



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

RISTO RUOHONEN

Kartonkitehtaan koneenhoitajien hiljaisen tiedon siirtämismalli

TUOTANTOTALOUDEN JA -TEKNIIKAN
TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Ruohonen, Risto	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä huhtikuu 2022
	Sivumäärä 47+5	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Kartonkitehtaan koneenhoitajien hiljaisen tiedon siirtämismalli		
Tutkinto-ohjelma Tuotantotalous ja -tekniikka		
Tiivistelmä <p>Hiljaista tietoa on vaikea tuoda nähtäväksi työympäristössä. Sitä ei voi kuvailla, se on opittava. Tämän takia on tärkeää luoda hyvät puitteet oppimiselle, jotta äärimmäisen tärkeää hiljaista kokemustietoa saadaan jaettua eteenpäin seuraaville osajille.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kyseiset puitteet hiljaisen tiedon jakamiselle eteenpäin. Rakennettiin hiljaisen tiedon siirtämismalli, jonka katsottiin olevan paras keino auttamaan ongelmatilanteissa ja sudenkuopissa, joita saattaa henkilöstövaihdoksessa tulla.</p> <p>Malli rakennettiin nykytila-analyysin ja haastatteluiden avulla. Nykytila-analyysi teetettiin tuotannon esihenkilöillä, kun taas haastatteluun vastasivat itse kartonkikoneen käyttäjät eli koneenhoitajat. Saatiin siis kosketuspinta ongelmaan käyttäjäkokemuksilla. Huomioitavia asioita mallin rakennuksessa olivat tietenkin resurssit, esimerkiksi henkilöstö ja aika sekä niihin liittyvät määreet loivat haasteita lopputuloksen rakentamiselle.</p> <p>Opinnäytetyöllä saatiin myös ratkaisuja sivukysymyksiin, joita tutkimukselle asetettiin. Tarvittavaa tietoa esimerkiksi mahdollisista työtehtävien uudelleenjaosta ja mallin soveltamisesta muihin työpisteisiin saatiin kerättyä sekä käyttäjiltä että esihenkilöiltä.</p>		
Avainsanat hiljainen tieto, coaching, ikäjohtaminen, mentorointi, eläköityminen, henkilöstö		

Author(s) Ruohonen, Risto	Type of Publication Bachelor's thesis	Date April 2022
	Number of pages 47+5	Language of publication: Finnish
Title of publication Transferring Model of Tacit Knowledge for Machinists in Board Mill		
Degree programme Industrial Management and Technology		
Abstract <p>It is hard to make tacit knowledge visible in working environment. The problem is that it cannot be described, it must be learned. This is the reason why it is crucial to create good conditions for learning, so that the extremely important tacit knowledge can be transferred to future employees.</p> <p>The purpose of this thesis was to create those conditions for transferring tacit knowledge forward. A transferring model for tacit knowledge was built and it was considered to be the best way to help in problematic situations and pitfalls that might occur in personnel changes.</p> <p>The model was built with the help of current state analysis and conducted interviews. The board machine users, machinists, themselves were the interviewees and production supervisors answered the current state analysis. By interviewing the machinists, a focal point was made with the thesis's problem. When building the transferring model, there were several other things to be considered. For example, personnel and time and the attributes in those created challenges for building the model.</p> <p>The thesis provided answers for the side projects that were set for the study. Useful information was collected from supervisors and employees about possibly rethinking work tasks for different workstations and utilizing the model for different jobs around the factory.</p>		
Keywords tacit knowledge, coaching, age management, mentoring, retirement, personnel		

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö on toteutettu Corex Finland Oy:n toimeksiannosta heidän Porin tehtaan kartonkikoneen hoitajille. Haluan kiittää tuotannon esihenkilöitä ja eritoten tuotantopäällikkö Minna Kurittua tutkimuksen onnistumisesta.

Haluan osoittaa lämpimät kiitokset tutkimuksen haastatteluihin osallistuneille koneenhoitajille, työssä oleville sekä eläkkeelle ehtineille. Panoksenne oli äärimmäisen tärkeä.

Porissa 19.4.2022

Risto Ruohonen

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Corex Group	6
1.2 Taustat ja tavoitteet	6
1.3 Rajaukset ja käytettävät menetelmät	7
2 HILJAINEN TIETO.....	8
2.1 Yleistä hiljaisesta tiedosta	8
2.2 Tunnistaminen ja tunnustaminen	10
2.3 Mallittaminen	11
2.4 Jakaminen ja siirtäminen.....	12
2.5 Aiempi tutkimustieto.....	16
3 MENTOROINTI.....	19
3.1 Mentoroinnin käsite	19
3.2 Parimentorointi.....	20
3.3 Vertaismentorointi.....	20
3.4 Ryhmämentorointi.....	21
4 COACHING– MENETELMÄ.....	23
5 IKÄJOHTAMINEN	27
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
6.1 Käytetyt menetelmät	29
6.2 Tutkimustyö	30
7 NYKYTILA-ANALYYSI	32
7.1 Nykytila-analyysin tarkoitus	32
7.2 Nykytilanteet hyvät ja huonot puolet	32
7.3 Rakennettavan mallin mahdollisuudet ja uhat	34
8 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISMALLI	36
8.1 Mallin syntyminen	36
8.2 Haastattelut.....	36
8.3 Hiljaisen tiedon siirrolle rakennettu malli.....	39
8.4 Keinoja hiljaisen tiedon siirron tukemiseksi	42
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULEVAISUUDEN ARVIOINTI.....	45
9.1 Alakysymykset.....	45
9.2 Tulevaisuuden askeleet	46

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

1.1 Corex Group

Corex Group on belgialaisen perheyriyksen VPK Packaging Groupin omistama paperi- ja kartonkialalla toimiva yritys, jolla on 30 toimipistettä ympäri maailmaa, pääosin Euroopassa. Näistä toimipisteistä neljä on Suomessa, joista muodostuu Corex Finland Oy. Nämä neljä toimipistettä sijaitsevat Porissa, Loviisassa ja Imatralla. Porin tehtaalla valmistetaan hylsykartonkia, kun taas muilla toimipisteillä valmistetaan kartonkihylsyjä. (Corex Groupin [www-sivut](#), 2022.)

Porin kartonkitehtaan historia ylettyy 102 vuoden päähän, jolloin W. Rosenlew & Co. A.B aloitti valmistamaan paperia kolmella paperikoneella. Parhaimmillaan paperikoneita oli neljä, joista 1990-alkuun mennessä kolme oli ajettu alas ja neljäs kone muutettiin valmistamaan hylsykartonkia. Vuonna 1992 perustettiin Corex Finland Oy, toki silloin nimellä Corenso United Oy Ltd. Tämän jälkeen usealla omistajalla ollut tehdas on nykyään VPK Packaging Groupin osa, joka työllistää n. 90 työntekijää. Sen liikevaihto oli vuonna 2020 59,4 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos 10,4 miljoonaa euroa. (Kurittu henkilökohtainen tiedonanto 2.2.2022)

1.2 Taustat ja tavoitteet

Tutkimuksen taustalla on lähenevä henkilöstövaihdos. Samasta työtehtävästä poistuu eläkkeelle useampi kokenut työntekijä lyhyen ajan sisään. Tutkimuksella halutaan varmistaa työn vaivaton jatkuvuus ilman ongelmia tehtaan arjessa. Uusien työntekijöiden koulutus on luonnollisesti jo käynnissä työtehtävään, mutta tutkimuksella pyritään parantamaan tulevaisuuden koulutettavien ja totta kai myös kouluttajien työntekijöiden oppimista ja kehitystä työtehtävään. Hiljaisen tiedon siirtämisellä on suuri vaikutus, sillä työtehtävässä on tälläkin hetkellä sellaisia, joita on juuri koulutettu, mutta

työsuoritus ei välttämättä ole halutun mukainen. Toki täytyy muistaa, että osaamattomia työntekijöitä ei positiossa ole eli tehtaan arjessa ei tule katkoja osaamattomuuden takia. Tarkoituksen on lähinnä helpottaa vielä enemmän ison kokonaisuuden oppimista.

Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa hiljaiselle tiedolle siirtämismalli. Pääasiallinen tarkoitus ehdottomasti on, ettei ainakaan osaamattomuus katkaisisi jatkuvasti käynnissä olevaa kartonkikonetta. Toki muitakin ongelmia pyritään estämään, esimerkiksi etteivät katkoajat pidentyisi osaamisen puutteen takia. Hiljainen tietohan tietenkin jollain tavalla tehtaalla liikkuu jo, muutenhan tilanne olisi kaoottinen. Tarkoituksena on löytää paras mahdollinen tapa (malli) tämän piilevän tiedon siirtämiseksi työntekijältä toiselle. Lisäksi tällaista rakennettavaa mallia voitaisiin pyrkiä soveltamaan muihinkin työtehtäviin, kuin juuri koneenhoitajan pestiin.

1.3 Rajaukset ja käytettävät menetelmät

Tutkimus rajataan kolmeen kysymykseen, joista pääkysymys on, että miten saataisiin kokeneiden koneenhoitajien tietoa ja taitoa mahdollisimman tehokkaasti jatkettua seuraavalle työntekijälle. Alakysymyksiä on kaksi, joista ensimmäinen kohdistuu miettimään, pitäisikö koneenhoitajien työhön sisältyviä tehtäviä jakaa muille ja toinen pohdii, voidaanko rakennettua mallia soveltaa muihin työtehtäviin tehtaalla.

Tutkimuksessa käytetään konstruktiiivista tutkimusotetta. Konstruktiivisella tutkimusotteella haetaan konkreettista lopputulosta, esimerkiksi toimintamallia. Mallia suunnitellaan, sen mallittamista käsitteellistetään sekä tietenkin rakennetaan ja testataan. (Oppariavun [www-sivut](#), 2022).

2 HILJAINEN TIETO

2.1 Yleistä hiljaisesta tiedosta

Hiljaista, sanatonta ja perimmiltään määrittelemätöntä tietoa on vaikea määritellä. Perinteisesti sillä tarkoitetaan kaikkea sitä tietoa, jota ei voida kuvata verbaalisesti. (Koi-vunen 1997, 78.)

Tämä lainaus kiteyttää mainiosti sen, miten hiljainen tieto voidaan määritellä. Iso osa yrityksen osaamisesta on piilevän eli hiljaisen tiedon alueella. Se selviää harvoin kysymällä tai selvittämällä. Sitä ei pysty siirtämään tai ottamaan käteen. Siihen täytyy oppia tai kasvaa ja sen jakaminen ei tapahdu oppailla. Hiljainen tieto on usein niin näkymätöntä, että edes se, kuka sitä pitää hallussaan, ei tiedä, että hänellä on sitä. (Toi-vonen & Asikainen 2004, 13.)

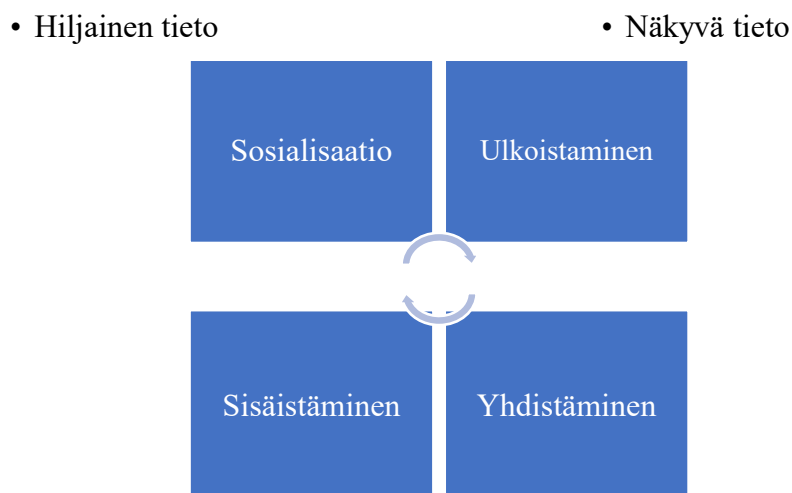
Tällaista hiljaista tietoa on kahdenlaista. On sellaisia kokemuksia, joita ei pysty ilmai-semaan ja kokemuksiä, joita pystyy tietämään vain ajattelemalla ja refleктоimalla. Piilevä eli hiljainen tieto syntyy sellaisissa olosuhteissa, joissa tekijän ei tarvitse selittää tekemistään muille. Tällaisessa tilanteessa tekijällä ei ole syytä keksiä hänen toimin-taansa liittyviä käsitteitä, joten tieto pysyy hiljaisena itse tekijän hallussa. Näissä ta-pauksissa hiljainen tieto on syntynyt työnteon tuloksena sisäisen mietiskelyn ja toi-mintakeskeisen ajattelun myötä. Esimerkkitalanteena voidaan ottaa tapaus, jossa ko-noonhoitaja tajuaa koneessa olevan jotain vikaa vain esimerkiksi tietynlaisen tärinän tunnettuaan tai jonkun äänen kuultuaan. Koska tällaisessa tapauksessa ei ole mitään käsitteitä, vaan tieto tulee kokemuksen ja aistimusten myötä, on kyseessä hiljainen tieto. (Kasvi & Vartiainen 2000, 44.)

Hiljaista tietoa on vaikea tehdä näkyväksi ja sitä on äärimmäisen vaikea tunnistaa. Se on osa automaattista toimintaa, joka on juurtunut työntekijän ajattelumalliin, koke-muksiin ja taitoihin. Se on siis osa työntekijän päivittäistä elämää, vaikka sitä ei taju-aisi itse tai muut hänen ympärillään. Huono tunnistettavuus tekee työntekijöiden hal-lussa pitämästä hiljaisesta tiedosta vaikeaa arvostaa. Osaaminen ja piilevä tieto kertyy vähitellen ja sen takia työntekijät itsekään eivät osaa sitä kuvata. Ja koska sitä on niin

vaikea tunnistaa, myöskään esimiehet eivät osaa auttaa ja kannustaa sen jakamisessa, vaikka se onkin olennainen osa johtamista. (Kiviranta 2010, 162–163.)

Useilla työntekijöillä on kymmenien vuosien tausta automatisoituneena omaan piilevään tai hiljaiseen tietoonsa. Vain 20 % työtaidoista tulee työpaikan koulutuksista ja jopa 80 % työtaidoista itse työssä oppimisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että optimaalisin tilanne työpaikalla saataisiin, kun tämä 80 % itse työssä opitusta, hiljaisesta ja olemassa olleesta tiedosta saataisiin talteen ja yritykselle hyödyksi, niin työntekijöiden kehittyminen ja oppiminen tulisivat paljon nopeammaksi. Jotta kyseinen skenaario saataisiin aikaan, täytyisi saada kokemattomampien työntekijöiden käyttöön se osaaminen ja tieto, mikä kokeneille työntekijöille on kertynyt. Näin saataisiin sutjakkaammaksi nuorempien työntekijöiden oppimisprosessia, mutta myös samalla koko yrityksen kehitysprosessia. Kun uusille työntekijöille saataisiin siirrettyä se tieto, joka vanhemmilla tekijöillä jo on, voisi inhimillinen oppiminen tehostua merkittävästi. (Toivonen & Asikainen 2004, 12–13.)

Hiljaisen tiedon luomisesta ja muuttumisesta kertoo parhaiten Nonakan ja Takeuchin SECI-malli (kuvio 1).



Kuvio 1. SECI-malli. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 62.)

