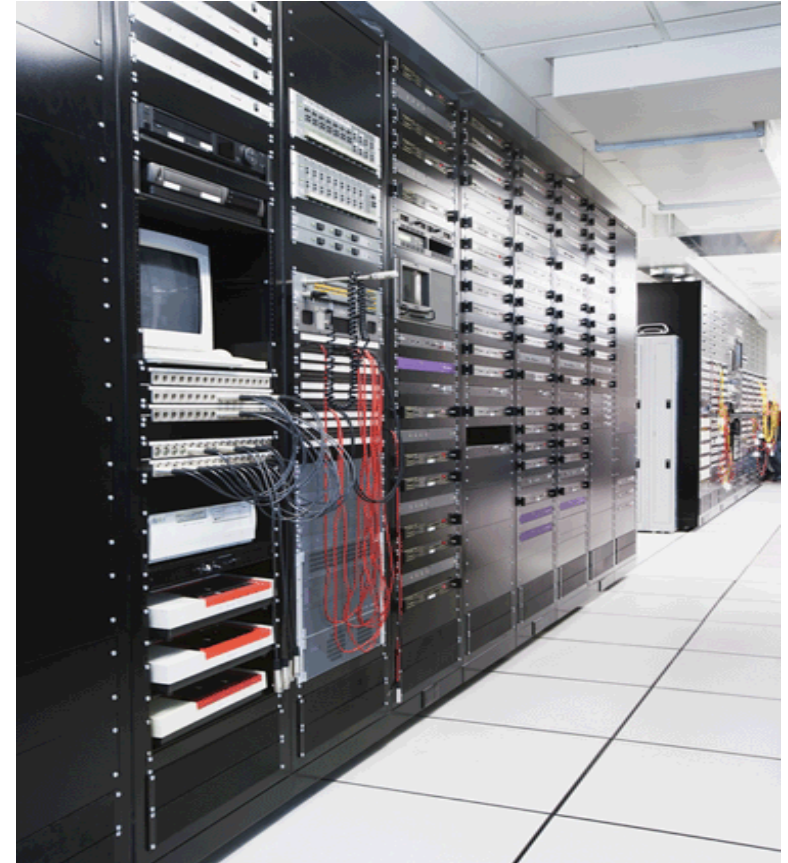
1. Tiedon johtamisen mahdollisuudet
2. Tiedon hyödyntäminen johtamisessa
3. Tiedon integrointi koko organisaation käyttöön
4. Tiedon hyödyntäminen asiakaspalvelussa

Tarkastellaan MITÄ tulee tehdä kuin MITEN tehdään!



ARKISTO ENNEN – ARKISTO NYT!

Kuva: Juho Rännäli, Tulli





1. Tiedon johtamisen mahdollisuudet - osana tietojohdamista



Tietojohdamisen tarve

- Tietojohdamisen tarve nousee organisaatioiden muutoksesta, koska vanhat johtamistavat eivät enää päde uuden informaatio- ja viestintäteknologian synnyttämässä verkostoperusteisessa, globaalissa toimintaympäristössä.

http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/tvo/tietojohdaminen/tj_kritiikki.htm



Aluksi on sovittava termit/käsitteet

- Kun puhutaan tietojohdamisesta on ihmisillä hyvin erilaisia tulokulmista aiheeseen; joten varaudu hämmennykseen.
- Käsitteistön epäselvyydestä johtuen seurauksena on ollut hyvin vaikeasti hahmotettava kokonaisuus, eikä ole lainkaan selkeää, mitä tarkoitamme kun sanomme:
 - Data Management (tietovarastointi, tiedon varastointi?)
 - Content Management (sisällön hallinta?)
 - Information Management (tiedon hallinta?)
 - Knowledge Management (tietojohdaminen?)
- Mitä tarkoittaa **tietojohdaminen**, onko kyseessä tiedon johtaminen vaiko tiedolla johtaminen?
- Käyttäisimmekö termiä Knowledge Leadership?
- **Suomessa ei ole yhteisesti sovittu alan termejä!**



Eurooppalainen tietojohdamisen opas (2004)

”Tietojohdaminen on **toiminnan ja prosessien jatkuvaa ja suunnitelmallista johtamista**, jonka avulla parannetaan kilpailukykyä käyttämällä ja luomalla toimivampia yksilöllisiä ja yhteisiä tietoresursseja.”

(European Guide to Good Practice in Knowledge Management. CWA 14924-1-5:2004)

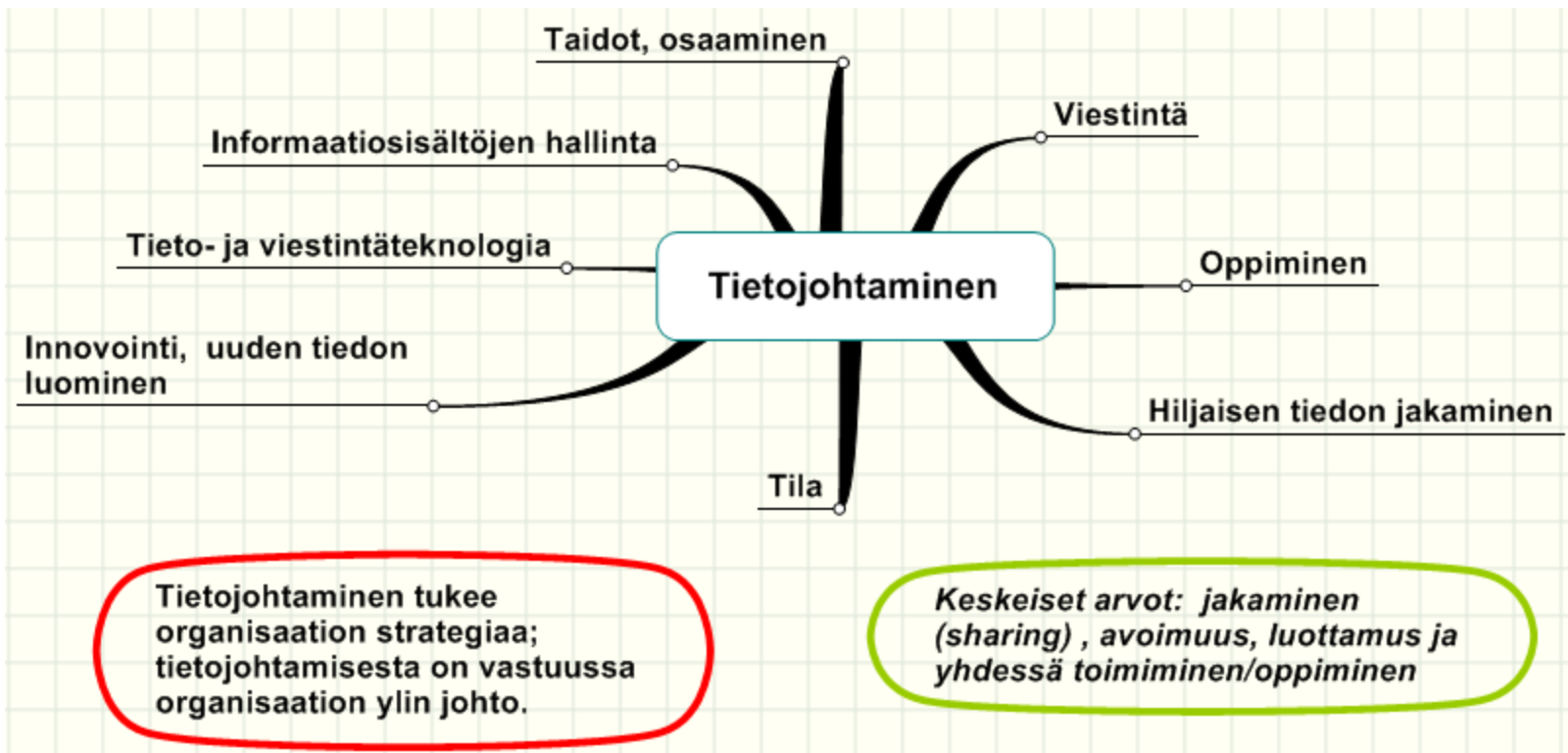


VTV:n pääjohtaja Tuomas Pöystin määritelmä tietojohdamisesta (2008)

- Ei ole yhtä määritelmää ja niin käytännössä ja teoriassa useita eri lähestymistapoja:
 - tekninen ja järjestelmäkeskeinen: päätöksenteon tukijärjestelmät ja asiantuntijajärjestelmät
 - informaatioprosessi- ja dokumentaatiokeskeinen: eksplisiittisen dokumentoidun tiedon hallinta ja tehokas hyödyntäminen organisaatiossa
 - kognitiivinen
 - johtaminen: kilpailu- ja suorituskyvyn johtaminen sekä tietämyksen ja tiedonhallinnan merkitys siinä
 - monitieteellinen ja integroitu lähestymistapa
- Tietojohdaminen tarkoittaa **periaatteita sekä tekniikoita, prosesseja ja käytäntöjä**, joiden mukaan tiedon ja tietämyksen luominen, haku, levittäminen ja hyödyntäminen organisaatiossa ja sen verkostoissa on järjestetty.