SECI-mallissa S tarkoittaa sosialisatiota (socialization), E tarkoittaa ulkoistamista (externalization), C tarkoittaa yhdistämistä (combination) ja I tarkoittaa sisäistämistä

(internalization). Sosialisatio tässä mallissa tarkoittaa hiljaisen tiedon luomista omien kokemusten tai ajatusmallien jakamisella. Tätä tapahtuu paljon myös ilman puhetta, sillä oppija saa tietoja taitoja seuraamalla, matkimalla ja tekemällä niin, kuin opettava tekee. Sosialisatiossa tärkeintä on opettavan kokemus, sillä ilman sitä hän ei pysty jakamaan mitään tarvittavaa oppijalle. Ulkoistamisella sen sijaan tarkoitetaan sitä, että yritetään saada tuottaa hiljaista tietoa näkyväksi konseptiksi. Hiljaista tietoa voidaan saada näkyväksi esimerkiksi metaforilla, konsepteilla tai malleilla. Tämä on kuitenkin vaikeaa, sillä hiljaista tietoa on erittäin vaikea saada kirjoitetuksi tekstiksi tai ylipäättään tietoon muille. Kun ulkoistaminen on takana, voidaan yhdistää tietoa. Yhdistämisellä tarkoitetaan sellaista prosessia, jossa kerätään ulkoistamisessa saatua tietoa yhdeksi tietokokonaisuudeksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi perehdytysoppaat. Kaikkea mahdollista vaihtunutta tietoa voidaan yhdistämisellä nivoa samaan kokonaisuuteen. Sisäistäminen tapahtuu näiden kolmen aiemman vaiheen jälkeen. Sisäistäminen ilmentää näkyvää tietoa hiljaiseksi tiedoksi. Se on siis lähellä sitä, kun opitaan tekemällä. Kun oppija sisäistää edellisistä kolmesta vaiheesta saadun tiedon ja taidon, hän saa tästä äärimmäisen hyvän työkalun työhön. Kuvion keskellä oleva nuoli kuvaa sitä, kuinka tietoa oikeastaan saadaan luotua ja muutettua. Tieto jatkaa kulkuaan läpi tämän kuvion ja koko ajan lisään tulee uutta tietoa. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 62–71.)

2.2 Tunnistaminen ja tunnustaminen

Keskeistä hiljaisen tiedon tunnistamisessa on se, että tiedetään, minkälaista osaamista yrityksestä löytyy. On tärkeää tietää, mitä osaamista löytyy, minkälaista se on laadultaan ja määrältään, kuka sitä pitää hallussaan ja kenelle sitä jaetaan tai siirretään. Kun hiljaisen tiedon tunnistaminen on osa johtamista, saadaan tieto siitä, missä tällä hetkellä yritys menee. Siitä saa myös hyvän kuvan, mihin suuntaan tulisi jatkaa työntekijän ja yrityksen näkökulmasta. Ammattitaitoinen työntekijä on yritykselle useasti tärkein resurssi. Jokainen työntekijä pitää hallussaan jotain sellaista tietoa tai osaamista, minkä takia hänellä on arvoa työnantajalle. Nuorilla työntekijöillä on intoa oppia ja jaksamista, kun taas vanhemmilla työntekijöillä ammattitaitoa ja tietotaitoa. Nämä työntekijät sekoitettuna yhteen työyhteisöön antavat esimiehelle mahdollisuuden johtaa niin, että tieto, mukaan lukien hiljainen tieto, on oikeaa ja sitä riittää tarpeeksi yrityksen jatkuvuuden takaamiseksi. Hiljainen tieto on varanto, jonka määrää ja laatua

voidaan joutua useasti tarkastelemaan. Se tietomäärä, joka on juuri tällä hetkellä, ei välttämättä vastaa tarpeisiin tulevaisuudessa. Esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilöstö eläköityy tietyltä työpisteeltä, voi kokemuksen ja hiljaisen tiedon väheneminen aiheuttaa ikävän yllätyksen esimiehelle. Tärkeä asia hiljaisen tiedon tunnistamisessa on, että löydetään ne osaamiset, jota on nimenomaan juuri nyt tietyllä työpisteellä ja jota tulevaisuudessakin tarvitaan. Mitä harvinaisempi osaaminen, sitä tärkeämpää se on tunnistaa tulevaisuutta varten. Tällä tavalla hiljainen tieto saadaan tunnistettua ja sitä pystytään jakamaan eteenpäin. (Kiviranta 2010, 175–176.)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja arvostaminen ovat aivan yhtä tärkeitä asioita esihenkilön näkökulmasta, kuin hiljaisen tiedon tunnistaminen. Tunnustus ja arvostus jäävät länsimaisessa kulttuurissa nuoruuden ja koulutiedon varjoon, joten erityisen tärkeää on muistaa, mistä työpaikan oikea tieto kumpuaa. Ilman hiljaista tietoa työpaikalla ei pystyttäisi toimimaan, sillä kuten edellä on mainittu, 80 % työpaikan osaamisesta tulee työssä oppimisesta. On siis äärimmäisen muistettavaa se, että kokemuksen ja ammattiosaamisen kautta työtä voidaan tehdä ja jatkaa tulevaisuudessa. Arvostuksen varjolla saadaan työntekijöiltä esille niitä asioita, joihin on panostettava ja joita on kehitettävä. Arvostuksen tunne on työntekijälle tärkeä, sillä se vaikuttaa hänen haluunsa olla töissä, työssä jaksamiseen ja kehittymiseen. Tätä kautta se vaikuttaa hänen kykyynsä jakaa hiljaista tietoa. Ryhmässä sen sijaan eri-ikäisten ja eri määrän ammattitaitoa ja kokemusta omaavien henkilöiden erilaisten osaamisien arvostus lisää vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Sen lisäksi se lisää äärimmäisen tärkeitä asioita hiljaisen tiedon jatkuvuuden kannalta. Toisiltaan oppiminen ja hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuvat, kun työyhteisössä arvostetaan toinen toistaan. Myönteisellä ja arvostavalla työilmapiirillä taataan hiljaisen tiedon jako ja siirto, kuten moni muukin asia, jotka työpaikkaan positiivisesti vaikuttaa. (Kiviranta 2010, 177–178.)

2.3 Mallittaminen

Mallittamisella tarkoitetaan lyhykäisyydessään sitä, että hiljaisesta tiedosta saadaan tehtyä näkyvää tietoa. Sen tarkoituksena on luoda jonkinlainen malli tai kartta tietystä ilmiöstä, jota käyttämällä kuka vaan pystyy saavuttamaan saman lopputuloksen. Esimerkiksi hiljaisen tiedon kohdalla rakentaa sellainen malli, jota käyttämällä saadaan

hiljainen tieto siirtymään osajalta seuraavalle. Tämä rakennettu malli siis sisältää tiedon siitä, mitä sen ilmiön toistamiseen ja toteuttamiseen tarvitaan. (Toivonen & Asikainen 2004, 50–51.)

Mallittamalla saadaan yrityksestä käyttöön se osaaminen ja hiljainen tieto, joka osajilla ja kokeneilla työntekijöillä on. Työntekijöiden mallittamisessa keskitytään niihin asioihin, jotka voivat olla nimenomaan hiljaista tietoa, esimerkiksi ongelmanratkaisuun, vuorovaikutukseen ja ajattelutapoihin. Näistä tarpeellisista tiedoista ja taidoista voidaan luovia lopulliseen malliin ne, jotka tarpeelliseksi nähdään. Tällainen mallittaminen on yritykselle avuksi, kun se yrittää löytää uusia kehityksen tapoja tai miettii uusia oppimisen tyylejä. Kun perinteinen opetus tulee lähinnä teorian ja kokemuksen kautta, mallittamisessa uuden oppiminen tulee siitä, kun avataan tiedostamattomia taitoja toisille. Ikään kuin puretaan auki, mitä, kuinka ja miksi joku tekee juuri tällä tyylillä työtään. Tällä tavalla oppiminen nopeutuu ja lisääntyy yrityksessä. Tämän lisäksi mallittamisessa oppii se, jota mallitetaan. Mallitettava työntekijä ei välttämättä ole osannut kertoa tai näyttää omia taitojaan muiden opittavaksi. Mallittamisen avulla mallitettavakin pystyy nyt ottamaan käyttöönsä kaiken hiljaisenkin tietonsa, mitä hänellä on. Näin hän pystyy jakamaan sitä ja käyttämään myös itse sitä paremmin tulevaisuudessa. Kun mallittamisen jälkeen itse ymmärtää, miten ja miksi toimii kuten toimii tietyissä tilanteissa, voi alkaa opettamaan toisille omaa piilevää ja hiljaista tietoa ja taitoa. (Toivonen & Asikainen 2004, 51–53.)

2.4 Jakaminen ja siirtäminen

Hiljaisen tiedon jakamisen ja siirtämisen tärkein edellytys on melko itsestään selvästi työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Kaikista suurin hyöty tiedon jakamisessa saadaan, kun hiljaisen tiedon haltija ja tietoa omaksuva työntekijä ovat yhtäaikaaisesti prosessissa paikalla ja tekemässä yhteistyötä. Tähän auttaa se, että työntekijät olisivat erilaisia. Heidän erilaisuutensa voi tuoda mukaan kiinnostuksen myös niihin aiheisiin, joita muut osapuolet hallitsevat, mutta missä itse tarvitsee vielä ohjausta ja apua. Parhaat keinotahan tiedon siirtämiseen ovat sellaiset, joissa työntekijät käyvät yhdessä läpi sellaista tietoa, joka on tunnistettu ja dokumentoitu. Jotta päästäisiin vielä parempaan tulokseen, olisi hyvä olla parina sellainen valjakko, joka on kiinnostunut prosessista ja

sen hoidosta. Tiedon jakamiseen ja siirtämiseen saattaa auttaa myös erilaiset työjärjestelyt, eli esimerkiksi henkilöierolla, uusi rooleilla projekteissa tai vaikkapa hoitamalla jonkun sijaisuutta. (Kiviranta 2010, 188–189.)

Kokeneiden ja ammattitaitoisten, vanhempien, työntekijöiden ehdottomana voimavarana ja hyötynä pidetään kokemuksen myötä kertynyttä käytännöllistä tietoa. Moni yritys onkin huomannut, että kun henkilöstö on vanhentumassa, on vaarana se, että tämä yritykseen kiinnitetty kulttuurinen ja sisällöllinen tieto saattaa poistua yrityksestä näiden kokeneiden ja eläköityvien työntekijöiden mukana. Näin tulee esille mielenkiintoinen näkökulma, jossa vanhemmat työntekijät nähdään työelämässä voimavarana ja resurssina, jota ei täysin ole päästy käyttämään. Hiljainen tieto ja kokemuksellinen osaaminen ovat tärkeä osa siinä, että vanhemmat työntekijät nähdään nimenomaan kokemuksesta syntyneen ammattiosaamisen jakajina. Kun mietitään hiljaisen tiedon jakamista ja siirtämistä, jakajahan yleensä on kokeneempi ja vanhempi työntekijä. Kuitenkaan aivan ongelmatonta hiljaisen tiedon jakaminen ei ole, sillä tiedon kontekstisidonnaisuuden takia organisoidut tavat siirtää hiljaista tietoa eivät välttämättä ole aina parhaita mahdollisia keinoja siirtää tietoa. Päin vastoin, se saattaa jopa heikentää tiedon kulkua ja jakamista organisaation sisällä. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 255–256.)

Kun jaetaan tai siirretään hiljaista tietoa, se ei suinkaan ole mikään uusi tai menneisyydessä tekemättä jätetty ilmiö. Entisaikojaa haastavampaa jakamisesta sen sijaan tekee se, että työpaikoilta saattaa nykyään puuttua keski-ikäisten ryhmä. Tällä tarkoitetaan, että puuttuu sellainen ihmisryhmä, joka olisi periaatteessa lähellä molempia ääripäitä, uusia ja innokkaita työntekijöitä ja myös kokeneita ja osaavia työntekijöitä. Näiden ääripäiden välillä saattaa olla isokin kulttuuri työnteossa, arvot, kokemukset ja menetelmät voivat olla todella erilaisia. Kun nämä kaksi tyyppiä laittaa keskenään pariin, voi olla, että tietoa ei siirry tai sitä siirtyy heikonlaisesti. Se ei tapahdu ns. luonnostaan. Ei saada siis yhteistä ymmärrystä, kun tietoa tai osaamista ei päästä jakamaan työn ohella. Olisi saatava tiedon jakaminen näille ääripäille menemään molempiin suuntiin. Osaaminen, hiljainen tieto ja ammattitaito siirtyy kokeneilta nuorille työntekijöille, ja sen sijaan nuoret opettavat uutta työkuultuuria, teknologista osaamista ja päivitettyjä arvoja vanhemmille kollegoilleen. (Kiviranta 2010, 188.)

Hiljaisen tiedon jakamiselle ja siirtämiselle löytyy kahdenlaisia keinoja, informaalia ja organisoitua tiedon siirtämistä. Informaali hiljaisen tiedon siirto tapahtuu monesti työntekijöiden kesken työn ohella, esimerkiksi keskustellen samalla, kun työtä tehdään, jakamalla kokemuksia eri tilanteista ja silloin, kun päästään miettimään yhdessä ratkaisua työssä havaittuun ongelmaan. Tällaisia luonnollisia keskusteluhetkiä syntyy silloin, kun työntekijät pääsevät vapaasti keskustelemaan työn lomassa, vaikkapa tauoilla, työpaikan käytävillä tai tupakkakopeissa sekä sellaisissa palaverissa, jotka eivät ole työpaikan puolesta pakotettuja. Informaalia eli epävirallista tiedonjakoa tapahtuu monesti myös työajan ulkopuolella, ehkä parhaimpana esimerkkinä saunaillat tai muut virkistystapahtumat. Neuvonta ja ohjaus tapahtuvat useasti samaan aikaan työn kanssa työntekijöiden kesken. Näin hiljainen tieto tulee jaetuksi, kun kollega antaa ohjeita ja neuvoo, miten joku työtehtävä suoritetaan. Tätä neuvontaa ja ohjausta kohdistetaan usein uusille työntekijöille ja heille jaetaan neuvoja niistä tavoista, jolla on havaittu työn tekeminen helpoimmaksi. Kuitenkin moni kokee, että on parempi päästä neuvomaan muita kuin saada itse neuvoja muilta. Lisäksi kysyminen on tärkeintä neuvojen saamisessa, sillä silloin oppiminen ja avun saaminen on kysyjän vastuulla. Neuvominen ja ohjaaminen ei pelkästään rajoitu siihen, että suullisesti kerrotaan parhaita tapoja tehdä työtä. Monessa työssä on tärkeää, että pääsee katsomaan ja kokeilemaan, miten oikea työtapa tehdään. Etenkin sellaisessa työssä, missä tarvitaan käsiä, eikä vain pyörittellä esimerkiksi hiirtä tai eri näyttöjä. Mallin näyttäminen ja yhdessä kokeileminen ovat joissain tapauksissa paljon tehokkaampia hiljaisen tiedon siirtomenetelmiä, kuin suulliset ohjeet. Se, että pääsee yhdessä tekemään työtä kokeneemman kanssa, antaa tuntumaa itse työhön ja tekemiseen. Silloin, kun taas pääsee katsomaan toisen tekemistä, pääsee havainnoimaan ja liittämään kuulemiansa apuja käytäntöön. Myös sivusta seuraaminen on informaali tapa saada hiljaista tietoa itselleen. Tällaiseksi tavaksi voisi lukea esimerkiksi ”sivukorvalla” kokeneempien tekijöiden keskustelun kuunteleminen tai ”sivusilmällä” työn teon seuraaminen. (Toom ym. 2008, 266–267.)

Organisoitua hiljaisen tiedon jakamista sen sijaan ovat esimerkiksi työnantajan järjestämät koulutukset ja kokoukset. Kokouksissa voidaan miettiä vaikkapa työhön liittyviä pulmia tai puhua ja päivittää yrityksen sisällä olevaa yhteistä tietoa ja osaamista. Voidaan luoda esimerkiksi työnohjausryhmiä, joissa keskustellaan tiedoista, osaamisesta ja kokemuksesta. Koulutustilaisuudet sen sijaan ovat itsestään selvä tapa jakaa hiljaista tietoa ja tietoa ylipäätään työntekijöille. Työpaikan yhteiset koulutustapahtumat ovat

varsin mainio paikka jakaa varsinkin kokemuseräistä tietoa eteenpäin. Myös luomalla työryhmiä tai -pareja saadaan lisättyä ja optimoitua eri määrän kokemusta omaavien työntekijöiden osaamisen ja kokemusten jakamista. Tekemällä tämän kaltaisia työryhmiä tai -pareja saadaan osaaminen vaihtumaan molempiin suuntiin, vanhalta tekijältä uudelle ja toisinpäin. (Toom ym. 2008, 268.)

Hyväksi havaittuja formaaleja eli organisoituja tapoja siirtää hiljaista tietoa ovat esimerkiksi kirjoittaminen, toisen työhön tutustuminen, sijaisuuden hoitaminen, tehtävä- ja työkierto sekä opintopiirit ja työnohjaus ryhmissä. Kirjoittamisella tarkoitetaan, että kirjataan itselle muistiin työtapoja ja menetelmiä, mitä on käyttänyt. Näin saadaan muistiin sellaista tietoa, jota ei välttämättä löydy oppaista. Tätä voidaan myös soveltaa niin, että kirjataan muistiin jonkun toisen käyttämiä menetelmiä työssä. Silloin saa itselleen varmistuksen siitä, miten jokin työtehtävä hoidetaan. Lisäksi tämä keino antaa aasinsillan seuraavaan metodiin eli toisen työhön tutustumiseen. Tällä tarkoitetaan käytännössä vain sitä, että työntekijä seuraa, miten joku toinen hoitaa tietyn osan prosessia tai jonkin työtehtävän. Sijaisuuden hoitaminen antaa oppijalle mahdollisuuden päästä jonkun toisen kenkiin opettelemaan tiettyä työnimikettä. Ongelmana sijaisuuden hoitamisessa kuitenkin on, että tällöin oppija ei saa paljoa tukea, sillä yleensä hän on tilanteessaan yksin. Tehtävä- ja henkilökierrolla tarkoitetaan, että jokin töissä oleva tiimi hoitaa aina esimerkiksi päivän kerrallaan tiettyä työnimikettä. Esimerkiksi kaupassa kassa ja hyllyttäjä vaihtavat joko kesken vuoron tai vuoropäivin. Tällöin oppija saa kuvan työstä niin, että joku on auttamassa, jos työn teko ei heti onnistu. Opintopiirissä tavoitteena on useimmiten ryhmässä miettiä yhdessä työhön liittyvää ongelmaa. Ongelma tai asia voi olla esimerkiksi jonkin työohjeen päivitys. Ryhmä kokoontuu lyhyehköksi aikaa, mutta sen verran, että asiaan paneutua ja sitä miettiä. Työnohjaus ryhmissä antaa mainiot mahdollisuudet hiljaiselle tiedolle liikkua. Se voi kestää pitemmänkin ajan, esimerkiksi puolen vuoden pätkän. Tällöin saadaan aikaan paljon vuorovaikutusta ja henkilökohtaiset kokemukset ja ajatukset saavat paljon aikaa vaihtaa kuulijaa. (Kiviranta 2010, 190–196.)

On siis selvää, että kokemuksen ja pitkän työuran mukana kertynyt hiljainen tieto vaihtaa omistajaa lähinnä informaalisti. Työtä voidaan kuitenkin yrittää organisoida niin, että hiljainen tieto pääsee vaihtamaan omistajaa. Aina näin ei kuitenkaan pystyttyä toimimaan. Kiire on hyvä esimerkki siitä, että hiljainen tieto ei pääse jaettavaksi.

Yksinkertaisesti ei ole aikaa työpaikalla jutella eikä vaihtaa ajatuksia, saati sitten kysymään apua tai seuraamaan toisen työtä. Työ voi olla aikataulutettu niin, ettei informaaliselle tiedonsiirrolle jää aikaa työnteon lomassa. Ongelmallista on myös se, että hiljainen tieto, joka vanhoilla tekijöillä on, ei saa tarvitsemaansa arvostusta. Se nähdään vanhanaikaisena ja epäoleellisena tietona, väljähtäneenä sanomana. Jotkin asiat voivatkin sellaista olla, jolloin se on negatiivista hiljaista tietoa, eikä sitä haluta jakaa eteenpäin. Tieto on myös vallan väline, sitä panttaamalla joku voi saada etua siitä, että osaa tai tietää jotain, mitä toiset eivät. Osa hiljaisesta tiedosta jää jakamatta myös sen takia, että työpisteellä tehdään työtä yksin. Sitten, kun tämä työntekijä jää pois työelämästä tai vaihtaa työnantajaa, ei ole ketään kertomassa seuraavalle, kuinka sitä työtä tehdään. Joillakin aloilla on valitettava kilpailutilanne ja voi olla, että työntekijä määrää joudutaan vähentämään. Automaattisesti tämä tarkoittaa sitä, että osa hiljaisesta tiedosta jää kertomatta ja valuu hukkaan. Hiljaisen tiedon jakamiselle on siis saatava optimaaliset edellytykset työpaikalle. Tällaisia tärkeitä edellytyksiä ovat työpaikan avoimuus, sosiaalisuus, hyvä ilmapiiri ja kehittynyt vuorovaikutus. (Toom ym. 2008, 269–270.)

2.5 Aiempi tutkimustieto

Savonia-ammattikorkeakoululle vuonna 2017 tehdyssä ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyössään, nimeltään Hiljaisen tiedon siirtäminen henkilöstövaihdoksen yhteydessä: Case Savo Sellu Oy, Eero Väisänen haluaa selvittää, kuinka kyseisen yrityksen hiljainen tieto ei valuisi henkilöstövaihdoksen mukana hukkaan. Henkilöstövaihdos oli tutkimuksen yrityksellä laaja, noin kolmannes eläköityi tutkimuksen mukaan siitä hetkestä lähiaikoina. Haastatteluilla kerättyä tietoa ei ole kertynyt paljoa haastateltavien vähyden vuoksi, mutta laatu korvaa määrän tässä tapauksessa. (Väisänen 2017, 2.)

Väisänen kvalitatiivisessa tutkimuksessa oli tärkeää saada eksakteilla ja tarkoilla kysymyksillä tarvittavaa tietoa tutkimuksen lopputulosta varten. Hiljaista tietoa kun ei voida määrällisesti, jos ei lainkaan, mitata, niin laadullinen tutkimus oli Väisäselle ilmiselvä vaihtoehto tutkimuksen toteuttamiseksi. Varsinkin, kun halutaan selvittää hiljaisen tiedon siirtoa eläköitymistilanteessa. Haastattelut olivat Väisäsen päätyökalu

tutkimuksen toteuttamiseen. Haastateltavien kirjo on kyseiseen tutkimukseen aiheeseen varsin tavanomainen, noin puolet nuorempia työntekijöitä ja toinen puoli sen sijaan vanhempia ja kokeneita tekijöitä. Lisäksi positiivinen asia oli se, että sekä miehiä että naisia on haastateltavien joukossa. Haastateltavia työntekijöitä oli seitsemän kappaletta ja haastattelut toteutettiin niin, että paikalla haastatteluissa oli aina sekä nuorempi työntekijä että se kokenut työntekijä, jonka seuraajaksi nuorempi asettuu. Vain yksi nuorempi työntekijä jäi ilman kyseistä asettelua, sillä hänen edeltäjänsä oli jo jäänyt eläkkeelle. (Väisänen 2017, 28–32.)

Tutkimuksesta käy ilmi, että toimeksiantajalla on hyvin tiedossa työkokemuksen kautta kertyneen hiljaisen tiedon ja kokemuksen sekä osaamisen merkitys yrityksen tulevaisuudelle. Savon Sellun työnjohdon tekemällä ohjeistuksella autetaan hiljaisen tiedon siirtämistä jopa niin, että nuoret työntekijät eivät välttämättä edes huomaa oppivansa työssä. Savon Sellun organisaatiokulttuuri on myös ilmapiiriltään sellainen, joka kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen. Työntekijöiden hiljaisen tiedon kartuttaminen alkaa heti työsuhteen alussa ja jatkuu siitä eteenpäin vuosien kertyessä. Hiljaisen tiedon siirto ja jako perustuu molemminpuoliseen oppimisen haluun sekä avoimeen ilmapiiriin, eikä suinkaan siihen, että tietoa ja taitoja pakkosyötettäisiin oppivalle työntekijälle. Toimeksiantajan yrityksessä hiljaisella tiedolla pyritään turvaamaan keskeytyksetöntä toimintaa nimenomaan jakamalla hiljaista tietoa niin, että sen tavoitteena on riskitilanteiden ennaltaehkäisy. (Väisänen 2017, 40–41.)

Väisäsen tutkimuksessa esitellään neljä keinoa hiljaisen tiedon jakamisen tehostamiseksi. Nämä keinot ovat hiljaisen tiedon merkityksen esiin tuonti yhdessä sen käsitteen kanssa osaksi jokaista työtehtävää, tehtaan eri osastojen hiljaisen tiedon järjeistämisen sekä selkeytys, työkierron suunnittelu toisiinsa liittyvien tehtaan osastojen välillä sekä eläköityneiden henkilöiden osallistaminen yrityksen toimintaan työsuhteen loputtua. Ensimmäisellä keinolla lyhykäisyydessään tarkoitetaan, että tehdään selväksi joka työtehtävässä, jossa uusi työntekijä aloittaa tai kun työntekijä vaihtaa työtehtävänsä, tehdään selväksi sen työtehtävän hiljaisen tiedon ymmärrys ja merkitys. Toisella keinolla eli eri tehtaan osastojen hiljaisen tiedon järjeistämisen ja selkeytys tarkoittaa, että mihin työtehtäviin mitäkin hiljaista tietoa kannattaa jakaa. Väisänen esittelee, että Savon Sellun laitteisto vaihtuu alati, joskin hitaasti ja porrastetusti. Tällöin tietyissä työtehtävässä toimiva henkilö ei tarvitse hiljaista tietoa jonkin muun osaston

koneesta. Esimerkiksi koneenhoitaja ei tarvitse vaikkapa lastaajan trukista hiljaista osaamista. On siis järkeistettävä ja jaoteltava se hiljainen tieto, jota halutaan jakaa uusille työntekijöille. Jos työskennellään työtiimeissä tai tehtaalla on esimerkiksi oma kunnossapitonsa, kolmas keino on äärimmäisen toimiva. Työkierron suunnittelulla saadaan aikaan ilmiö, jolloin kaikki ketkä vuorokiertoa seuraavat, saavat kokemusta useista työpisteistä ja eri tehtävistä. Tämä auttaa kerryttämään hiljaista tietoa kaikista näistä työpisteistä, jossa henkilö käy. Toinen esimerkki on, että vaihdellaan tuotannon ja esimerkin mukaisen kunnossapidon työntekijöiden paikkoja, jolloin molemmat osapuolet oppivat toisen tehtävistä uutta. Neljäs keino haluaisi jo eläköityneet työntekijät osallistumaan tehtaan arkeen jollain tavalla, esimerkiksi eräänlaisina konsultteina. Tämä on hieman kyseenalainen keino, kuten Väisänenkin mainitsee. Työntekijän eläköityminen on eräänlainen merkkipaalu ja sitä on kunnioitettava. Kuitenkin hiljainen tieto on työntekijällä täysin maksimissaan eläköitymisen kynnyksellä. Ajatuksena tämä on äärimmäisen hyvä, sillä jotkut työntekijät haluavat jatkaa eläköitymisen jälkeenkkin avustamista. Ja halutessaan tietenkin on mahdollista tulla avuksi tehtaan arkeen. (Väisänen 2017, 42–46.)

3 MENTOROINTI

3.1 Mentoroinnin käsite

Mentoroinnissa on kyse kahdestaan tai ryhmässä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta, jossa kokenut eli mentori siirtää osaamista ja ammattitaitoa sekä hiljaista tietoa aktorille eli kokemattomammalle tekijälle. Oppiminen tapahtuu aktorin tahtiin ja hänen ehdoillaan. Mentori on siis kokenut ja osaava työntekijä, useimmiten vanhempi. Hän jakaa tietoaan ja taitoaan nuoremmalle työntekijälle. Aktori sen sijaan on se, joka oppii. Hänen tehtävänä on vastaanottaa sitä apua ja valmennusta, mentorointia, jota hänelle mentori yrittää antaa. Mentoroinnissa tärkeää on se, että parin tai ryhmän välillä vuorovaikutus on avointa, rakentavaa ja luottamuksellista. Näiden kolmen tärkeän kulmakiven tarkoituksena on saada aktori oivaltamaan ja tajuamaan asioita itse. Mentoroinnissa ei ole tarkoituksena, että mentori jakaa ja siirtää valmista tietoa. Tällaisen tiedonhan aktori pystyy oppimaan esimerkiksi oppaista. Mentoroinnissa haetaan juuri sitä, että aktori pystyisi itse oivaltamaan, miten jotakin tehdään, löytäisi mentorin sanomisista jotain, mitä voisi kyseenalaistaa ja pyytäisi esimerkkejä. Tavoitteena mentoroinnissa on jakaa kokemuksia ja hiljaista tietoa, viedä eteenpäin työssä olevaa tavoitteellisuutta ja työn luovuutta, auttaa aktoria löytämään itselleen oikea ura, selkiyttää työelämää ja -tehtäviä, nostaa erilaisuuden sietokynnystä ja kohottaa yhteistyökykyä ja ennen kaikkea auttaa työhön liittyvissä ongelmissa. Nopeasti vaihtuvassa ja muuttuvassa työympäristössä tarvitaan monipuolisen osaamisen sekä kokemusten ja näkemyksien jakamista. Se onkin mentoroinnin päämäärä. (Juusela 2010, 8.)

Ennen kaikkea mentorointi on vuorovaikutussuhde, joka kehittää. Mentorointi voi myös olla toimintaa. Silloin se noudattaa ennalta sovittuja periaatteita ja sille on asetettu tavoite. Menetelmänä mentorointi on prosessisarja. Nämä prosessit auttavat vuorovaikutussuhteen alulle panoa, mutta jatkossa tukee suhteen toimimista. Mentorin ja aktorin välille syntyy suhde, jossa mentori laittaa likoon omaa aikaansa, vaivaansa ja taitoja sekä tietoja sen eteen, että aktori pystyy kehittymään, kasvamaan ja paranemaan työpaikalla siihen työhön, johon häntä opastetaan. Mentoroinnin prosessissa yritetään löytää aktorista niitä kykyjä, joista hän ei välttämättä itsekään tiedä. On tärkeää olla nuorelle henkilölle tukena, auttaa häntä löytämään oma potentiaalinsa, kuin yrittää

opettaa häntä juuri kyseiseen rooliin. Mentorin tehtävänä on huomata ne tarpeet, joita aktorilla on ja reagoida niihin tarvittavalla tavalla. Kaiken lisäksi mentorin olisi hyvä saada kaikki tämä aikaan sillä tavalla, että aktori parantaa saavutuksia ja tavoitteellista ja tuloksellista toimintaa siitä hetkestä eteenpäin. (Juusela, Lilja & Rinne 2000, 14–15.)

Mentorointia on montaa erilaista ja mentorointi muokkautuu aina lähinnä työympäristön mukaan sopivaksi juuri sille tilanteelle, joka kyseessä on. Tärkeintä on löytää juuri sopivanlainen ratkaisu tietynlaiseen tilanteeseen. Mentorointi voi olla tarkkaan ohjattua, epämuodollista tai muodollista, suunniteltua tai tilannekohtaista. Vaikka mentorointia on monenlaista, esimerkiksi pari-, ryhmä- tai vertaismentorointia, on muistettava, että jokaisella mukana olijalla on omat päämääränsä. Mentorointi on siis yksilökohtaista, vaikka sitä tehtäisiin ryhmässä. (Isotalo 2010, 28.)

3.2 Parimentorointi

Parimentorointi on työelämässä hyvin yleinen tapa jakaa ja siirtää tietoa eteenpäin. Tässä mentoroinnin tyylissä vanhempi työntekijä eli mentori jakaa tietoon, osaamistaan ja kokemuksiaan sekä toimii tukena nuoremmalle työntekijälle eli aktorille. (Isotalo 2010, 28.)