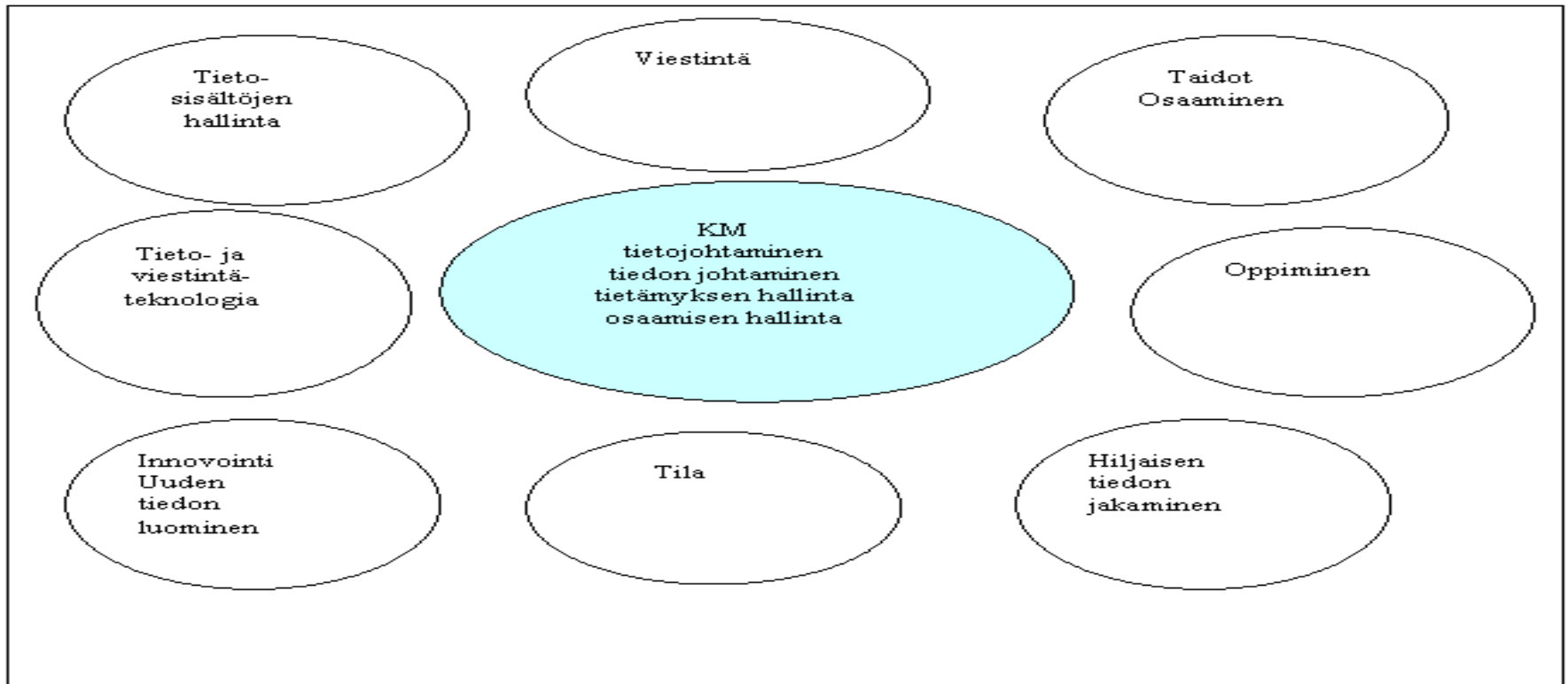
Mitä tietojohdamiseen liittyy?



(Helmiä kalastamassa. Eduskunnan kanslian julkaisu 1/ 2001 liittyvä kalvosarja)



Anne Kauhanen-Simanainen on kuvannut näkökulmia tietojohdamiseen seuraavanlaisessa kuvassa:



Näkökulmia tietojohdamiseen. Lähde: Kauhanen-Simanainen 29.9.2000



Tiedon johtaminen on tietopääoman ja tietologistiikan kokonaisuus

- Keskeistä on saada aikaan nykyistä yhtenäisempää toiminta- ja tietoprosessien sekä sisällön hallinnan kehittämistä.
- Tietojohtamisella kehitetään:
 - organisaation kykyä käsitellä tietoa ja muuttaa se taloudelliseksi arvoksi,
 - organisaation kykyä jatkuvaan itsensä uudistumiseen.
- Prosessijohtamisessa vastuu toimintaprosesseista korvaa vastuun toiminnoista.



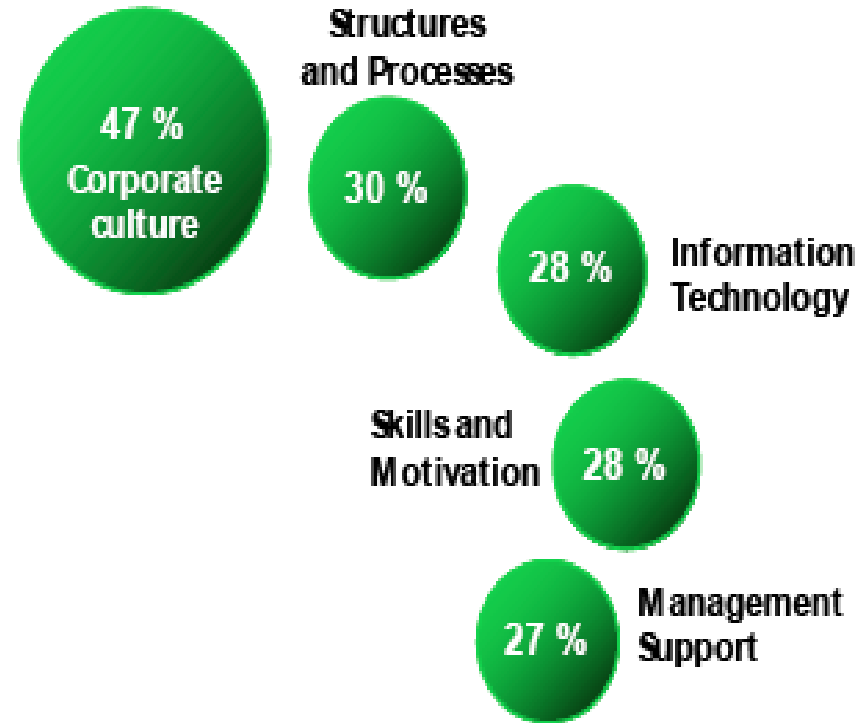
Johtaminen on selkeämmin erilaisten sisäisten palveluiden roolien kehittämistä

- Ulkoisten asiakassuhteiden ohella korostuu yhteistyön ja sisäisten asiakassuhteiden merkitys
- => tiedon sekä osaamisen johtaminen, henkilöstön itseohjautuvuudaan-, omatoimisuuden- ja vastuuta kantavaan tiimityöskentelyyn kannustaminen.
- Jokaisessa organisaatiossa on tietoasenteita, oma vallitseva tietokulttuuri, johon päästään käsiksi ottamalla kokonaisnäkökulma toiminnan johtamiseen, järjestämiseen ja kehittämiseen.
- Tietojohtamiseen panostaminen luo eheämmän ja kokonaisemman, hallinnassa olevan tietoympäristön.



Tietojohtamisen menestystekijät

- KM-tutkimus eurooppalaisissa yrityksissä (2001)
 - organisaatiokulttuuri
 - prosessit
 - IT
 - osaaminen
 - johdon tuki(Heisig, P., Vorbeck, J., 2001)



(European Guide to Good Practice in Knowledge Management. CWA 14924-1-5:2004
<http://www.cen.eu/cenorm/sectors/sectors/iss/cen+workshop+agreements/knowledge+management.asp>)



Tietojohtamisella on vaikuttavuutta

- Asiakkaiden (sisäisten, ulkoisten ja kumppaneiden) päätöksentekoprosessi paranee ja perustuu luotettavaan tietoon.
- Ennakoitavuus lisääntyy, valmistelun ja päätöksenteon luotettavuus paranee ja toimintavalmius nousee.
- Tietoa hyödynnetään, oikeellisuus ja yhdenmukaisuus kasvavat.
- Työprosessit yhtenäistyvät ja päällekkäistyö vähenee.
- Työtä voidaan jakaa uudella tavalla.
- Työ siirtyy tiedonhaun sijasta tuottavaan työhön.
- Riskien ja laadunhallinta paranee.
- **Kilpailukyky vahvistuu!**



Työntekijän rooli muuttuu

- Tietoa on jokaisen työntekijän hallussa. Heidän hallussaan on myös runsas määrä tietämystä sekä osaamista ja taitoja.
- Ihmisten ammatillinen (ja henkilökohtainen) selviytyminen riippuu paljolti kyvystä käsitellä informaatiota.
- Työntekijöiltä odotetaan uudenlaisia vahvuuksia ja taitoja kuten nopeaa omaksumiskykyä, monimutkaisten ongelmien ratkaisutaitoja, kykyä itsenäiseen tiedon hakuun ja tiedon tuottamiseen, innovatiivisyyttä sekä kriittisiä mediataitoja.
- Tietopääoman hyödyntäminen edellyttää oppimisprosessien kehittämistä ja tiedon jalostamistaitojen omaksumista sekä uutta tietämyksellistä toimintakulttuuria.