Parimentorointi on yksinkertaista ja siinä saadaan helposti luotua toimiva vuorovaikutussuhde, kunhan löydetään oikeanlainen mentori-aktori-pari. Tällaisia pareja syntyy työyhteisössä jatkuvasti, sillä esimerkiksi kaikenlainen perehdytys, jossa on vanhempi ja nuorempi työntekijä yhdessä, voidaan laskea parimentoroinniksi. (Isotalo 2010, 28.)

3.3 Vertaismentorointi

Vertaismentorointi on siinä mielessä erilainen mentorointityyli, että siinä ei periaatteessa ole mentoria. Vertaismentoroinnissa pari tai ryhmä koostuu aktoreista. Aktoreista yksi on silloin ryhmän tai parin vetäjä. Vaikka hän onkin vetäjä, hän on täysin tasavertainen muiden ryhmässä olevien oppijoiden kanssa. Kun kyseessä on vertaismentorointi, itse mentorin ja aktorin roolit haihtuvat itsestään. Ideana on vuoropuhelu.

Tällä vuoropuhelulla tasavertaisten oppijoiden olisi määrä löytää uusia näkökulmia, yhteistä tietoa ja oivalluksia työstä. (Kanniainen, Nylund & Kupias 2017, 9.)

Vertaismentoroinnilla haetaan tilannetta, jossa tasavertaiset aktorit saavat tuettua toistensa oppimista työssä sekä tällä tavalla myös lisättyä ja parannettua hyvinvointia työssä. Aktorien mentorisuhte vaatii yhtenäisyyttä, avoimuutta, yhteistä sitoutumista ja ennen kaikkea luottamusta koko muuhun ryhmään. Vertaismentorointi auttaa työntekijää luomaan verkostoja työpaikan sisällä, saa uusia näkökulmia, hahmottamaan työpaikan kokonaisuuksia ja mahdollisuuden jakaa hyviä käytäntöjä muille. Yritys sen sijaan hyötyy vertaismentoroinnista esimerkiksi niin, että yritys voi kehittää pitkäjänteistä osaamista. Lisäksi vertaismentorointi luo yhteisyyden tunnetta ja kulttuuria työpaikan sisälle. Sen on myös äärimmäisen tasa-arvoinen tapa oppia uutta työyhteisössä. Tämä kaikki auttaa työpaikan toimintakulttuuria edistymään. (Osakkeen www-sivut 2018.)

3.4 Ryhmämentorointi

Ryhmämentorointi on mentoroinnin joustava muoto. Tässä tyyliässä voi olla yksi tai useampi mentori, jolla/joilla on useampi aktori. Ryhmämentorointi eroaa vertaismentoroinnista siinä, että ryhmämentoroinnissa on nimenomaan kokeneempi työntekijä mentorina, kun taas vertaismentoroinnissa on vain aktoreja, joista yksi on aktoriryhmän vetäjänä. Ryhmämentoroinnissa aktoreilla on jokaisella omanlainen taustansa, joten on tärkeää heti ryhmän muodostuttua tehdä jokaiselle aktorille omanlainen suunnitelma kehittymisestä. Ryhmämentorointi onkin hyvä aloittaa päämäärien määrittelyllä, oikeiden henkilöiden valitsemisella, toimintatavan valinnalla ja jatkosuunnittelulla. Näin saadaan yksilöllistettyä oppimista ja osaamisen vastaanottamista. Ryhmämentoroinnissa hyötyjä tulee jälleen yksilölle, mutta myös koko yritykselle. Sen lisäksi, että aktorit saavat opiskeltua ja ottaa sisään tietoa kokeneemalta työntekijältä, niin kuten vertaismentoroinnissa, he oppivat myös toisiltaan uusia näkökantoja ja toimintatapoja työelämään. Yritys saa tästä hyötyä monellakin eri tavalla, mutta suurimpana varmasti on toimintakulttuurin yhtenäistäminen. Parimentoroinnissa yritystä saattaa kohdata ongelma mentorointiparien kohdalla. Esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksellä on samaan työtehtävään useampi mentoripari (vaikkapa useampi vuoro

vuorotöitä tekevässä yrityksessä), voidaan joutua tilanteeseen, missä jokaista aktoria on opettanut eri mentori. Tällöin toimintakulttuuri jatkuu erilaisena, kun jokainen aktori on saanut erilaista opetusta työtavoista ja tiedoista. Ryhmämentoroinnilla tämä ongelma saadaan kitkettyä pois, kun yksi mentori opettaa jokaista muiden aktorien lisäksi. Yhtenäisellä toimintakulttuurilla saadaan poistettua työpaikalta erilaiset toimintatavat. Jos työpaikka omaa useita erilaisia toimintatapoja samaan työtehtävään, saattaa esimiesten olla vaikea johtaa tai auttaa ongelmatilanteissa. (Insalan [www-sivut](#) 2019.)

4 COACHING– MENETELMÄ

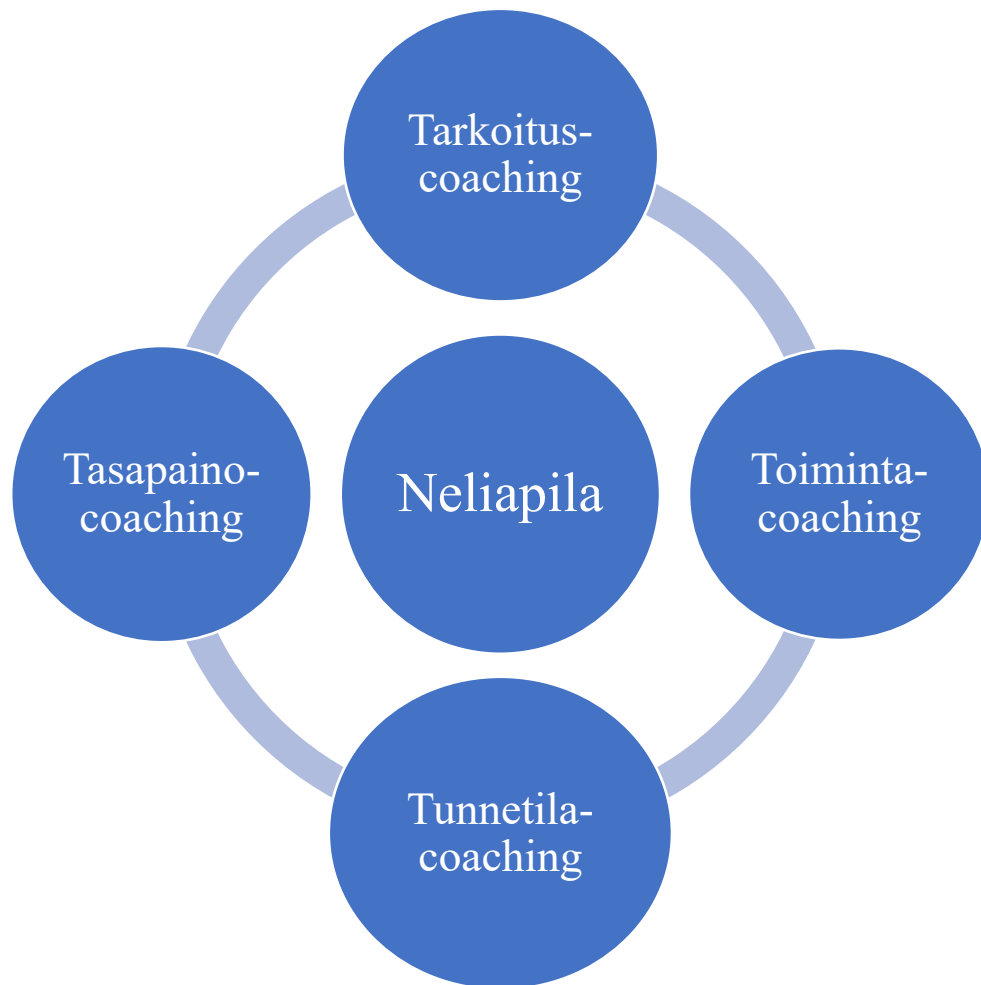
Coaching– menetelmässä lähdetään siitä, että yritetään hyödyntää coachattavan itsessä piileviä voimavaroja. Coachingissa juuri coach on auttamassa yksilöä nimenomaan löytämään ne piilevät kyvyt, mitä hänellä on. Tässä menetelmässä coach on se, joka antaa apua ja coachattava on se, joka saa apua. Valmentaja ja valmennettava eivät ole aivan sama asia, joten näitä termejä ei voida käyttää. Coachingin tavoitteena on saada coachattava pääsemään omiin tavoitteisiinsa uudelleenmiettimällä hänen omia toimintojaan ja ajatuksiaan. Näin coachattava pystyy miettimään toimintatapoja mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Coachingin avulla pystytään saavuttamaan tarkkaan harkittuja tapoja ja päätöksiä. Näiden pohjalta onnistuu pohdiskeleva oppiminen ja syvemmältä kumpuava kehitys. Coaching– menetelmästä saa irti esimerkiksi pontta niiden tavoitteiden saavuttamiseen, jotka on itselleen asettanut. Sen lisäksi se voi myös auttaa kasvamaan omaan rooliinsa. Coachingin tarkoitus on suurempi, ison kuvan kasvu. Ei pelkästään yksilön kehittäminen. Myös yritys hyötyy coaching– menetelmästä. Yritystasolla coaching parantaa tulosta, laatua ja tuottavuutta sekä parantaa esimerkiksi työryhmien tai -tiimien tehokkuutta. Näiden lisäksi myös sitoutuneisuus yritykseen suurenee. (Suomen coaching– yhdistyksen [www-sivut](http://www.coaching.fi) 2022.)

Coaching– prosesseja on yrityksessä yleensä kahdenlaisia, joko tilataan ulkopuolinen coach yrityksen ulkopuolelta tai järjestetään sisäistä coachingia. Huomioon otettavaa on, että useimmiten myös sisäisessä coachingissa on mukana jollain tavalla kuitenkin ulkopuolinen coach. Kun on kyseessä tilanne, jossa tarvitaan ulkopuolista coachia, on silloin tyypillisiä coaching– tapoja esimerkiksi yrityksen suuret coaching– projektit tai kahdestaan käytävät coaching– keskustelut. Suurissa coaching– projekteissa on sovittu ennalta aikataulu, osallistuvat työntekijät sekä myös käytettävät varat ja tavoitteet coachattavalle, Näissä projekteissa coachattavista tehdään usein myös henkilökohtainen arviointi. Lisäksi voidaan tehdä vaikuttavuusarvioita coachingista, ennen sitä ja sen aikana sekä jälkeen. Kahdestaan käytävissä keskusteluissa yleensä sovitaan tapaamisista ja niidenkin aika on ennalta määriteltä. Näissä keskusteluissa teema on joka tapaamiselle erikseen mietitty. Tyypillistä on myös, että sovitaan henkilökohtaisista tavoitteista. Näiden coaching– tapojen edut ovat niiden selkeydessä. Sekä coach että yrityksen edustajat (coachattava) tietää, mihin sitoutuu ja mitä on odotettavissa, sillä

kaikki on ennalta sovittua. Sisällön ollessa sovittua ja selkeää, voidaan keskittyä nimenomaan coachingiin itseensä. Ja silloin, kun tapaamisten sisältö on ennalta mietitty, on helppoa käyttää muita työkaluja coachingin avuksi, esimerkiksi henkilöarvioita. Näihin kahteen tapaan sisältyy myös riskejä. Jos ennalta sovittuja ohjelmia seurataan todella tarkkaan, voi coachattavan keskittyminen olla liikaakin sovituksessa aiheesta ennen tapaamista. Tämä tarkoittaa, että muut osa-alueet töissä voivat jäädä vähemmälle huomiolle. Lisäksi voi käydä niin, että tapaaminen sovittuna ajankohtana syystä tai toisesta ei onnistukaan. Silloin olisi tärkeää saada heti sovittua uusi tapaaminen. (Carlsson ja Forssell 2017, 42–44.)

Sen sijaan yrityksen sisällä tapahtuvassa coachingissa tapoja on viralliset esimies–alaiseskustelut sekä joka päivä käytävät keskustelut. Nämä kaksi eroaa siten, että esimies–alaiseskusteluissa tapaamiset ovat jälleen tietyn pituisia ja ne ovat sovittu, mutta ne voivat toistua vaikkapa kerran viikossa. Joka keskustelussa on aihepiirinsä, jota ruvetaan seuraavaksi kehittämään. Molemmat osapuolet kertovat näissä vuoropuheluissa omat tavoitteensa. Jokapäiväiset keskustelut voivat sen sijaan olla täysin spontaaneja. Tapaamiset voivat olla silloin kuin molemmille sopii ja niissä voidaan keskustella mistä vaan aiheesta. Aihepiirit vaihtelevat ja voidaan palata myös jo käytyihin asioihin tai sivuta muitakin aiheita. Yrityksen sisällä tapahtuvassa coachingissa, eli juuri näissä kahdessa tavassa etuina sen sijaan ovat joustavuus sekä vapaampi ilmapiiri. Tutussa ympäristössä on helpompaa toteuttaa coachingia, kun henkilöt ovat jo tuttuja ja tietävät, milloin saattaa olla huono tai hyvä hetki pitää tapaamisia ja keskusteluja. Riskinä voi olla muun muassa se, että ilmapiiristä tulee liian leppä. Asiat eivät etene ja aiheet voivat jäädä unholaan helpommin. (Carlsson ja Forssell 2017, 44–45.)

Coachingin aihepiirit voidaan koota ns. neliapilamalliin (kuvio 2.)



Kuvio 2. Neliapilametodi coachingissa. (Carlsson ja Forssell 2017, 228.)

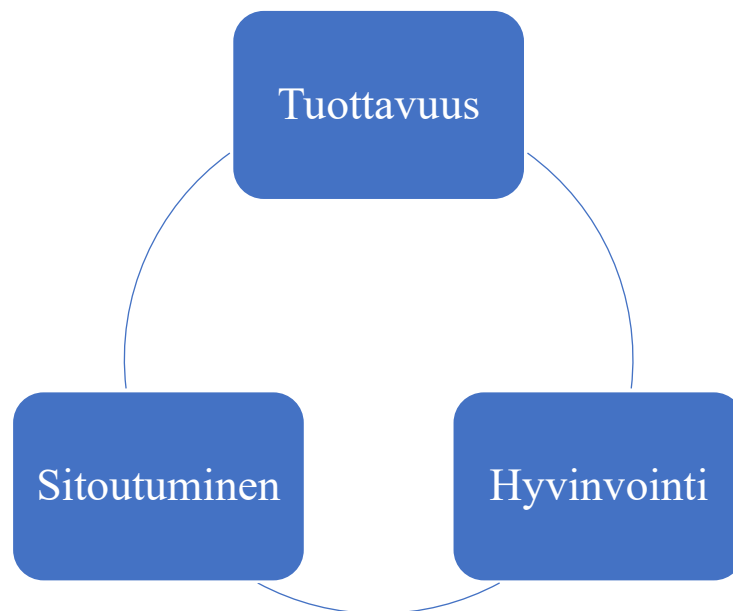
Tarkoitucoachingissa keskitytään coachattavan omiin unelmiin, arvoihin ja niihin osa-alueisiin, jossa hän on jo vahva. Coachattavan on hyvä tietää, mitä hän haluaa ja kuinka hän pystyy käyttämään syntyneitä oivalluksia työssään. Lisäksi on tärkeää yrittää väistää ja poistaa tarkoitusesteitä. Tarkoitusesteillä tarkoitetaan sellaisia esteitä motivaatiossa, jotka voivat aiheuttaa pahoja ongelmia työssä, esimerkiksi kovaa stressiä ja loppuun palamista. Tarkoitusesteitä voi olla myös ulkoisia, kuten sellaiset, että ei viihdy siinä, mitä tekee. Toimintacoachingissa sen sijaan pyritään pitämään fokus tavoitteen saavuttamisessa ja jossain tietyssä suoritteessa. Tämän tyyppinen coaching antaa apua ja tukea selkeään tulevaan suoritukseen tai maaliin. Apua toivotaan kumpuavan omista vahvuuksista ja jo onnistuneista suorituksista. Toimintacoachingissa yritetään päästä läpi toimintaesteistä, joita voivat olla esimerkiksi vaikeus aloittaa jokin tehtävä tai työhön ryhtymisen vaikeus. Tunnetilacoaching keskittyy nimensä mukaisesti coachattavan tunteisiin. Coach yrittää tunnistaa niitä ja pyrkii saamaan

coachattavan tuomaan ne hallitusti tietoon. Tunnetilacoachingin tavoite on, että coachattavan pahat tai huonot tunteet eivät olisi este tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän onnistuessa coachattavan suoritus voi parantua hyvinkin nopeasti ja jopa silminnähden. Tunnetilaesteiden ylitys on vaadittavaa tältä coaching–tyyliltä. Tunnetilaesteet ovat sellaisia, jotka estävät coachattavaa toimimasta parhaalla ja mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Ne häiritsevät keskittymistä ja työn suoritusta. Tasapainocoaching on taas hieman erilaisempi tyyli. Sen fokusalueet ovat energiatasapaino ja se, että pystyy hallitsemaan coachattavan stressiä. On huolehdittava, että täyden elämän tekijät voisivat olla coachattavan omien tarpeiden mukaisessa tasapainossa. Pitämällä näistä huolta tasapainocoaching pystyy auttamaan coachattavaa elämään asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tasapainoesteitä on kyettävä purkamaan. Tällainen este voi olla esimerkiksi fyysinen jaksamattomuus. Se voi vaikkapa syödä hyvinvointia, jolloin työsuoritus ei onnistu halutulla tavalla, vaikka muut osa-alueet olisivatkin kunnossa. (Carlsson ja Forssell 2017, 228–250.)