Tieto on organisaation ydintuotantoa – jokaisessa jalostetaan ja tuotetaan tietoa

- Haasteena on kehittää johtamisen kulttuuria!
- **Tiedolla johtaminen** on tiedon **käyttöä ja hyödyntämistä** vaikuttavuuden ja innovaatioiden aikaansaamiseksi.
- **Tiedon johtaminen** on:
 1. **tietopääoman,**
 2. **tiedon,**
 3. **osaamisen**johtamista hyötykäyttöön.
- Tietojohtaminen on tietorajapintojen ja asiakaspintojen hallintaa.
- Tulosta tuottaa se kuinka tietoja (ulkoista ja sisäistä) ja rooleja (pääomaa ja logistiikkaa) johdetaan tulokseksi.



Onko ”(liike)toimintastrategia” tietostrategia?

- Asiakaslähtöisyys merkitsee tietopalveluiden ja tietotuotteiden kehittämistä => Tieto tulee saattaa asiakkaiden hyödynnettäväksi ja käytettäväksi.
- Johtaminen kohdistuu tiedon 1) hankinta, 2) -hallinta, -3) tuotanto- ja 4) jakelumenetelmien kehittämiseen.
- Sisäisten prosessien kehittämisestä seuraa välittömästi hyvä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden asiakaspalvelu.
- Kyseessä on sekä toiminnallisten että teknisten menetelmien kehittäminen – joka on aina muutosta.
- Suurimmat tuotantokustannukset sekä säästöt ovat sisäisissä rakenteissa.



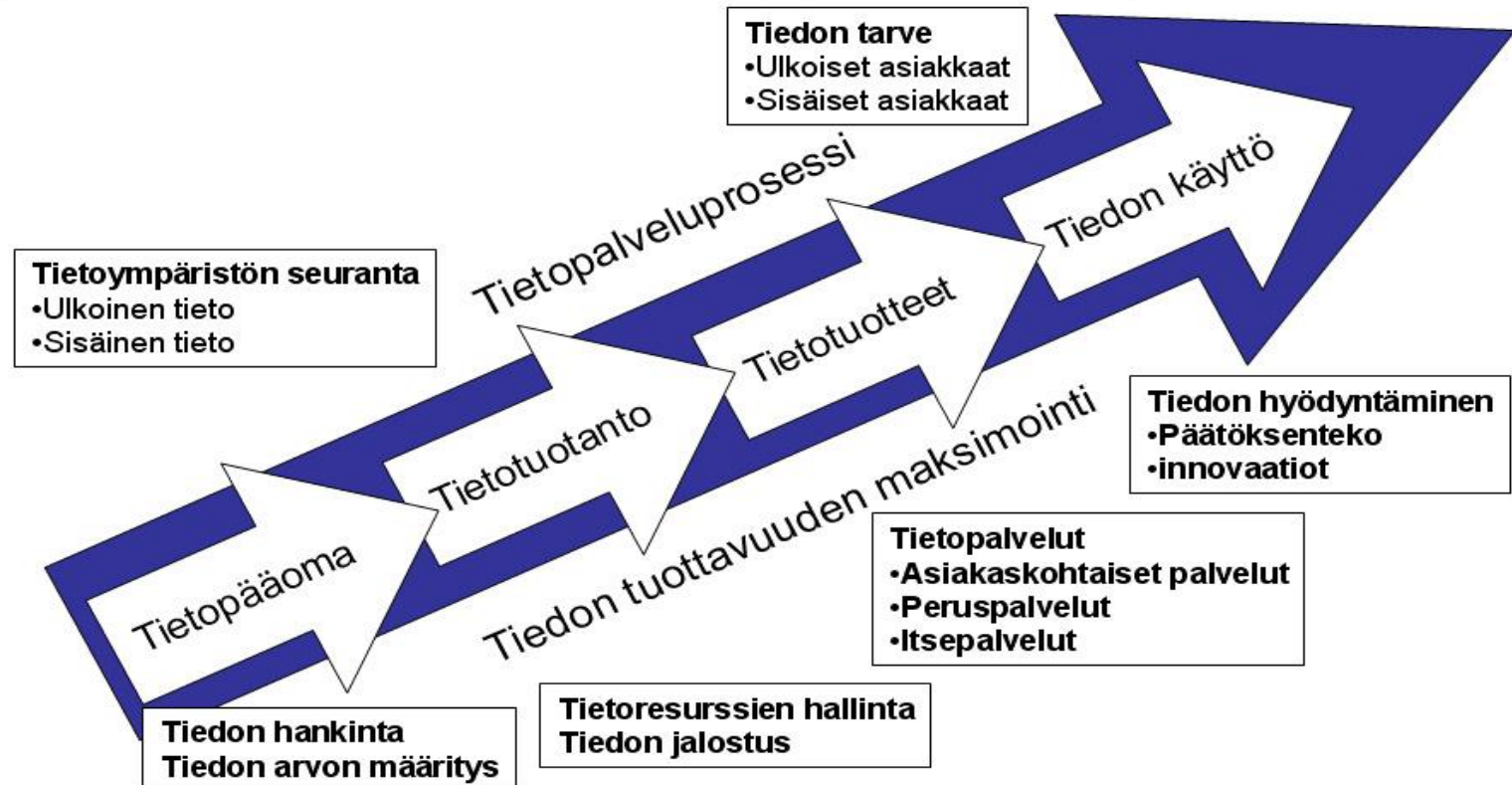
Tietojohtamisen kokonaisuus ”kokonaisvaltainen tietoarkkitehtuuri”

Kuva: Leena Kononen 2006, Tulli

Tietovarantojen taso

Sovellusten taso

Palveluiden taso





2. Tiedon hyödyntäminen johtamisessa

- tiedolla johtaminen



Tiedolla johtamisen kehittäminen on haasteellista

- Erilaiset muutokset aiheuttavat aina lisää haasteita koska tietotarpeet muuttuvat jatkuvasti.
- Tiedolla johtamisen systemaattisuus, pitkäjänteinen kehittäminen ja riittävä resurssointi on tärkeää ja siihen tulisi paneutua kaikilla organisaation tasolla.
- Yhteinen tietovarasto sekä helppokäyttöinen tiedon raportointijärjestelmä ovat keinoja tiedolla johtamisen organisoimiseksi mutteivät riitä jollei organisaatiokulttuuri muutu tietoa hyödyntävämmäksi.
- Muutos lähtee liikkeelle johtamistavoista.



Tiedolla johtaminen tulee systematisoida

- Tiedolla johtamisen merkitys on kasvanut, sillä tietoa on enemmän saatavilla kuin ennen, tieto on siiloutunut, tiedon arviointi on vaikeutunut ja tiedon hyväksikäyttö ja hyödyntäminen on monimutkaistunut.
- Ohjausjärjestelmät ovat muuttuneet kohden tulos- ja informaatio-ohjausta. Pyrkimyksenä on vahvistaa vaikuttavuutta ja toiminnallista tuloksellisuutta koskevia tavoitteita sekä seurata niiden toteutumista.
- Tarvitaan luotettavaa raportointi-, tilasto- ja muuta tietotuotantoa mm. toimintaympäristön seuranta, tulevaisuuden ennakkointia, analysointia ja muuta johtamisen tietotukea.
- Johtamisen tulee olla perusteltua, mistä seuraa että se perustuu ajantasaiseen ja relevanttiin tietoon.