5 IKÄJOHTAMINEN

Nimensä mukaisesti ikäjohtamisella tarkoitetaan johtamistyyliä, joka ottaa työntekijän iän huomioon. Ikäjohtamisen tärkeimpiä periaatteita onkin, että yritetään säilyttää sitä tietoa, jota yrityksessä jo on (kokeneet työntekijät), kuin korvata sitä uudella tiedolla (uusi työntekijä). Ongelmana on, että useat yritykset katsovat, että kokemus ei olisi tietoa tai että se tieto, joka kokeneilla työntekijöillä on, olisi turhaa tai vanhanaikaista. Näin ei voida kuitenkaan ajatella, sillä osaaminen ja tieto työpaikalla koostuu nimenomaan paljolti kokemuksesta. On vaikeaa löytää sellaista uutta työntekijää, joka osaa heti tehdä juuri niin tehokkaasti ja oikein kun työpaikalla halutaan. Tämän takia on äärimmäisen tärkeää saada säilytettyä se tieto, jota kokeneet ja vanhemmat työntekijät pitävät hallussaan. Ikäjohtaminen ottaa huomioon sen, että juuri näillä työntekijöillä on sitä arvokasta tietoa. Toki uudet työntekijät tuovat sitä aina lisää tiettyyn työtehtävään, mutta tiedon pohja on kokeneissa työntekijöissä. (Toom ym. 2008, 221.)

Ikäjohtamisen etuja voidaan helposti kuvata kuviolla (kuvio 3.)



Kuvio 3. Ikäjohtamisen etujen kolmio. (Kiviranta 2010, 38.)

Nämä kaikki kolme osa-aluetta työssä paranevat ikäjohtamisella. Tavoitteet on aina saavutettava yrityksessä kuin yrityksessä, katsomatta yrityksen taustoihin. Aina on asetettu jotkin tavoitteet. Työpanos on tavoitteiden saavuttamisessa tärkeä palanen ja hyvä työpanos saadaan irti johtamalla joka tilanteessa sopivalla tavalla kutakin työntekijää. Tuottavuus muotoutuu kolmesta eri tekijästä. Nämä ovat yhteinen vaikutus tilanteeseen, motivaatio ja kyvykkyys. Nämä ovat myös ikäjohtamisen kolme pointtia. Eli ikäjohtamalla ihmisiä saadaan tuottavuus ikään kuin itsestään paremmaksi. Tilanteissa on johdettava eri ihmisiä eri tavoilla ja tämä auttaa tuottavuuden paremmaksi. Sitoutuminen käy päivä päivältä tärkeämmäksi, kun työpaikoilta ei välttämättä olla rahan takia ja sitoutumalla saadaan jatkuvuutta. Osaaminen ja kyvykkyys korostuvat työntekijässä. Kaikkia työntekijöitä halutaan sitouttaa, sekä uusia että vanhoja. Sitoutua voi työpaikalla moneenkin asiaan, palkkaan, uraan tai kutsumusammattissa elämäntehtävään. Ikäjohtamisessa otetaan huomioon, mihin kukakin työntekijä haluaa sitoutua. Eri ikäiset ihmiset ja työntekijät sitoutuvat eri asioihin, jolloin on tärkeää huomioida, miten saadaan hänet sitoutumaan juuri omaan työyhteisöön. Ikäjohtaminen tarjoaa erilaisia keinoja, jotta yritys saisi työntekijän sitoutumaan. Tällaisia keinoja voivat olla esimerkiksi auttaa työntekijää ymmärtämään, mikä on työn merkitys, johtaa työntekijä työuraa henkilökohtaisemmalta pohjalta, kehittää sitä yhteisöä, jossa työntekijä on sekä oikeudenmukaisuus ja tilannekohtainen johtaminen eli käytetään oikeaa johtamistapaa oikeissa tilanteissa. Nämä auttavat yritystä sitouttamaan työntekijän omaan työpaikkaansa. Työntekijä kokee olevansa arvostettu ja oikeassa paikassa, kun ikäjohtamisen keinoja saadaan käytettyä. Kolmas ikäjohtamisesta saatava hyöty on työhyvinvoinnin hyvä taso. Työhyvinvoinnilla on äärimmäisen iso merkitys työntekijän jaksamiseen, tyytyväisyyteen ja työkykyyn, vain muutama mainitakseen. Nämä tekijät taas vaikuttavat siihen, miten työntekijä suoriutuu työssään. Hyvällä työhyvinvoinnilla voidaan varmistua työntekijän pitkästä ja aktiivisista työvuosista. Lisäksi työhyvinvointiin kuuluu laitteiden ja koneiden huollot, sillä epäkuntoiset laitteet saavat työhyvinvoinnin huonommaksi. Ikäjohtaminen ottaa jälleen huomioon, mitä eri-ikäiset työntekijät tarvitsevat voidakseen hyvin työpaikallaan ja -tehtävässään. Joissain tilanteissa voi olla hyvä, että esimerkiksi koitetaan poistaa uupumisen syitä tai tukeamalla yleistä jaksamista. Eri-ikäisiä johtamalla myös yritys hyötyy, sillä liiketoimintaa ja sen toteuttavia tuotannontekijöitä voidaan parantaa ikäjohtamalla. (Kiviranta 2010, 33–49.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Käytetyt menetelmät

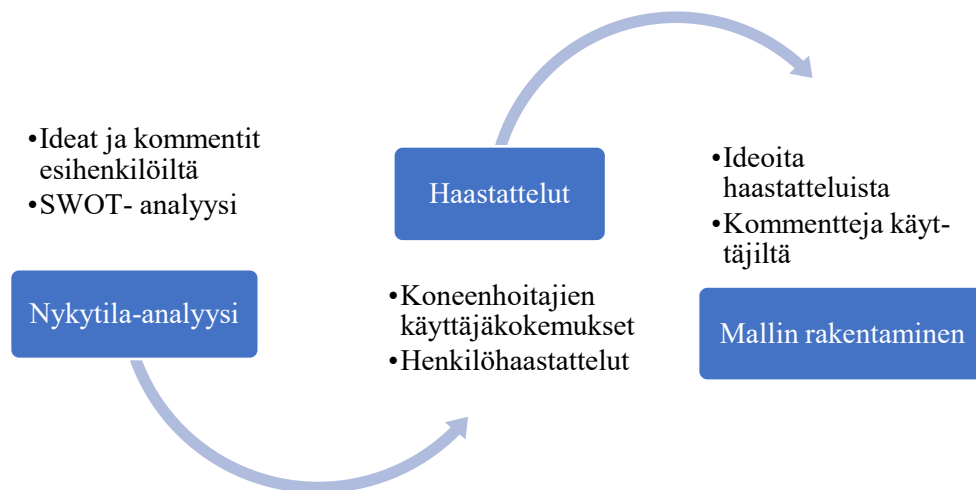
Tutkimuksessa sovellettiin konstruktiivista tutkimusmenetelmää. Se oli paras vaihtoehto tutkimuksen suorittamiseen, sillä tavoitteena oli nimenomaan rakentaa siirtämismalli hiljaiselle tiedolle. Konstruktiivista mallia käytetään juuri konkreettisen lopputuloksen saamiseen, joka oli tutkimuksen tavoite. Mallin rakentamisessa hyödynnetään kuusikohtaista kaaviota, joka etenee prosessin lailla eteenpäin. Kuusikohtaisessa kaaviossa etsitään ongelma, haetaan tarpeellinen tieto ongelman ratkaisuun, testataan toimivuutta, näytetään viitteet teoriaan ja tarkastellaan soveltuvuusalueen laajuutta. Kaikkia kuutta eri askelmaa käytettiin, toki sovelletusti tälle tutkimukselle sopivaksi nähtyihin keinoin. (Oppariavun [www-sivut](#), 2022).

Tutkimuksessa käytettiin esihenkilöille teetetyssä nelikenttäanalyysissä pohjana SWOT-analyysin periaatteita. Tällä analyysillä tarkoituksena oli saada nykytilasta tietoa, miten hiljainen tieto siirtyy ennen hiljaisen tiedon siirtämismallia ja miten esihenkilöt suhtautuvat rakennettavaan malliin. Lähinnä tarvittiin tietoa siitä, koetaanko mallia ylipäätään tarpeelliseksi. SWOT–analyysillä tarkoitetaan nelikenttäpohjaista mallia, jolla haetaan jostakin asiasta vahvuudet ja heikkoudet sekä uhat ja mahdollisuudet. Sitä voidaan käyttää laajasti eri asioihin yrityksen sisällä. Se on kätevä työkalu tietyn ongelman yksinkertaiseen käsittelyyn sekä yksilö– että ryhmätasolla. Tässä tutkimuksessa sitä sovellettiin niin, että vahvuuksia ja heikkouksia etsittiin hiljaisen tiedon siirrostä ennen siirtämismallia ja uhkia ja mahdollisuuksia mietittiin tulevasta hiljaisen tiedon siirtämismallista. SWOT–analyysin soveltaminen sopi parhaiten nykytila-analyysin suorittamiseen, sillä siinä voidaan paneutua nimenomaan sekä nykyhetkeen että myös tulevaan. (Suomen Riskienhallintayhdistyksen [www-sivut](#), 2022.)

Käyttäjäkokemuksia sen sijaan kerättiin henkilöhaastatteluilla valituilta henkilöiltä. Haastatteluihin käytettiin haastattelupohjia, joiden kysymykset oli laadittu tuottamaan parhaiten tutkimukseen sopivaa ja sen tekemistä auttavaa sisältöä. Haastattelut koettiin etevimmäksi menetelmäksi saada tietoa työntekijöiltä, sillä niiden avulla saatiin käyttäjiltä tietoa omista kokemuksista eli läheltä juuri sitä kosketuspintaa, jota työn

tavoitteena on auttaa. Haastattelupohjat sekä esimiehille teetetyt nelikenttäanalyysin pohja löytyvät liitteinä (liitteet 1–3.)

6.2 Tutkimustyö



Tutkimuksen teko aloitettiin esihenkilöiden nykytila-analyysillä. He vastasivat kysymyspohjaan, jonka pohjalta tehtiin analyysi siitä, mikä on esihenkilöiden näkemys tehtaan tämänhetkisestä hiljaisen tiedon siirrosta. Tavoitteena oli myös saada esihenkilöiltä kommentteja ja ideoita, miten hiljaisen tiedon siirtämismallia voitaisiin rakentaa. Esihenkilöitä tutkimukseen osallistui viisi kappaletta, joista kolme oli vuoromestareita. Heidän lisäksensä tehtaan kehitysinsinööri ja tuotantopäällikkö kuului vastaajien joukkoon.

Sillä aikaa, kun esihenkilöt saivat miettiä vastauksiaan nykytila-analyysiin, haastateltiin työntekijöitä. Haastattelut suoritettiin niin, että jokainen vietiin eri tilaan vastaamaan työajalla. Tällä haluttiin varmistaa, että muiden läsnäolo ei vaikuta haastateltavan vastauksiin. Paikalla olivat siis vain haastattelija ja haastateltava. Tämä osoittautui hyväksi keinoksi, sillä moni haastateltava antoi sellaisia vastauksia, joita ei olisi saanut toisenlaisissa olosuhteissa heistä irti. Haastattelut onnistuivat hyvin, mutta yksi takaisku koettiin. Yksi eläkkeelle ehtineistä koneenhoitajista ei vastannut haastattelupyyntöihin, joten yksi tärkeä kokemuspohjainen tieto jäi saamatta. Haastatteluihin osallistui loppujen lopuksi yhdeksän henkilöä. Yksi heistä oli jo eläkkeellä, kaksi olivat seuraavaksi eläkkeelle siirtyviä ja kuusi oli viimeisimpinä olleet koneenhoitajan opissa. Haastateltavat olivat siis koneenhoitajia kartonkitehtaassa. Koneenhoitajat ovat

tärkeä osa kartonkitehtaan tuotantoa ja prosessia. Tärkeys on toki itsestäänselvyys, kun kyseessä on työtehtävä, joka hallitsee itse kartonkikonetta. Heidän työpisteellään määrää massasta syntyy lopullista tuotetta eli valmista kartonkia. He ovat omalta osaltaan vastuussa tuotteen laadusta. Heidän työtehtävänsä on suuri kokonaisuus, sillä kartonkikoneen hoitajan on osattava koko koneen eri osat. Koneen eri osien osaamisen lisäksi koneenhoitajan on osattava käyttää osia sekä fyysisesti että ohjausnäyttöiltä.

Esihenkilöiden ajatusten ja työntekijöiden haastattelujen jälkeen malli rakennettiin valmiiksi. Mallin rakennus onnistui hyvin, sillä jo haastattelujen aikana saatiin ideoita siitä, mitä malliin tulee sisällyttää. Lisäksi jo ennen tutkimuksen alkua oli melko selviä asioita, joita malliin tullaan laittamaan. Haastatteluilla ja esihenkilöiden kommentteilla pyrittiin vain hakemaan lisäajatuksia ja vahvistusta sille, miltä rakennettava malli tulee näyttämään.

Tutkimus pystyttiin toteuttamaan aikataulussaan suurilta osin, mutta sairastapaukset viivyttivät haastattelujen alkua sekä viimeistä yhteistä palaveria tehtaalla. Aika on pois mallin testauksesta, mutta testausta oli hankala suorittaa joka tapauksessa. Koneenhoitajien oppi kestää 900 tuntia, joten ei ollut mitenkään mahdollista testata mallin toimivuutta tähän tutkimukseen. Sen sijaan testaamisen sijasta työssä perustellaan, minkä takia juuri ne asiat ovat otettu malliin mukaan, jotka siellä ovat. Joitakin osia saatiin testattua mallista, mutta aiemmin on mainittu, oppi on niin pitkä, että perusteellista testausta ei ollut mahdollista suorittaa.