3. Tiedon integrointi koko organisaation käyttöön

- tiedon johtaminen

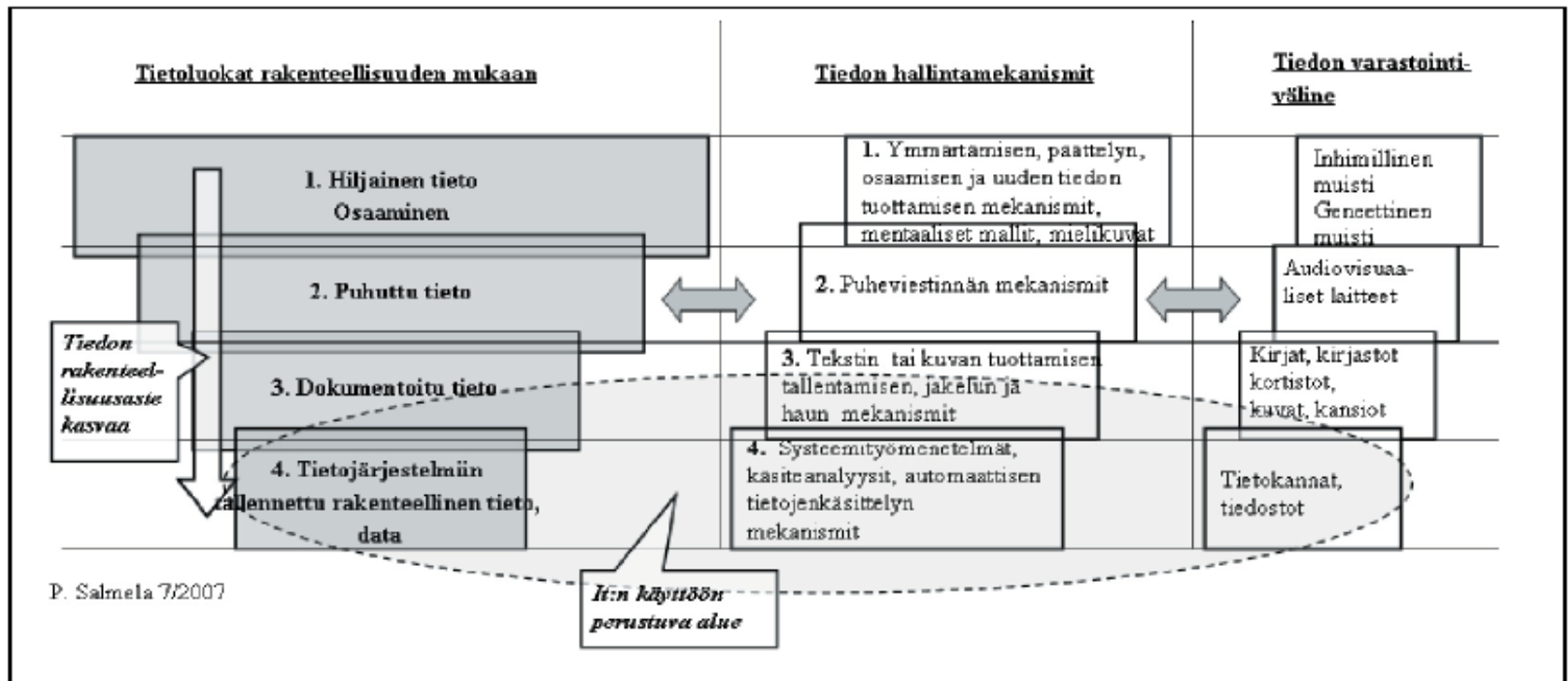


Tietostrategia

- Tietostrategia on linjaus siitä, mihin suuntaan ja miten tietoa johdetaan.
 - Tietostrategia on myös yhteinen sopimus siitä, miten toimintaa parannetaan tietotoimintojen ja –prosessien avulla. Tietotoiminnot ja -prosessit kattavat koko tiedon elinkaaren sen hankinnasta ja jalostamisesta välittämiseen ja säilyttämiseen asti.
 - Tietostrategia ohjaa tietopääoman hyödyntämistä ja johtamista koko organisaatiossa, yhteisten ja osastojen omien toimintojen ja niitä tukevien tietoprosessien ja –järjestelmien kehittämistä sekä henkilöstön työskentelytapoja.

(VM:n tietostrategia 2004)

Tiedon olomuodot ja hallintamekanismit



Kuva 1 Tiedon olomuodot ja hallintamekanismit

<http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/609/500>



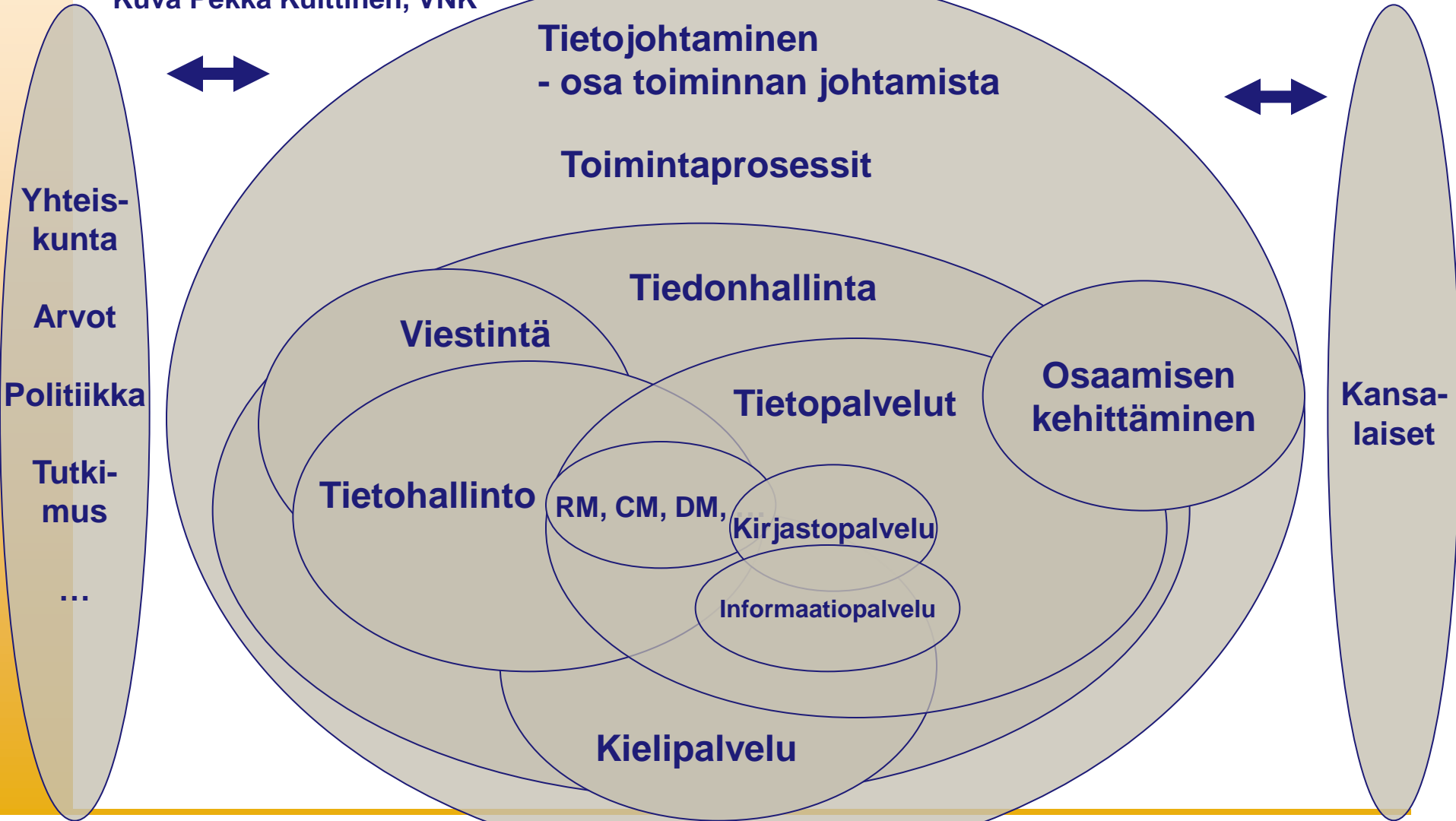
Tiedon johtaminen on tietopääoman ja tietologistiikan kokonaisuus

- Keskeistä on saada aikaan nykyistä yhtenäisempää toimintaja tietoprosessien sekä sisällön hallinnan kehittämistä.
- Tiedon ammattilaisten/tietoasiantuntijoiden ja tietotekniikan asiantuntijoiden tulee löytää toimivat yhteistyömuodot parhaan lopputuloksen aikaansaamiseksi.
- Tekniikka rakennetaan tietosisältöjen keruu- ja jakelukanavia varten ja tallentamiseksi ”varastoihin” ns. tietovarannoiksi. Näillä on vanhoja nimiä mm. rekisteri, kirjasto, arkisto jne.
- Tiedon johtamisella kehitetään:
 - organisaation kykyä käsitellä tietoa ja muuttaa se taloudelliseksi arvoksi,
 - organisaation kykyä jatkuvaan itsensä uudistumiseen.
- Prosessijohtamisessa vastuu toimintaprosesseista korvaa vastuun toiminnoista ja tämä on haasteellista.



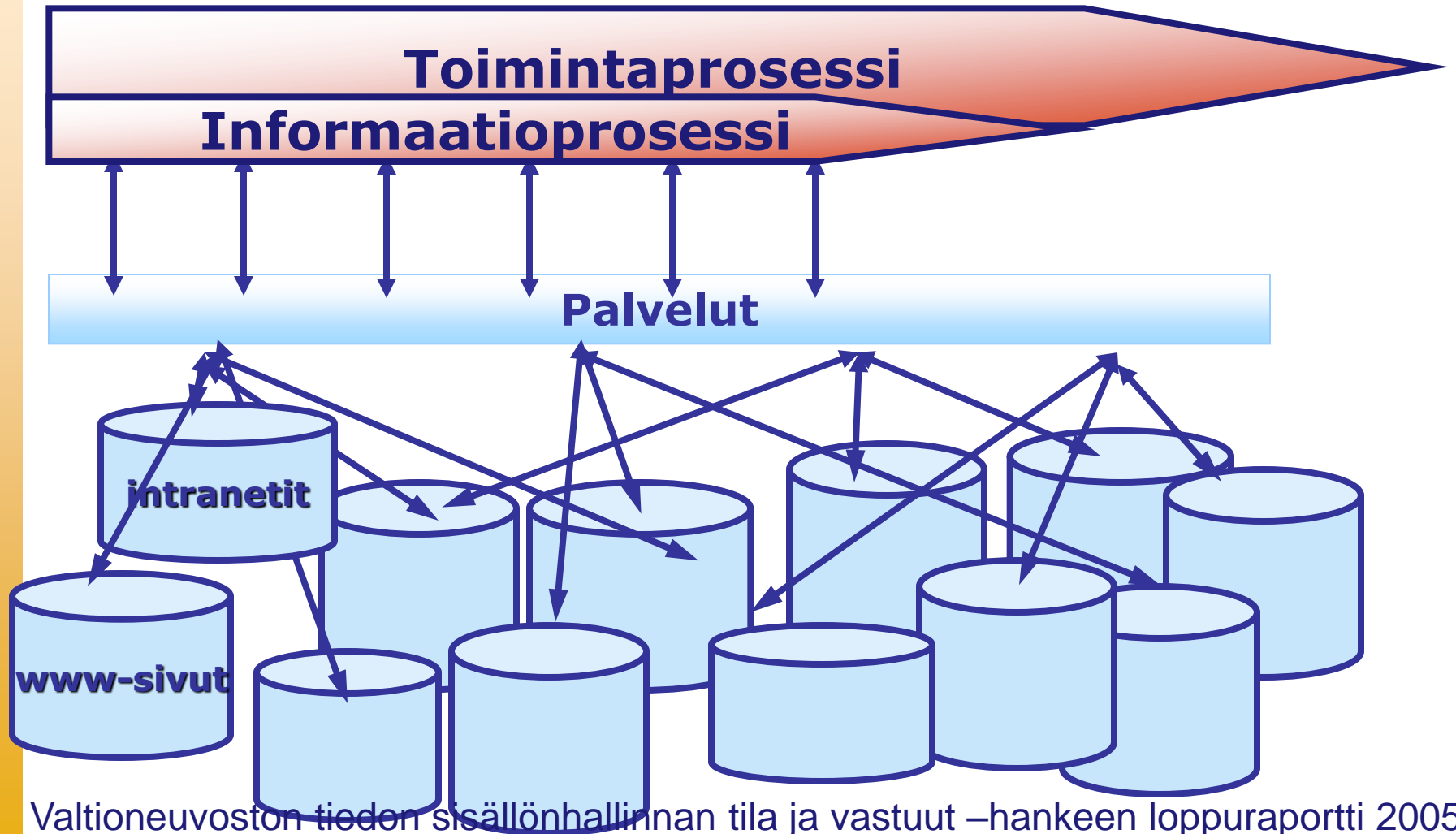
Tietojohdaminen ja toimintaprosessit

Kuva Pekka Kuittinen, VNK





Tieto on prosessien ydintä

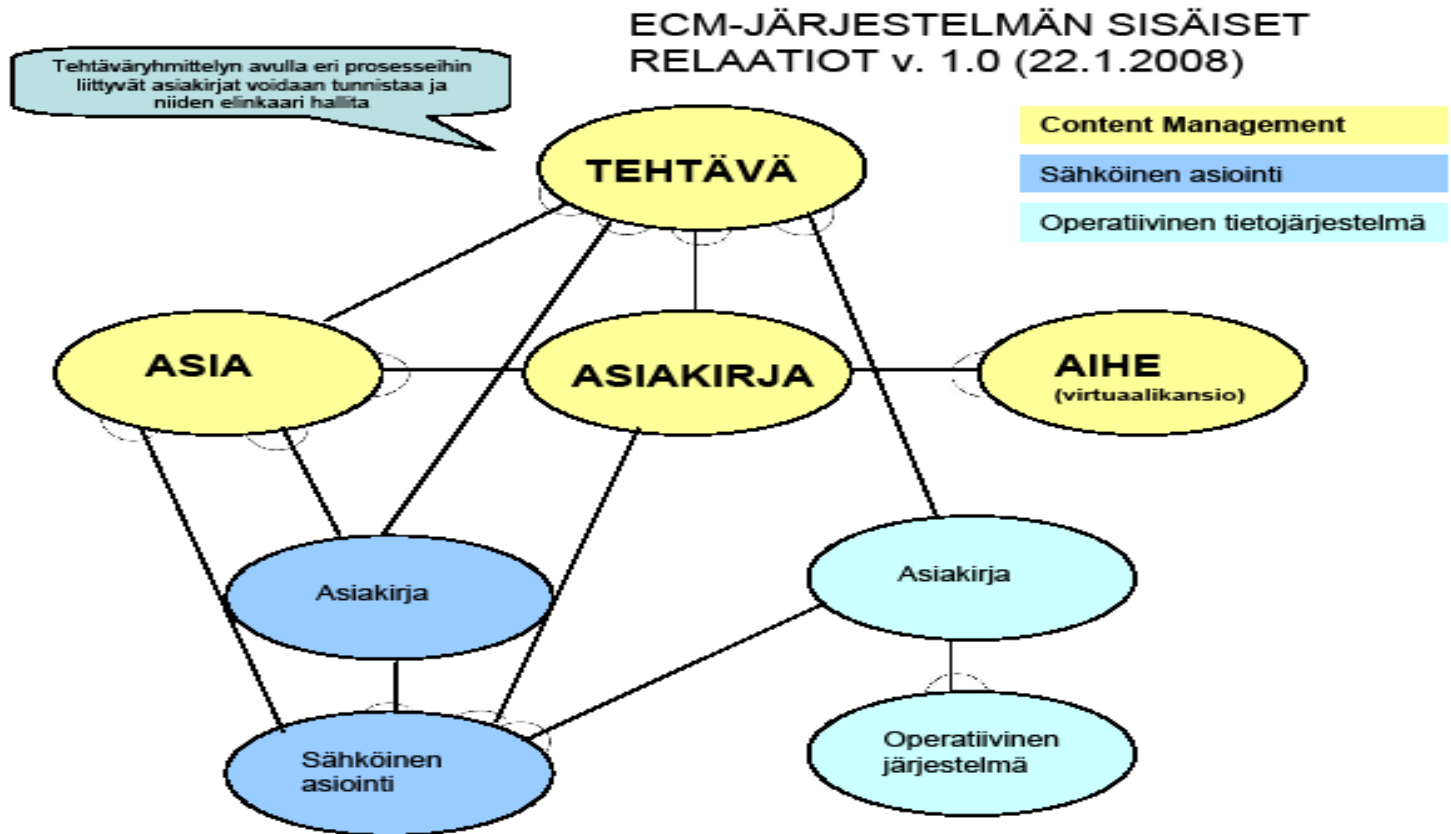


Valtioneuvoston tiedon sisällönhallinnan tila ja vastuut –hankeen loppuraportti 2005.



Prosessi kertoo suhteet. Prosessituntemus on A&O

- Tiedon käyttötarpeiden tunnistaminen on keskeistä



Juho Rännäli/Tullihallitus



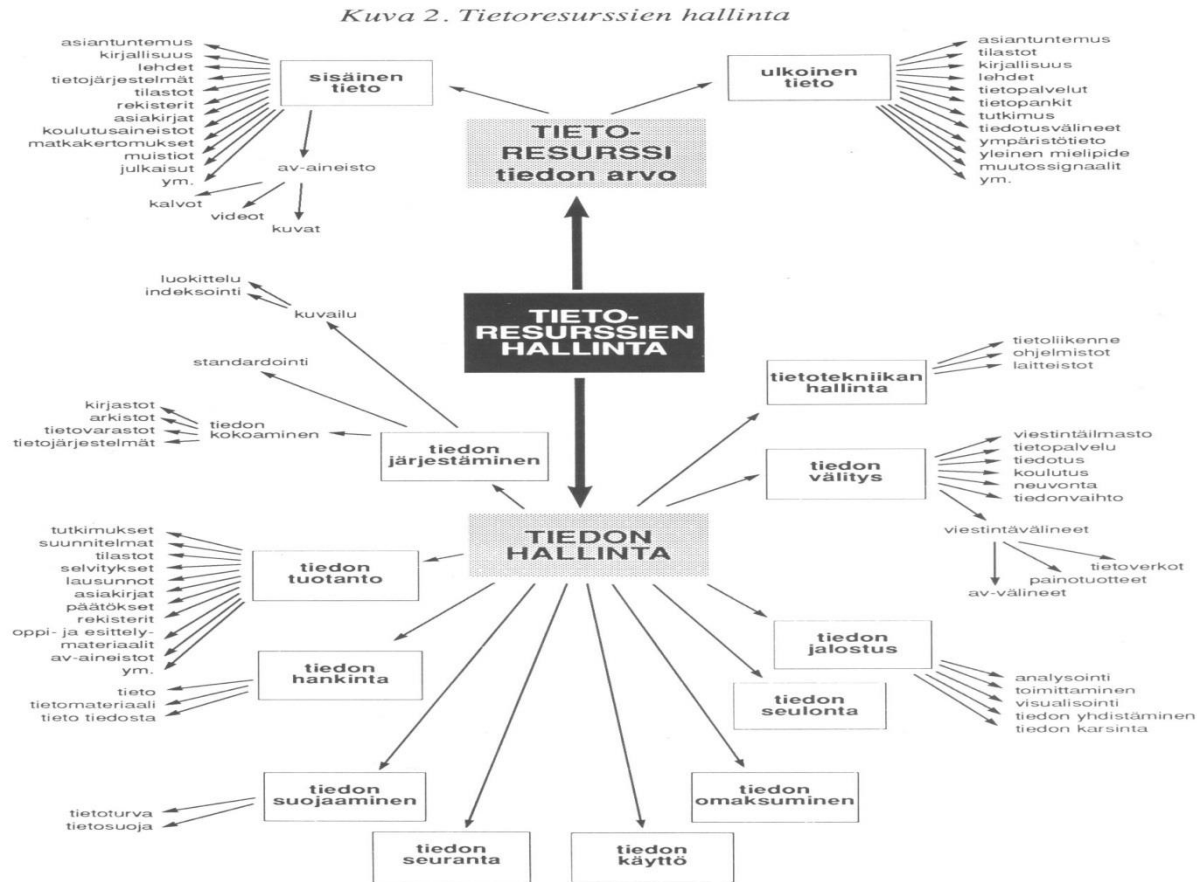
Kokonaisarkkitehtuuriajattelu on yksi tietojohdamisen käyttökelpoisista välineistä