7 NYKYTILA-ANALYYSI

7.1 Nykytila-analyysin tarkoitus

Esihenkilöille teetettiin tutkimuksen alussa nelikenttäanalyysi, jossa pohjana käytettiin SWOT– analyysiä. Tämän tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilöiden näkökulmasta, miten hiljainen tieto siirtyy tehtaan koneenhoitajien kesken ennen tutkimuksessa syntynyttä mallia hiljaisen tiedon siirrolle. Sen lisäksi haluttiin selvittää, kumpuaako esihenkilöiltä jotain ideoita, joita voisi sisällyttää hiljaisen tiedon siirtämismalliin. Tähän siis osallistuivat tuotannon esihenkilöt. Esihenkilöt saivat vastata kysymyspohjaan omalla ajallaan ja niin, ettei vastauksia ollut kukaan kysymässä, toisin kuin työntekijöiden haastatteluissa. Niissä haastateltava eristettiin muista työntekijöistä niin, että vastaaminen oli helpompaa eikä siihen päässyt vaikuttamaan esimerkiksi ryhmäpaine.

7.2 Nykytilanteet hyvät ja huonot puolet

Nykytilanteessa esihenkilöt näkivät, että on paljon hyviäkin puolia. Oppiajan pituus koettiin äärimmäisen hyväksi asiaksi, mitä se toki onkin. On selvää, että koneenhoitajan opissa on oltava niin pitkään, että kaikki ovat varmoja oppivan valmiudesta. Oppiajan pituus koneenhoitajan työssä on 900 tuntia, eikä tutkimusta tehdessä koettu, että sitä kannattaisi muuttaa. Lisäksi tärkeänä koettiin se, että voidaan osapuolien halutessa vaihtaa vuoroa, jossa ollaan opissa ja töissä. Vuoron vaihtamisen mahdollisuus on äärimmäisen tärkeä asia, kun otetaan huomioon, että henkilökemiat ovat vitaali asia oppimisen onnistumisessa. Huonoina puolina esihenkilöt kokevat juuri sen, että tiedon siirto on paljon henkilökemioiden varassa. On tärkeää löytää oikeanlaiset parit, sillä vaikka ei oltaisikaan opissa, niin ollaan samassa vuorossa töissä.

Hankalaksi koetaan myös koneen tasainen kulkeminen. Tämä onkin äärimmäisen kaksipiippuinen asia. Oppimisen kannalta olisi tärkeää, että tulisi hankalia tilanteita kartonkikoneella. Esimerkiksi sähkökatkot ja sitä kautta prosessin alusta aloittaminen, köysien katkeaminen tai kartongin ryhmään pakkautuminen ovat hyviä opin paikkoja opissa oleville koneenhoitajille. Köysillä tarkoitetaan ohjausköysiä, jotka vievät kartonkikoneen läpi meneviä huopia oikeista väleistä läpi. Huopien päällä kulkee

kartonkimassa, josta muodostuu lopullista tuotetta eli kartonkia. Nämä köydet voivat aika ajoin katketa ja silloin kartonkikone on ajettava alas. Myös silloin kun kartonki pakkautuu ryhmään, on kone ajettava alas. Tällä tarkoitetaan sitä, kun kartonki pakkautuu tiiviiksi mytyksi huovan ja telan tai sylinterin väliin ja se on käsin/apuvälinein revittävä sieltä pois. Toki nämä ovat hyviä paikkoja oppia miten kartonkikone ajetaan alas ja takaisin toimintaan, tarkoittaa se samalla sitä, että tuotanto ja sen jatkuvuus kärsivät. Ideaalitulanteessahan mitään tällaista katkoa ei synny, mutta todellisuudessa ne ovat yleisimmät syyt kartonkikoneen pysähtymiselle, suunnitellut katkot lukuun ottamatta. Huolta aiheuttaa myös se, että oppijaksot voivat olla hajanaisia. Tämä on myös työntekijäpuolelta kuultu kommentti. Monella työntekijällä tehtaalla on osaamista useaan työtehtävään. Usea opissa ollut koneenhoitaja lukeutuu myös tähän joukkoon. Tämä voi aiheuttaa tilanteita, joissa opissa oleva koneenhoitaja voi joutua esimerkiksi toisen työntekijän sairasloman takia tekemään pitemmäksikin aikaa jotain muuta työtehtävää. Ongelmana tilanteessa on, että pitkän ajan toisessa tehtävässä ollut oppija ei välttämättä muista kaikkea tai ei pysty heti orientoitumaan takaisin koneenhoitajan oppiin. Viimeinen huolenaihe esihenkilöillä liittyi työntekijöiden keskinäiseen kunnioitukseen. Monet kokeneet koneenhoitajat ovat olleet työssään jopa yli 40 vuotta. Nuoremmilla, oppiin saapuvilla työntekijöillä on suuri kunnioitus kokeneempia kohtaan. Tämä saattaa johtaa siihen, että nuorempi ei uskalla kyseenalaistaa vanhempaa tai kertoa, jos ei ymmärtänyt jotain läpikäytävää asiaa. Vaikeaa voi myös olla kertoa esihenkilölle, että ei syystä tai toisesta halua olla kyseisen henkilön opetettava. Nämä huolenaiheet nykytilanteessa olivat niitä, joihin yritettiin tutkimuksella vaikuttaa.

Positiivisena puolena nykytilanteessa oli myös se, että ikäjohtamista oli jo onnistuttu tekemään jollain tavalla onnistuneesti. Työkulttuurin muutos sukupolvien välillä oli alkanut näkymään, kun vanhempia työntekijöitä oli jäänyt eläkkeelle. Esimerkkinä tilanne, jossa kokenut koneenhoitaja oli sanonut käytöntarkkailijalleen rumasti ja kiro-sanoin tehostetusti, ettei kaipaa apua, kun oli ongelmatilanne käsissä. Kun tästä mentiin eteenpäin ja samalla käytöntarkkailijalla oli tuleva koneenhoitaja parina, oli tämä pyytänyt käytöntarkkailijalta apua ja halusi oppia myös häneltä. On siis rakennettavan mallin kannalta äärimmäisen hyvä asia, että ikäjohtamista on onnistuttu tekemään jo ennen mallin käyttöönottoa. Vanhemmalta ikäpolvelta tuntuu puuttuvan aito halu avoimeen vuorovaikutukseen oman tiimensä sisällä, kun taas nuorempi, tuleva

työsukupolvi haluaa imeä oppia koko tiimiltään. Tästä on ehdoton hyöty nuoremmalle sukupolvelle, sillä kanssakäymisen avoimuus on yksi avainasioista toimivan oppimisen kannalta.

7.3 Rakennettavan mallin mahdollisuudet ja uhat

Nykytila-analyysin toisena tehtävänä oli miettiä hiljaisen tiedon siirtämismallin uhkia ja mahdollisuuksia. Ehdottomana mahdollisuutena koettiin se, että vuorojen vaihtamisella on selkeä etu oppijan opetukseen. Kiertäminen useassa vuorossa tarkoittaa, että oppija saa kokea erilaisia työtapoja. Tässä tapauksessa viisi erilaista, sillä toimeksiantajalla on viisi eri vuoroa työntekijöitä. Näin opissa oleva saa muodostaa eri tavoista juuri itselleen sopivan menettelytavan kuhunkin eri tilanteeseen. Esihenkilöistä moni myös sanoi, että mallin mahdollisuutena koetaan se, että saataisiin dokumentoitua tietoa eteenpäin. Tämä ei ollut tutkimuksessa tavoitteena, sillä hiljaista tietoa on äärimmäisen vaikea saada talteen. Pikemminkin mahdollisuutena olisi hyvä kokea se, että luodaan parhaat puitteet siirtää juuri hiljaista tietoa eteenpäin. Ja tämä olikin koettu mahdollisuudeksi. Näin saadaan jokaiselle vuorolle samanlainen pohja ja puitteet jalkaa ja siirtää hiljaista tietoa. Tällä saataisiin myös vähennettyä pelkoa yksinjäamisestä työpisteelle, kun sen aika on. Toki tietoa voidaan dokumentoida. Se tapahtuu niin, että yksilö on opissa ja kirjoittaa itselleen muistiinpanoja eri tilanteista ja miten niitä hoidetaan. Näin saataisiin tallennettua hiljaistakin tietoa ja se voisi auttaa tulevaisuudessa oppiin astuvia. Opettava voisi näin käyttää omia vanhoja muistiinpanojaan auttaakseen uutta työn saloihin.

Mallille uhkana koettiin muutamakin asia. Eläköityvien koneenhoitajien motivaatio opettaa on uhkana sekä mallille että myös nykyhetkessä. Monta vuosikymmentä samaa työtä tehneen motivaatio opettaa tuli myös työntekijäpuolelta huolen aiheena. Tähän on vaikea vaikuttaa, mutta yksi selkeä keino on vain jättää ne, joita opettaminen ei motivoi tai kiinnosta, opetusprosessin ulkopuolelle. Tähän ongelmaan liittyy vahvasti se sukupolvien kulttuurieroista kertova mentaliteetti ”kun on aina tehty näin”. Tämä on vaarallinen asenne nykyään alati muuttuvassa työympäristössä. Oppimisprosessissa tärkeää olisi, että uskalletaan kyseenalaistaa ja kysyä opettavalta. Jos asenne on lähdistä asti kerrotun mukainen, ei oppimista tapahdu halutulla tavalla. Jotta

oppimisprosessi toimisi halutulla vuorovaikutuksella, on myös opettavan oltava valmis ottamaan uusia asioita mieleensä. Hyvin toimiva oppiminen opettaa molempia osapuolia. Uhaksi koettiin myös se, että uusi malli aliarvoisi kokeneiden ammattitaitoa. Pelkona oli, että mallia ei pystytä hyödyntämään tai sitä ei koeta ”omaksi”. Kuten jo aiemmin on mainittu, tarkoituksena ei ollut mikään muu, kuin rakentaa oppimisen kannalta mahdollisimman hyvät puitteet. Opettavat saavat käyttää jatkossakin omaa ammattitaitoaan juuri niin hyvin, kuin kykenevät. Oppijan kannalta malli rakennettiin niin, että olisi helpompaa ja tehokkaampaa oppia.

8 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISMALLI

8.1 Mallin syntyminen

Nykytila-analyysin ja haastatteluiden jälkeen tehtiin hiljaiselle tiedolle siirtämismalli. Mallia rakennettiin enemmän koneenhoitajien, sekä kokoneiden ja seuraajien, haastattelujen pohjalta, sillä heillä on ensisijainen kosketuspinta koneenhoitajan oppiin. Toki tärkeitä kommentteja ja ajatuksia tuli myös esihenkilöiltä ja etenkin nykytila-analyysistä. Jo ennen tutkimuksen aloitusta tuli selväksi, että osa koneenhoitajista oli kaivannut parempia puitteita ja mahdollisuuksia opille. Eräs työntekijä kommentoikin, että hän on odottanut useamman vuoden jo tällaista tiedonsiirtomallia. Toki myös esihenkilöillä oli ollut ajatuksia tällaisesta tutkimuksesta, sillä aihe saatiin nopeasti valikoitua.

8.2 Haastattelut

Henkilöhaastattelut suoritettiin siis aivan paineettomassa tilassa. Haastateltaville tehtiin selväksi, että vastauksia ei voida yhdistää vastaajaan. Näin saatiin luotua ympäristö, jossa vastaamisesta haastattelukysymyksiin olisi mahdollisimman paljon hyötyä tutkimuksen kannalta. Näin myös kävikin, sillä haastatteluun vastanneista saatiin todella paljon tietoa irti. Jopa sellaista tietoa, mitä ei ollut kerrottu esihenkilöille. Tämä mahdollisti monipuolisen ja kattavan aineiston tutkimuksen tekemistä varten. Juuri näiden haastattelujen pohjalta tuli paljon eri ideoita sekä tutkimuksen pääkysymystä varten että sivukysymyksiä ajatellen.

Esihenkilöiden puolella huoleksi noussut uhka hiljaisen tiedon siirtämismallille siitä, että mallia ei koettaisi omaksi tai se vähätelisi ammattitaitoa kumoutui koneenhoitajien haastatteluissa. Suurin osa yhdeksästä haastateltavasta oli sitä mieltä, että mallista olisi hyötyä oppimiseen. Vain yksi haastateltavista ei osannut sanoa, olisiko mallista apua. Työntekijäpuolella oltiin siis valmiita uudelle mallille. Mallilla haluttaisiin parantaa järjestelmällisyyttä opetuksessa sekä luoda muistijälkiä kaikenlaisista eri tilanteista, joita koneenhoitajalle voi tulla eteen. Etenkin harvemmin tapahtuvien ongelmien taltiointia/kautta jonkinlaista selvitystä, miten ennen tilanne oli hoidettu, haluttiin

parantaa. Kuten jo aiemmin on mainittu, se saattaa olla hankalaa, sillä kartonkikone käy niin tasaisesti, että ongelmat harvenevat. Haastateltavat löysivät myös mietinnän aiheita mallista. Esimerkiksi miten malli ja opetettavat sopeutuvat alati muuttuvaan koneenhoitajan pestiin. Miten esimerkiksi malli sopii kymmenen vuoden päästä hiljaisen tiedon siirrolle. Mallin tarkoituksena onkin luoda yleisluonnolliset puitteet oppimisen parantamiseksi, ei niinkään ottaa kantaa esimerkiksi laitteiden muutoksiin tai päivityksiin.

Myös koneenhoitajien haastatteluissa kysyttiin hieman nykytilanteesta. Koneenhoitajilta tuleva tieto nykyhetkestä oli myös tärkeää, sillä he ovat olleet opetettavana tai opettaneet viimeisimpinä. He siis tietävät, miten hiljainen tieto siirtyy ja onko tarvetta muutoksille. Hiljainen tieto on siirtynyt tehtaalla jo ennen malliakin. Se on itsestään selvää, sillä muuten oltaisiin tilanteessa, jossa kone ei kävisi. Tietoa on siis saatu siirrettyä, mutta parannettavaa löytyi haastateltavien mukaan. Erään haastateltavan lyhyt ja ytimekäs kommentti ”paremminkin olisi voinut mennä” kertoo jo parantamisen tarpeesta. Parannettavaa nuoremmat haastateltavat löysivät ennen kaikkea opettavien aktiivisuudesta. Moni kokenut on ollut samassa työtehtävässä useita vuosikymmeniä, joten eläkepäivät alkavat varmasti olla mielessä. Mielessä vaan pitäisi pitää se, että jonkun on sitä työtä jatkettava. Seuraajat kertoivat, että asioita tehdessä olisi hyvä aina selittää mitä tekee. Jotkut kokeneet saattavat lähteä valvomosta kiertämään ja tekemään jotain yllättäen, kertomatta mitä lähtee tekemään. Lisäksi jotkut nuoremmat kertoivat, että ilman omaa aktiivisuutta, esimerkiksi kyselyä, ei olisi välttämättä saanut mitään irti opetuksesta. Mallilla kaivattiin myös järjestelmällisyyttä. Tämä ilmeni vastauksesta, joka ehdotti yksilöllistä opetussuunnitelmaa oppiin tuleville. Opetusmenetelmät nousivat esille. Tähän liittyy jo aiemmin mainittu epäaktiivisuus opettavilta, mutta myös konkreettisempi puoli. Eräs vastaus mieltikin, että kyllä parempiakin tapoja opettaa löytyy, kuin vain näyttöjen tuijottelu. Lisäksi yksi iso ongelma koneenhoitajan opissa tuli esiin. Resurssien takia opissa oleva koneenhoitaja voi joutua muihin työtehtäviin pitkäksi aikaa, esimerkiksi sairasloman takia. Tämä tarkoittaa, että oppi katkeaa ja voi olla vaikeaa päästä takaisin rytmiin, kun oppi jatkuu. Tämä onkin ongelma, johon tutkimus ei pysty vaikuttamaan. On toki muistettava esimerkiksi osaamiset työntekijöillä. Osaamisilla tarkoitetaan, mitä eri työtehtäviä työntekijä pystyy tekemään. Tämä on suoraan verrannollinen palkkaan; mitä enemmän osaamisia, sitä isompi palkkaluokka. Kartonkikoneen valvomossa on kaksi työtehtävää,

koneenhoitaja ja käytöntarkkailija. Jokaiseen vuoroon on yritetty saada myös resurssityöntekijä, joka voi tarvittaessa auttaa muissakin työpisteissä. Otetaan esimerkiksi tilanne, jossa resurssityöntekijää tarvitaan toisessa työpisteessä/-tehtävässä. Tällöin olisi ideaalista, että opissa oleva koneenhoitaja saisi rauhassa jäädä opettelemaan työtä ja opettava saisi rauhassa jäädä opettamaan. Tällöin jäljelle jää yksi, joka voisi lähteä työtä suorittamaan. Ongelmana on, että tämä työntekijä voi olla vastahakoinen lähtemään, vaikka hänelle maksettaisiin siitä työtehtävästä osaaminen. Esihenkilöiden olisi siis pystyttävä laittamaan tämä työntekijä tarvittavaan paikkaan, jotta tulevan koneenhoitajan oppi ei keskeydy. Hyviä puolia nykytilanteesta löytyi myös. Oppiajan pituus koettiin äärimmäisen hyvänä asiana. Opissa saa olla niin kauan, kun haluaa, tietenkin resurssien mukaan. Haastateltavista nuoremmista koneenhoitajista usea on ollut pariin vuotta koneenhoitajan opissa. Lisäksi suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että pesupäivinä tulevien koneenhoitajien läsnäolo on äärimmäisen tärkeää. Pesupäivällä tarkoitetaan suunniteltua huoltokatkoa, jolloin tehdasta siivotaan ja laitteistoa ja koneita huolletaan ja korjataan. Läsnäolo pesupäivinä on tärkeää siitä syystä, että silloin näkee esimerkiksi huollettavien koneiden toimintamekanismeja, laitteiston huoltoa sekä koneen uudelleenkäynnistykseen.