- Tietojohdaminen tarjoaa monimuotoisen näkökulman: siinä mukana luonnontieteen ja tekniikan näkökulmien lisäksi
 - Ihmiset, viestintä, osaaminen, johtaminen laajemmin
 - Humanististen- ja ihmistieteiden näkökulma
 - esimerkiksi sanastojen ja ontologioiden tekeminen ja ylläpito edellyttää tietopalvelujen ja kieliin liittyvää asiantuntemusta



Tietoarkkitehtuurin monimuotoisuus

Kuva: Anne Kauhanen-Simanainen 1990



(Tietohallinto ja tietopalvelut julkishallinnossa, Tietopalveluseura 1990)



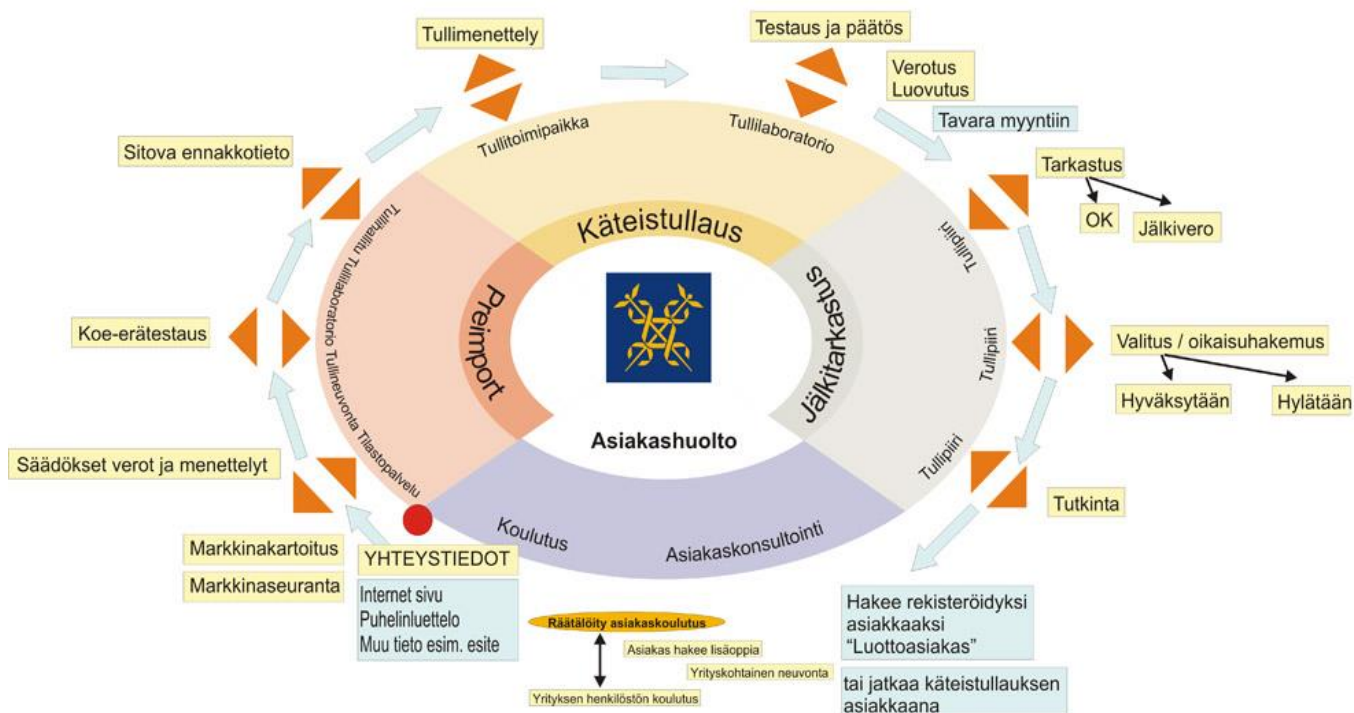
4. Tiedon hyödyntäminen asiakaspalvelussa

- asiakaspalvelun järjestäminen;
toimivat sähköiset tietopalvelut ja
sähköiset asiointipalvelut**



Kun asiakkaan elinkaari ja asiointiprosessi tunnetaan voidaan tarjota erilaisia palveluita

Aloittelevan ulkomaankaupan toimijan elinkaari



● Elinkaaren aloituspiste





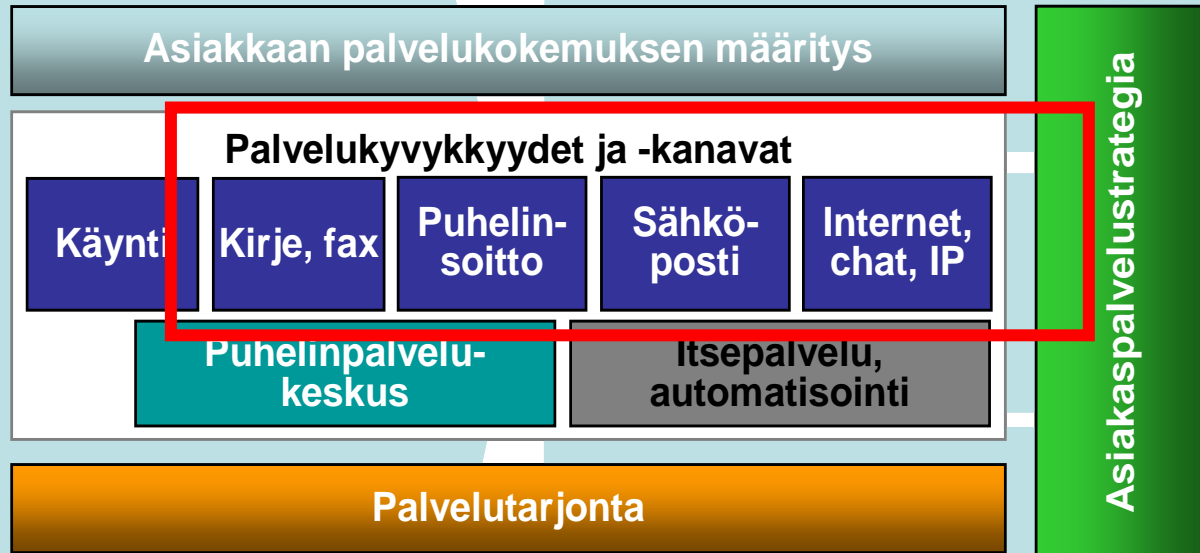
Palveluiden ja palvelukanavien on muodostettava toimiva kokonaisuus

- **Mitä palveluja?**
Palveluryhmät
Palvelut
- **Kenelle?**
Sisäiset asiakkaat
Ulkoiset asiakkaat
- **Miten?**
Sähköiset palvelut
Puhelinpalvelut
Fyysiset palvelut
Muut



Monikanavainen palvelutarjonta mahdollistaa sekä itsepalvelun että avustetun palvelun