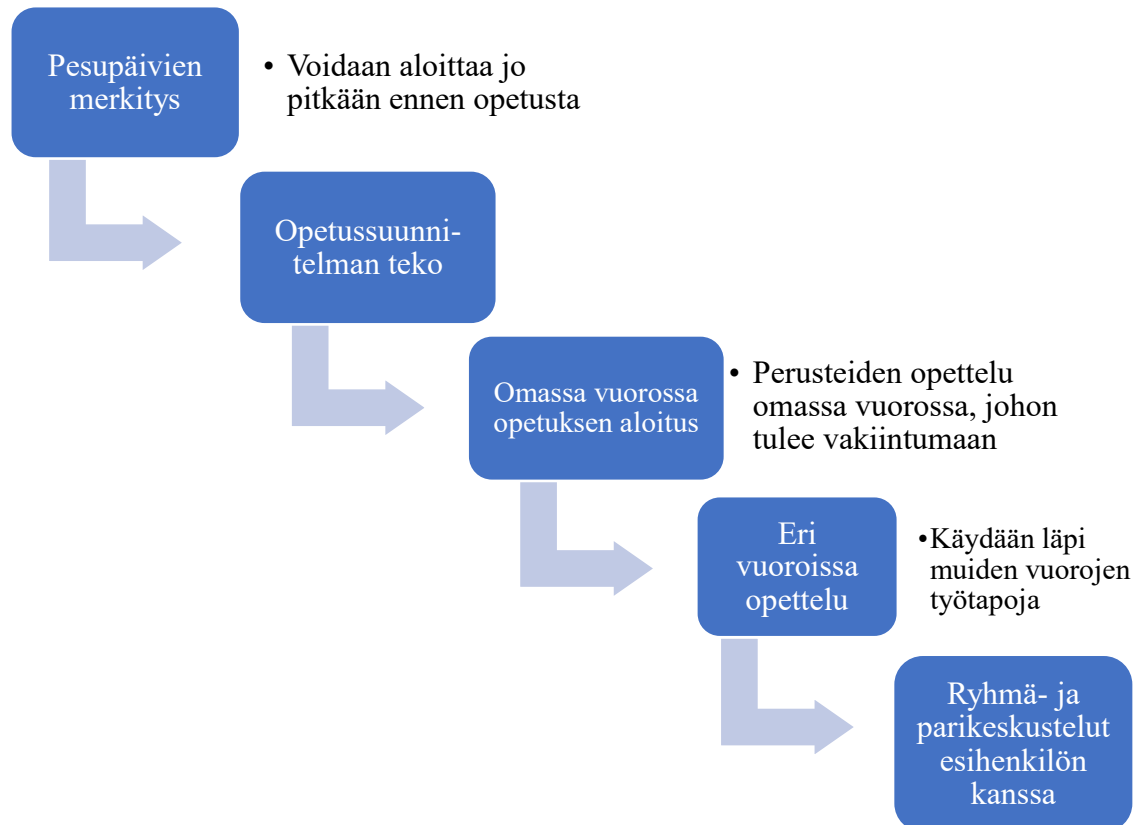
Kysyttäessä hiljaisen tiedon siirtämisen tavoista, yksi suosituimmista vastauksista oli oman aktiivisuuden korostaminen. Vaikka koettiin, että kokeneidenkin koneenhoitajien tulisi olla aktiivisempia, oli silti myös oma aktiivisuus tärkeää. Ellei jopa tärkeämpää. Avoin kanssakäyminen ja vuorovaikutus oli tärkeää, puhuminen, tilanteiden läpi käyminen ja jopa aiheen vierestä keskusteleminen olivat tärkeitä asioita haastateltaville. Opettavan aktiivisuus oli myös vastausten seassa. Koettiin, että mitä enemmän opettava kertoo asioista ja näyttää niitä itse, on hyvä tapa oppia uutta. Sekä kokeneet että nuoremmat haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että itse tekeminen ja oppiaika ovat ensiarvoisia hiljaisen tiedon siirrossa. Oppiaikaa onkin hyvin runsaasti uusille koneenhoitajille. Kokeneilta kysyttiin myös, onko heidän työuransa aikana ilmennyt hyviä keinoja siirtää hiljaista tietoa. Sieltäkin nousi esiin päteviä vastauksia. Ennen kaikkea toistot ovat tärkeitä uudelle, oppiin tulevalle koneenhoitajalle. Lisäksi haluttiin lisää aikaa vuoronvaihtojen väliin (eli esimerkiksi, kun aamuvuoro lähtee ja iltavuoro saapuu), jotta voisi aivan rauhassa käydä läpi, mitä koneella on tapahtunut edellisessä vuorossa. Toistuva vastaus sekä työntekijäpuolelta että esihenkilöiltä oli vuorojen vaihtaminen. Halutaan siis, että uudet ja oppivat koneenhoitajan kävisivät hakemassa

kokemusta jokaisesta vuorosta, jossa on sopiva henkilötilanne. Näin he saivat rakentaa itselleen parhaan tavan tehdä eri asioita.

Haastattelun lopussa kysyttiin, onko kokeneen mielestä hänen seuraajansa valmis jatkamaan koneenhoitajan työtä ja seuraajilta kysyttiin, ovatko he mielestään valmiita ottamaan koneenhoitajan paikan itselleen. Positiivinen asia on, että kaikki olivat samaa mieltä. Kaikki yhdeksän kokivat, että jatkuvuudessa ei ole ongelmaa. Pientä epävarmuutta löytyi silti. Osa nuoremmista epäilee taitoaan siinä kohtaa, kun tulee harvemmin ilmentyvä ongelma. Koettiin myös, että liian pitkät tauot oppiajassa aiheuttaa ylimääräistä painetta, kun täytyy palata koneenhoitajaksi. Jokainen kuitenkin korosti, että tuskin koskaan voi olla valmis, sillä koneenhoitajan työ on ikuista oppettelua. Muutama vastaus myös kertoi, että pakko on olla valmis, kun vanhemmat lähtee eläkkeelle.

8.3 Hiljaisen tiedon siirrolle rakennettu malli

Kuvio 4 kertoo hiljaisen tiedon siirtämismallin prosessin etenemisestä.



Kuvio 4. Prosessikaavio hiljaisen tiedon siirtämismallista.

Tämä on karkea pohja sille, kuinka parhaat puitteet hiljaisen tiedon siirrolle kyettäisiin luomaan. Toki ennen kaikkea täytyy muistaa, että sekä työntekijän potentiaali että halukkuus ryhtyä koneenhoitajan työhön ovat todella tärkeät palaset jo kauan ennen opetuksen ja työhön perehtymisen aloitusta. Oma aktiivisuus auttaa ja halukkuus täytyy tietää pitemmän aikaa, ennen kuin ruvetaan kouluttamaan uutta koneenhoitajaa.

Jo haastateltavien ja nykytila-analyysistä tuli ilmi, että pesupäivien merkitys opetuksen ja tulevan koneenhoitajan potentiaalin löytymisen kannalta on suuri. Pesupäivinä (suunniteltu huoltokatko) esihenkilöt pääsevät tarkkailemaan työntekijän aitoa halukkuutta ja kykyä koneenhoitajan pestiin. Lisäksi, kun on löydetty halukkaat ja mahdolliset tulevat koneenhoitajat, on heidän jatkettava pesupäivinä kartonkikoneen puolella työskentelyä resurssien mukaan joka kerta. Mahdollisten tulevien koneenhoitajien työskentely pesupäivinä kartonkikoneella voi alkaa jo pitkään ennen opetuksen alkua. Tällöin tulevalla koneenhoitajalla on jo hyvä kuva siitä, mitä ongelmatilanteita saattaa olla edessä ja jopa mahdollista ratkaisukykyä. Toki pesupäivinä tehdään paljon muutakin koneenhoitajan työhön kuuluvaa, kuin mahdollisia ongelmien ratkaisua. Kartonkikone ajetaan sekä alas että ylös pesupäivänä. Oppiin tulevalla työntekijällä on mahdollisuus seurata rauhassa kokeneempia työntekijöitä ja opetella työtapoja jo ennen opetusta. Kartonkikoneen kulkiessa tasaisesti eteenpäin, ei ongelmatilanteita tule normaalissa arjessa enää paljoa eteen. Tämä on yksi avainsyistä, miksi pesupäivinä opetus on kullanarvoista potentiaaliselle koneenhoitajalle.

Opetussuunnitelma auttaa kaivatussa järjestelmällisyydessä sekä selkeyttämään, miten koneenhoitajan oppi etenee. Opetussuunnitelma tehdään jokaiselle oppiin tulevalle koneenhoitajalle henkilökohtaisesti. Näin saadaan huomioitua yksilöiden taustaa. Esimerkiksi aivan alalle juuri valmistunut henkilö tarvitsee huomattavasti paljon enemmän apua ja tukea opissaan, kuin vaikkapa samankaltaisesta tehtaasta oppiin tuleva. Opetussuunnitelmassa sovitaan oppiin tulevalle perusasiat, kuka opettaa, mihin vuoroon menee ja kuinka kauan resurssien mukaan eri vuoroissa vierailaan. Haastatte- luissa eräs vastaus olikin, että oppiin menevä oli laitettu vain johonkin vuoroon, koska ”siellä oli tilaa”. Tätä pyritään poistamaan, sillä se ei palvele yritystä eikä opetusparia.

Opetusparilla tarkoitetaan opissa olevaa sekä tämän opettavaa kokeneempaa koneenhoitajaa. Opetussuunnitelman tarkoitus on nimenomaan järjestelmällistä oppia.

Kun opetussuunnitelma on tehty opetusparille, on aika astua oppiin siihen vuoroon, joka on parhaaksi katsottu. Oppi aloitetaan yhdessä vuorossa, jossa ollaan pitemmän aikaa niin, että perusteet ja työnteko onnistuu suurin piirtein ongelmitta. Tämän tarkoitus on hakea rutiinia työhön ja antaa mahdollisuuden oppia tiettyjä työtapoja niin, ettei se aiheuta tuotannollisia ongelmia. Henkilökemioiden kannalta on tärkeää löytää oppijalle parhaiten sopiva opettava kokeneempi työntekijä, sillä se on peruspilareita opin onnistumisessa. Huonot henkilökemiat voivat olla haitaksi oppimiselle. Täytyy myös muistaa, että oppimisen lisäksi henkilöt ovat samassa vuorossa töissä. On siis löydettävä sellainen pari, joka ei huononna koko kartonkikonetiimin työhyvinvointia.

Omassa vuorossa oppimisen ja perehtymisen jälkeen on aika siirtyä muihin vuoroihin opiskelemaan työtapoja. Kuten haastatteluistakin kävi ilmi, vaikka jokaisella työntekijällä on sama päämäärä työtehtävän suorittamisessa niin työtapoja on silti yhtä monta, kuin tekijäkin. Kun oman vuoron opit on saatu haltuun, voidaan ruveta vaihtamaan vuoroja. Yleensä vuorojen vaihto tapahtuu ns. luonnollisella tavalla, eli ylitöillä tai sairaustapausten vuoksi sijaisuuksilla. Resurssien mukaan on toimittava, mutta kaikkien opissa olevien on tarkoitus saada oppia mahdollisimman monesta eri vuorosta. Tällä taataan se, että opissa oleva työntekijä saa luoda itselleen parhaat tavat suorittaa eri työtehtäviä. Oppija pääsee keräämään nyansseja eri kokeneiden koneenhoitajien työtavoista. Näin voidaan välttää kaavoihin kangistuminen eli nuorempi työntekijä ei sokeasti tee jotain työtehtävää samalla tavalla, vaikka hänelle löytyisi itselleen sopivampi keino suorittaa tehtävä. Vuorojen vaihdosta on muutakin hyötyä. Esimerkiksi eri kontaktien luonti, tutustuminen ja vuorovaikutus muidenkin kuin oman vuoron kanssa kantaa hedelmää myös henkilökohtaisella tasolla.

Oppimisen lomassa suoritetaan määrätyn esihenkilön kanssa ryhmä- sekä parikeskusteluja. Se, kuinka useasti keskusteluja suoritetaan, on resurssien ja aikataulujen mukaista. Tärkeintä on se, että keskusteluille varataan oma aikansa, ne käydään rauhassa läpi eikä kiirehdiä tai tehdä niitä huolimattomasti. Keskittyminen ja asiaan paneutuminen jokaiselta osapuolelta on tärkeää. On myös tärkeää, että keskustelujen ajankohdasta ilmoitetaan tarpeeksi ajoissa. Keskusteluja käydään sekä opetusparin kanssa että

molempien kanssa erikseen. Näin taataan ryhmäpaineen poistuminen ja saadaan oikeasti hyödyllisiä vastauksia ja mielipiteitä. Tässä, kuten kaikessa muussakin oppiin liittyvässä, avoin vuorovaikutus takaa parhaan tuloksen. Keskustelujen tarkoituksena on käydä läpi oppijan etenemistä opetusparilähtöisesti. He siis kertovat itse esihenkilölle, mitä ovat käyneet läpi ja millä menestyksellä. Näin pystytään seuraamaan tuotannollista sekä työtehtäviin liittyvää onnistumista. Esihenkilöllä on myös tärkeä rooli stressin hallinnassa ja työ-/ henkisen hyvinvoinnin tukemisessa. Uuteen työtehtävään tulevan työntekijän henkisen puolen asioiden seuraaminen ja tukeminen on tärkeää, sillä voi olla äärimmäisen stressaavaa tulla oppiin tärkeään työtehtävään. Esihenkilöllä on siis tärkeä rooli opissa olevan työntekijän auttamisessa uuteen työtehtävään.