**Asiakas-
segmentointi**

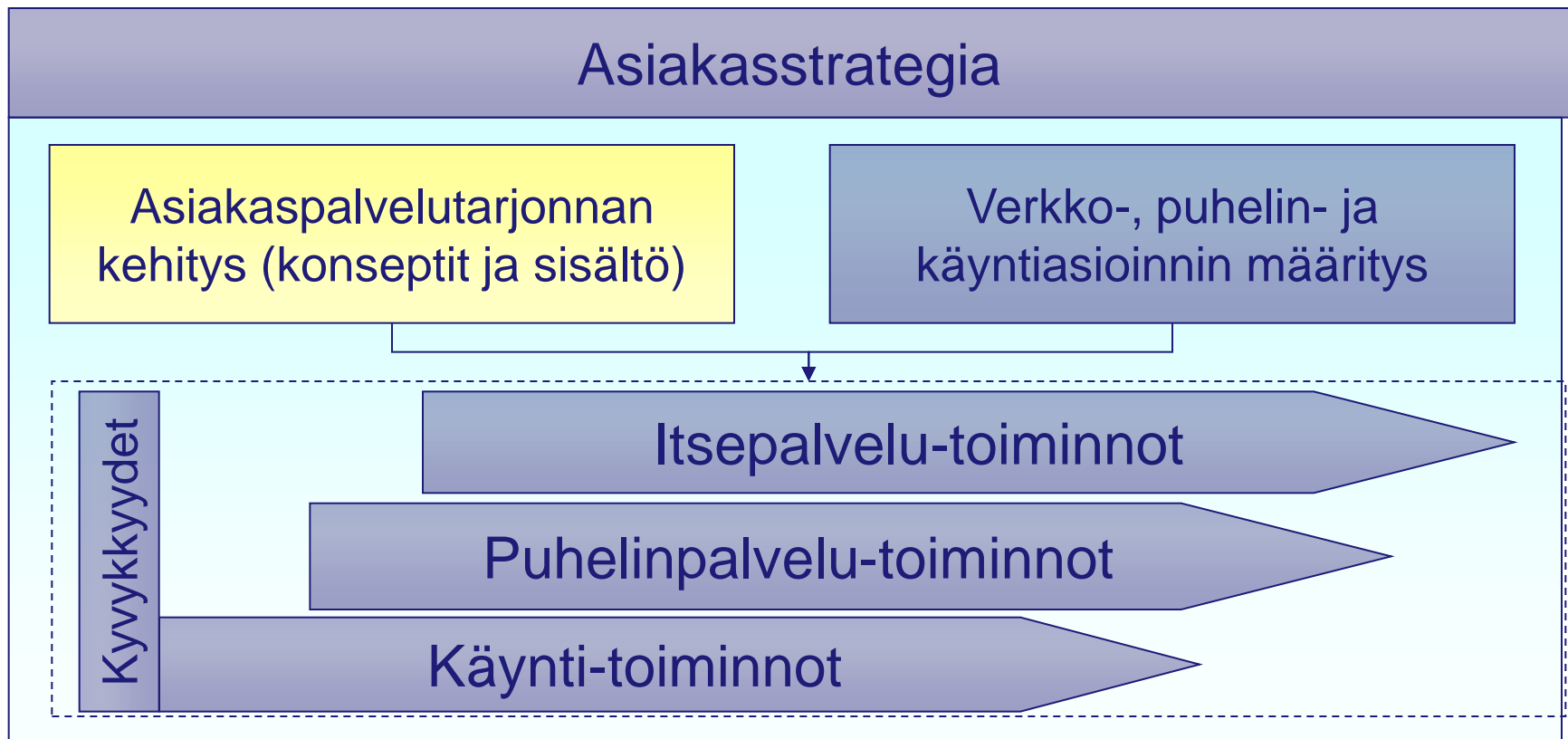
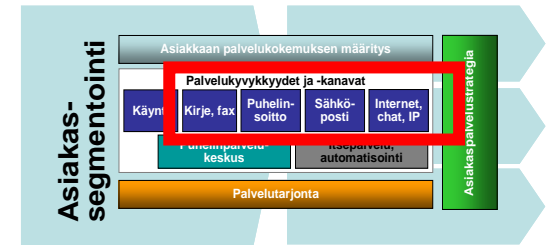


Monikanavaiset palvelut:

- Käynti (toimipaikat ja palvelupisteet), kirje, faksi, puhelinsoitto, sähköposti, webblomakkeet sekä uudet tulevaisuuden sähköiset kanavat: sähköiset tietopalvelut ja sähköinen asiointi



Asiakaspalvelurakenteen kehittäminen





Muutos nykyisestä vaatii suunnitelmallista uuden toimintamallin rakentamista



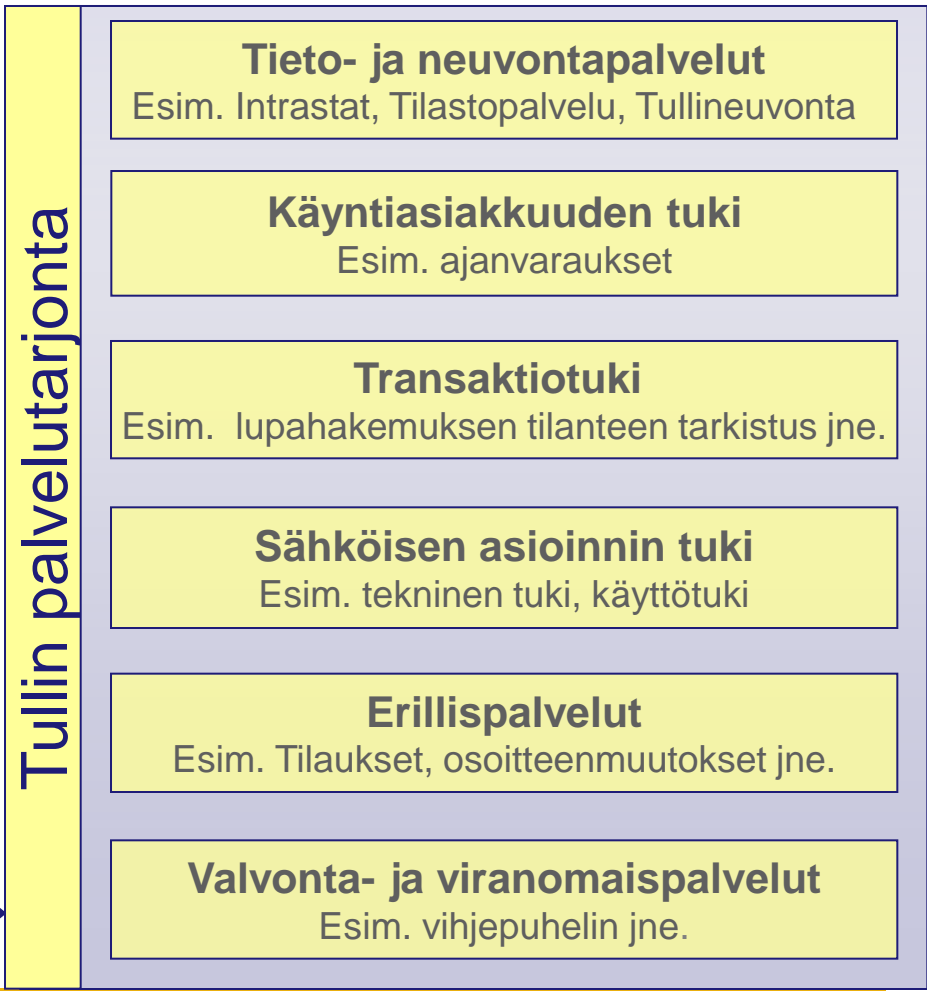
- **Palvelutarjonnan** tarkentaminen ja toteutus (käynti, puhelin, sähköiset kanavat)
- **Palvelukommunikaation** määrittäminen ja toteutus
- Uuden **toimintamallin** määrittäminen :
 - Operatiivisen toimintarakenteen määrittäminen ja toteutus
 - Hallinnon selkiyttäminen, vastuiden määrittäminen ja organisaation luominen
 - Palveluprosessien kuvaus ja toteutus
 - Mittariston määrittäminen ja seuranta- ja raportointiprosessien toteutus
- Muutoksenhallintatoimenpiteet uuden rakenteen toteutuksen onnistumisen varmistamiseksi
- Toimintarakennetta tukevien järjestelmien kehitys ja toteutus (integrointi muihin palvelukanaviin, kontaktien kirjaus ja linkitykset asiakasjärjestelmiin, raportointijärjestelmät)