8.4 Keinoja hiljaisen tiedon siirron tukemiseksi

Kuten jo aiemmin mainittiin, aktiivisuus sekä opettavan että opetettavan puolelta on äärimmäisen tärkeää. On kuitenkin vaikeaa pystyä vaikuttamaan opettavan motivaatioon ja opetushaluun. Tähän kyllä pystytään vaikuttamaan esimerkiksi henkilöiden valinnalla, ketkä opettavat ja ketkä ei. Opetettavan aktiivisuuteen pystyy vaikuttamaan silti joltain osin. Oppijan täytyy olla aktiivinen kysymään opettavalta sekä seuraamaan ja auttamaan häntä. Tiedon ”lypsäminen” ei silti ole ideaali keino, mutta on tärkeää pystyä itsekin aloitteisiin. Oppijan aktiivisuus voi olla myös konkreettista. Muistiinpanot itselle, toisen työn tarkkailu ja itse tekeminen ovat kaikki keinoja, jolla tietoa siirtyy. Opettava voi itse katsoa, kun oppija tekee, olla varmistamassa. Jos oppija tekee esimerkiksi muistiinpanoja, voi niihin tarttua paljonkin sellaista, jota ei löydy esimerkiksi työohjeista. Tämä on sitä ideaalia hiljaisen tiedon siirtoa, jos sitä saadaan dokumentoitua. Näistä muistiinpanoista voi olla apua myös tuleville koneenhoitajaoppiin saapuville, koska on jo joku pohja tiedolle, jota on siirretty. Muistiinpanot ovat myös tärkeä lisä silloin, kun henkilöstövaihdos konkretisoituu eli silloin, kun on jäätävä yksin koneenhoitajaksi ilman opettavaa ja kokenutta työntekijää.

Opetustilanteen rauhoittamisella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että esihenkilöiden ja muiden on mietittävä tarkkaan, tarvitseeko opetustilanteen yhteydessä olla valvomossa. Valvomolla tarkoitetaan tilaa, josta työpistettä voidaan valvoa esimerkiksi kameroin ja näytöin. Siellä ollaan yleensä silloin, kun työt eivät vaadi fyysisistä

läsnäoloa laitteiston vierellä. Esimerkiksi pesupäivinä, kun konetta ajetaan joko alas tai ylös, olisi hyvä kaikkien valvomossa olevien ylimääräisten henkilöiden mieltä onko heidän läsnäolonsa aivan pakollista. Tämä ylimääräisten henkilöiden läsnäolo, ”niskaan hengittäminen”, saattaa luoda painetta opetustilanteeseen sekä opettavalle että oppijalle. Olisikin tärkeää olla tietoinen omasta ympäristöstään ja tajuta tilanne. Näin saadaan pidettyä valvomoa ja muita mahdollisia työpisteitä opetustiloina, johon asiaa on vain asianomaisilla. Opetustilanteen rauhoittaminen voidaan ymmärtää myös toisella tavalla. Oppimiseen haastatteluidenkin pohjalta kärkekeinoihin kuuluu itse tekeminen. Olisikin tärkeää, että oppija saisi mahdollisimman paljon omien valmiuksiansa mukaan päästää tekemään työtehtäviä itsekseen. Opettavan osapuolen ei tarvitse ottaa kantaa tekemiseen, paitsi jos työtehtävän teko näyttää menevän pieleen. Näin vältetään esimerkiksi siltä, että opettava lähtee itse suorittamaan jotakin työtehtävää selittämättä, mitä tekee. Hiljaisen tiedon siirtämismalli nimenomaan kannustaa-kin siihen, että oppiva työntekijä ja opettava menevät yhdessä suorittamaan työtehtäviä mahdollisuuksien mukaan ja oppija suorittaa ja opettava valvoo suoritusta. Tällä tavalla saadaan mahdollisimman paljon muistijälkiä eri työtehtävien suorittamisesta. Omaan aktiivisuuteen on myös sisällytettävä uskallus kyseenalaistaa kokeneempaa työntekijää. Kokeneemmat työntekijät ovat olleet tehtaalla monta vuosikymmentä, joka on kunnioitettavaa. Kuitenkin voi olla tilanteita, että nuoremmalla työntekijällä onkin ajatus tehokkaammasta tai paremmasta työtavasta. Näin voi käydä, kun oppija käy muissa vuoroissa ja yhdistelee omia tietojaan omaksi työtavaksi. Nuoremmilta olisi hyvä löytyä uskallus puuttua ja sanoa, jos he haluavat ehdottaa jotakin parannusta. Tämä voi olla vaikeaa, sillä molemminpuolinen kunnioitus voi halkeilla. Onkin muistettava, että mallin tarkoituksena ei ole vähätellä kokeneiden ammattitaitoa. Yhtenä tarkoituksena on luoda ilmapiiri ja puitteet avoimelle vuorovaikutukselle ja siinä ilmapiirissä kyseenalaistaminen onnistuu ilman kunnioituksen halkeilua.

Tukeviin oppimisen toimiin haluttiin sisällyttää myös ns. case- esimerkit. Näillä tarkoitetaan tilanteita esimerkiksi pesupäivinä, kun ”kuivaharjoitellaan” jonkin tilanteen läpikäymistä. Otetaan esimerkkinä tilanne, jossa pesupäivänä on jäänyt ylimääräistä aikaa ennen kartonkikoneen uudelleen käynnistämistä. Tämä on hyvää aikaa suorittaa vaikkapa sähkökatkon tapahtuessa toimimista. Opettava työntekijä kyselee ja tenttaa oppijaa, mitä askeleita käydään läpi ja kuinka toimitaan. Case- esimerkit on hyvä sisällyttää siihen, kun tulee aika olla eri vuoroissa. Eri vuorojen kokeneet työntekijät

voivat kysellä tulevalta koneenhoitajalta, miten eri tilanteita hoidetaan. Näin saadaan taas hiottua ja laajennettua oppijan perspektiiviä eri ongelmien ratkaisuisista.

On myös oltava korjaavia toimenpiteitä, jos oppiminen ei ota luonnistuakseen. Oppiajan lisääminen ja opetusparin vaihtaminen ovatkin yksinkertaisia ratkaisuja tähän ongelmaan. Malliin sisällytettiin yhtenä korjaavana keinona persoonallisuustestien teko. Jos oppijalla on vaikeuksia saada oppia kunnolla alkuun, voidaan etsiä parasta paria esimerkiksi persoonallisuustestillä. Sillä varmistetaan, että oppiminen saa jatkoa sille luoduissa puitteissa.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULEVAISUUDEN ARVIOINTI

9.1 Alakysymykset

Tutkimuksen pääprojekti keskittyi rakentamaan hiljaiselle tiedolle mallia sen siirtämiseen. Siinä samalla selvitettiin kaksi malliin liittyvää alaprojektia, jotka olivat;

- olisiko tarpeellista jakaa koneenhoitajien työtehtäviä muille?
- sopiiko hiljaisen tiedon siirtämismalli muihin työtehtäviin tehtaalle?

Alaprojekteissa oli kaksi erilaista kysymystä. Koneenhoitajien työtehtävien jakaminen muille on hyvinkin kiinni tutkimuksen pääkysymyksessä. Tällä alakysymyksellä pyrittiinkin pohtimaan, saataisiinko koneenhoitajien kuormaa ja oppimista helpotettua joillakin keinoilla. Mallin soveltaminen muihin työtehtäviin sen sijaan pyrki olemaan yleismaailmallinen apukeino tehtaalle, kun tullaan oppiin mihin tahansa työtehtävään tuotannon puolella.

Kun pohdittiin vastausta siihen, pitäisikö koneenhoitajien työtehtäviä lähteä jakamaan muille, huomattiin sudenkuoppa, johon pitää puuttua. Työtehtäviä ei varsinaisesti jaeta muille, mutta tämä ongelmallinen tilanne johtaa joka tapauksessa muutoksiin.

Kyseinen ongelmallinen tilanne tuli ilmi haastatteluissa. Nykytila-analyysissä ja haastatteluissa nousi esiin, että oppijaksot eivät välttämättä ole yhtäjaksoisia. Opissa olevat koneenhoitajat, joilla on osaamisia muihin työpisteisiin, joutuvat välillä pitkiksikin ajanjaksoiksi tuuramaan jotakuta toiseen työtehtävään. Eräs vastaus haastatteluissa kertoikin, että kun on mentävä takaisin koneenhoitajan paikalle, kerääntyy paljon ylimääräistä painetta ja stressiä. Tämä siksi, kun ei ole päässyt hoitamaan pestiä pitkään aikaan. Sudenkuoppa muodostui, kun tässä vastauksessa jatkettiin käytöntarkkailijan osaamiseen. Esimerkkitalanteessa on juuri takaisin koneenhoitajan paikalle tullut työntekijä ja käytöntarkkailija, joka ei osaa tehdä kartonkikoneelle hätätilanteessa juuri mitään. Tämä aiheuttaa äärimmäisen hankalan tilanteen. Jos kartonkikoneella sattuu jostain erikoisempaa, eikä uusi koneenhoitaja, joka on ollut muissa töissä pitemmän jakson, muista tai osaa tehdä asialle oikeita toimenpiteitä, täytyisi tiimistä löytyä

osaamisen hallitseva työntekijä. Ratkaisuna tähän on lisäkoulutus. Käytöntarkkailijat, jotka eivät hallitse kartonkikoneen perusasioita, käyvät pienen lisäkoulutuksen niin, että he pystyvät hätätilanteessa olemaan apuna koneenhoitajalle. Siitä on hyötyä myös tilanteissa, joissa koneenhoitajat pystyisivätkin toimimaan juuri oikein. Toinen ratkaisu vastaa enemmän alkuperäiseen sivukysymykseen. Työtehtäviä koneenhoitajilta ei jaeta, mutta jälkikäsitteilytiimiä muistutetaan olemaan apuna, jos kartonkikoneella tulee ongelmia. Jälkikäsitteilytiimi on kolmen hengen tiimi, joka leikkaa ja pakkaa valmiin tuotteen. Kun kartonkikoneella on ongelmia, yleensä heillä ei ole omia työtehtäviä hoidettavana. Näin ollen heistä on suureksi avuksi ongelmatilanteessa. He toki ovat apuna jo nykytilanteessa ahkerasti, mutta on hyvä varmistaa, että niin tapahtuu myös jatkossa. Tällä taataan nopea tuotannon jatkuminen.

Lyhyesti ja ytimekkäästi ilmaistuna mallia ei pystytä soveltamaan nykyisessä muodossaan oikeastaan mitenkään. Kuten jo tutkimuksessa on todettu, koneenhoitajan oppiaika on todella pitkä, 900 tuntia. Muissa työtehtävissä oppiaika ei ole läheskään yhtä pitkä. Tämä tarkoittaa, että samanlaista suunnitelmaa hiljaisen tiedon siirrossa ei tarvita tässä muodossa. Muissa työtehtävissä lyhyempi oppiaika tarkoittaa intensiivisempää oppia opettavan osapuolen kanssa, joka jo valmiiksi tarkoittaa tehokasta hiljaisen tiedon siirtoa.

On myös muistettava, että joissakin työtehtävissä on todella vähän hiljaista tietoa siirrettävissä. Esimerkiksi pakkaajan työtehtävässä työnkuva on niin ”liukuhihnamainen”, että konsteja ja niksejä, kokemustietoa, on hyvin vähän. Osattavia laitteita on vähemmän ja työtapoja on oikeastaan vain yksi, vuorosta riippumatta. Todella pieniä nyanssieroja voi olla vuorojen välillä, mutta esimerkiksi kiertämällä vuoroja ei opi välttämättä niin paljoa, että vuoron vaihtamisesta olisi hyötyä. Toki rakennetussa mallissa on sellaisia oppia tukevia asioita, joita voidaan mahdollisesti hyödyntää muillakin työpisteillä.

9.2 Tulevaisuuden askeleet

Ensimmäinen prioriteetti mallin valmistuttua on tietenkin sen testaaminen käytännössä. Oppiajan ollessa koneenhoitajilla niin pitkä, ei sen testaaminen valitettavasti

onnistu tämän tutkimuksen puitteissa. Mallia odottaa toki testaaminen, mutta myös jatkokehitys käyttäjäkokemusten perusteella.

Mahdollinen jatkotutkimus voisikin keskittyä siihen, miten malli tehtaalla toimii. On tärkeää päästä kuulemaan käyttäjiltä, varsinkin oppijoilta ja opettavilta, miten malli sopii heidän käyttöönsä. Nykytila-analyysissä esiin noussut ongelma siitä, että koetaanko malli omaksi ja vähätteleekö se kokeneiden koneenhoitajien ammattiosaamista, on asia, joka on saatava selville testauksessa. Mallista ei voi olla hyötyä, jos sitä pidetään turhana tai sen koetaan loukkaavan omaa ammatillista suorittamista.

Mallia päästäänkin testaamaan heti tutkimuksen valmistuttua, sillä tehtaalla on aloittanut tuore koneenhoitaja. Tällä päästään heti kiinni tutkimuksen tuotokseen, eikä se pääse unohtumaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen.

LÄHTEET

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching – oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. uud. p. Viro: Tallinna Raamatutrükikoda.

Corex Groupin www-sivut. Viitattu 1.2.2022. <https://www.corexgroup.com/en/>

Insalan www-sivut. Viitattu 20.1.2022. <https://www.insala.com/>

Isotalo, M. 2010. Mentorointiopas. Helsinki: Libris Oy.

Juusela, T. 2010 Mentorointi työyhteisössä: Ajetaanko tandemilla? 2. uud. p. Helsinki: Edita.

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

Kanniainen, M., Nylund, J. & Kupias, P. 2017. Mentoroinnin työkirja. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 19.1.2022.
https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf

Kasvi, J. & Vartiainen, M. 2000. Organisaation muisti – tieto työn tukena. Helsinki: Edita.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: WSOYpro.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.

Kurittu, M. 2022. Tuotantopäällikkö, Corex Finland Oy. Pori. Puhelinhaastattelu 2.2.2022. Haastattelijana Risto Ruohonen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. Yhdysvallat: Oxford University Press.

Osakkeen www-sivut. Viitattu 20.1.2022. <https://osake.eeventti.fi/>

Oppariavun www-sivut. Viitattu 1.2.2022. <https://oppiapu.wordpress.com/>

Suomen coaching– yhdistyksen www-sivut. Viitattu 25.1.2022.
<https://www.coaching-yhdistys.fi/>

Suomen Riskienhallintayhdistyksen www-sivut. Viitattu 4.4.2022. <https://pk-rh.fi/>

Toivonen, V. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.

Väisänen, E. 2017. Hiljaisen tiedon siirtäminen henkilöstövaihdoksen yhteydessä: Case Savon Sellu Oy. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.2.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017060812955>

Kokeneiden/eläköityvien haastattelupohja

Miten mielestäsi parhaiten hiljainen tieto siirtyy?

Oletko saanut siirrettyä tietoisesti hiljaista tietoa seuraajallesi?

Onko työurasi aikana ilmennyt tehokkaita keinoja siirtää hiljaista tietoa?

Mitä haluaisit muuttaa nykyisessä hiljaisen tiedon siirrossa?

Auttaisiko jonkinlainen malli parantamaan nykyistä hiljaisen tiedon siirtoa?

Tehdäänkö joitain työtehtäviä enemmän oman kokemuksen ja hiljaisen tiedon varassa kuin työhöjeiden mukaan?

Koetko, että seuraajasi on valmis jatkamaan työtäsi?

Seuraajien haastattelupohja

Miten mielestäsi parhaiten hiljainen tieto siirtyy?

Mitä haluaisit muuttaa nykyisessä hiljaisen tiedon siirrossa?

Miten hiljainen tieto on siirtynyt henkilöstövaihdoksessa?

Oletko saanut hiljaista tietoa eläköityviltä?

Auttaisiko jonkinlainen malli saamaan nykyistä hiljaisen tiedon siirtoa paremmaksi?

Oletko oppinut eri asioita eri vuoroista?

Onko opetettu tieto aina työohjeiden mukaista?

Koetko olevasi valmis jatkamaan eläköityvien työtä?

Esihenkilöille suunnattu nelikenttäanalyysi

Mieti nykyistä hiljaisen tiedon siirtoa yrityksessä ja kerro sen hyvät ja huonot puolet.

Jos tilalle rakennetaan hiljaisen tiedon siirtämismalli, mieli sen uhat ja mahdollisuudet.

Nykyinen hiljaisen tiedon siirto: Hyvät puolet	Hiljaisen tiedon siirtämismalli: Mahdollisuudet
Nykyinen hiljaisen tiedon siirto: Huonot puolet	Hiljaisen tiedon siirtämismalli: Uhat