Palvelutarjonnan määrittely

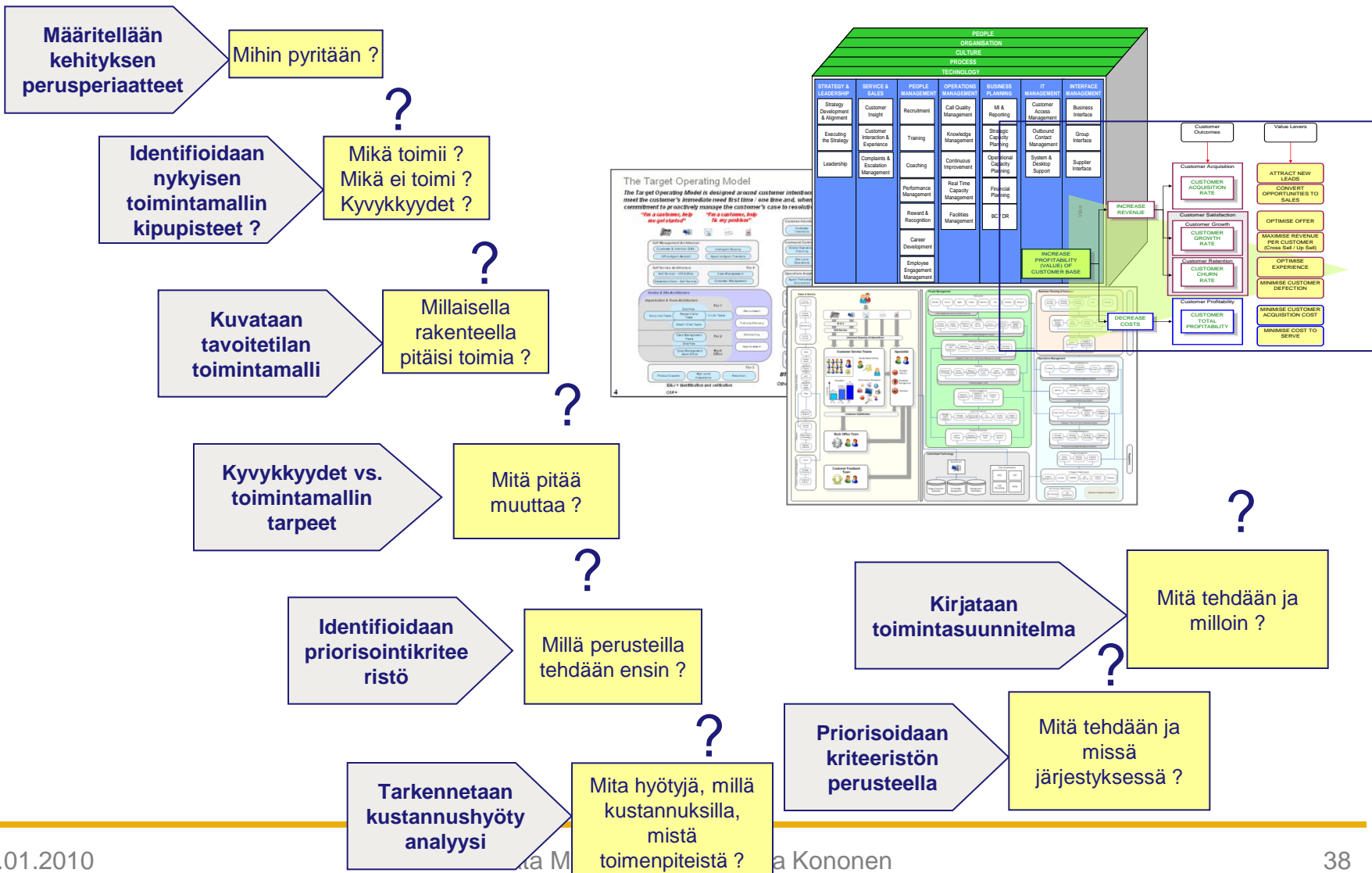


Asiakkaiden palvelutarpeesta
Avainasiakkaat
Kumppanuusasiakkaat
Pienasiakkaat
Sisäiset asiakkaat
Viranomaiset





? Toimintamallin kuvauksen metodologia



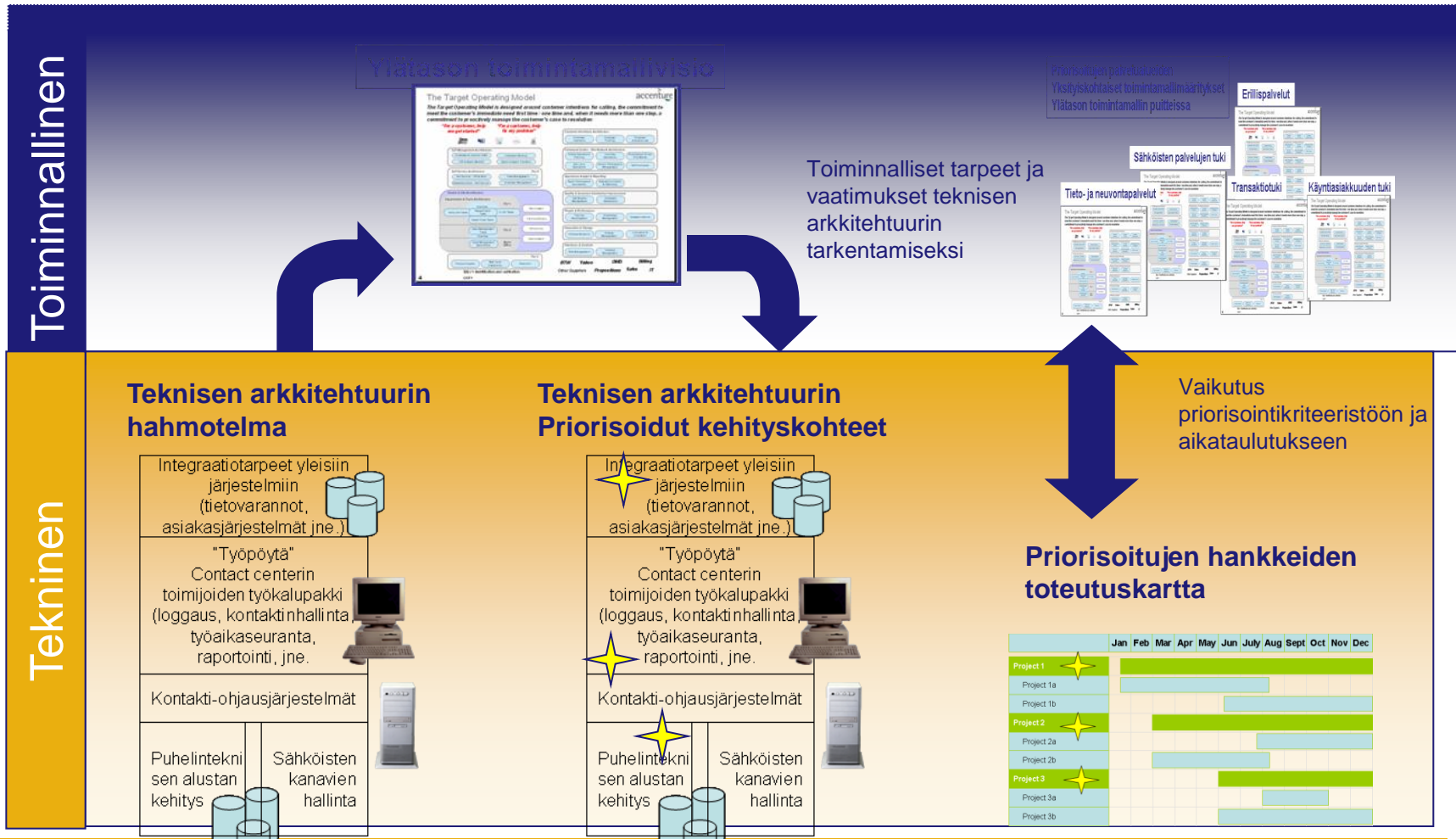


Järjestelmät linkittyvät liiketoiminnan muihin järjestelmiin





Toiminnallinen kehitys määrittää vaatimukset tekniselle kehitykselle





Asiakkaan palvelutarpeet

(Tullin asiakastyytyväisyystutkimus 2005)

- Neuvonta järjestetty
- Tiedotus toimii
- Tavoitettavuus
- Internet ja muu helppo tiedon saatavuus
- Ohjeet selkokieliä
- Asiantuntemus
- Yhteyshenkilöt (puh.)
- Asiakaskoulutus
- Asiakastarpeiden tuntemus
- Asiakaspalvelu
- Asiakaskonsultointi
- Julkaisut
- Yhdenmukaisuus



Lopuksi



Tietojohtaminen on kokonaisvaltaista johtamista

- Tiedon haltuunotto ja maksimointi edellyttää panostusta:
 - tietojohtamiseen,
 - tietostrategian laadintaan,
 - toimenpideohjelmaan,
 - aikataulutettuihin, vaiheittain toteutettaviin toimenpiteisiin
 - riittävien henkilöstö- ja taloudellisten resurssien varmistamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi.
- Tietoa voi johtaa, sillä tiedon keruuseen ja luomiseen voi rakentaa otollisia olosuhteita ja toimivia välineitä.
- Tietojohtaminen ei ole teknologiaa vaan **organisaation toiminnan johtamista!**



”Elefanti” on nähtävä kokonaisuutena, mutta... haukattava paloina, alkuun pääsee kun...

1. Toiminta-, tieto- ja palveluprosessit kuvataan.
2. Tiedot ja tietotarpeet määritellään.
3. Tiedon omistajuudet ja tietovastaavat määritellään.
4. Toimintaympäristön seuranta ja tiedonhankinta systematisoidaan.
5. Tietostrategia ja sen toimenpideohjelma laaditaan.
6. Tiedon saatavuus ja käytettävyys varmistetaan kokoamalla tieto yhteiskäyttöisiin tietovarantoihin.
7. Palvelukanavat määritellään tiedontarveryhmittäin.



Tietojohtamisen verkosto Liity keskusteluun verkossa: [linkedin.com](https://www.linkedin.com)

- Jakaa tietojohtamiseen liittyviä ajankohtaisia tietoja, kehittää tietojohtamisen asiantuntemusta ja tunnistaa ja edistää parhaimpia toimintamalleja
- Keskustelee ja kehittää näkemyksiä siitä, miten tietojohtamisella voidaan parhaiten...
 - edistää yhtenäisempää tiedonhallintaa
 - parantaa organisaation kykyä käsitellä tietoa
 - saada tehokkaammasta tiedonhallinnasta hyötyjä organisaatiolle
 - edistää organisaation uudistumiskykyä
 - kehittää tiedonjakamisen kulttuuria
 - saada kirjasto- ja tietopalvelutyö tukemaan tehokkaimmin organisaation päätöksentekoa, hankkeita ja tietotyötä



Kiitos!

Lisäkysymykset: leena.kononen@tulli.fi

Puh. 020 492 2277