

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (YAMK)

2014

Terhi Rummukainen

# HILJAISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN OSAKSI ORGANISAATION LAADUNHALLINTAA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma | Restonomi YAMK

Toukokuu 2014 | Sivumäärä 54

Ohjaaja Eija Koivisto

Tekijä: Terhi Rummukainen

## HILJAISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN OSAKSI ORGANISAATION LAADUNHALLINTAA

Tämän päivän työelämässä haasteena on voimakas eläköityminen, jonka myötä hiljaisen tiedon merkitys organisaatiolle kasvaa. Kun työntekijä lähtee organisaatiosta, on tärkeää koota hiljainen tietämys organisaation käyttöön.

Tämä opinnäytetyö tarkastelee Turun Aikuiskoulutuskeskuksen keinoja ja menetelmiä koota hiljaista tietoa osaksi laatujärjestelmää. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää malli, joka soveltuu hiljaisen tiedon keruuseen työtehtävästä riippumatta. Opinnäytetyössä on lisäksi tarkasteltu henkilöstöjohtamisen kehittämistä.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena ja työ on lähtenyt kohdeorganisaation tarpeesta. Kohderyhmäksi valittiin henkilöitä Turun Aikuiskoulutuskeskuksen jokaiselta koulutusosalta ja henkilöstötasolta. Toimintatutkimukseen liittyvä selvitys toteutettiin yksilöhaastatteluin sekä lopputuloksena tulleiden mallilomakkeiden testauksella. Mallilomakkeet liitettään Turun Aikuiskoulutuskeskuksen laatujärjestelmän käyttöön, ja ne toimivat osana laadunhallintaa ja osaamisen kehittämistä. Ne toimivat osaamisen johtamisen apuvälineinä.

### ASIASANAT:

hiljainen tieto, laadunhallinta, henkilöstöjohtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Service Management | Master of Hospitality Management

May 2014 | 54

Instructor Eija Koivisto

Author Terhi Rummukainen

## UTILIZATION OF TACIT KNOWLEDGE INTO ORGANIZATION'S QUALITY MANAGEMENT

In today's working life, we are faced with new challenges due to extensive retirement, which, as a result, will enhance the importance of tacit knowledge within organizations. Therefore, when an employee leaves the workplace, it's important to have gathered their unspoken knowledge to benefit the whole organization.

This thesis examines the ways and methods that Turun Aikuiskoulutuskeskus, Turku Adult Education Centre, implements in order to collect tacit knowledge, within the framework of its quality management system.

The aim is to develop an applicable model for collecting the know-how of silent, unspoken work experience and skills, whatever the task or job. In addition, the study also sheds light upon the development of human resource management.

Carried out in the form of action research, this study was initially set out to meet the needs of the target organization, Turun Aikuiskoulutuskeskus, the survey group consisting of the field of education, i.e. participants from each and every staff room.

The activities of the research study were conducted in the course of step-by-step process. The first phase included individual interviews, during which also new relevant questionnaires began to take form. Thus the second phase comprised the testing of these model inquiry forms.

The model forms will be later on be introduced into the quality management system of Turun Aikuiskoulutuskeskus, Turku Adult Education Centre, for future use. They are to be integrated with the quality management and competence development of the entire system. Moreover, they will act as tools for talent management.

### KEYWORDS:

(Tacit knowledge, quality management, human resource management, competence development, talent management.

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet	7
1.3 Tutkimusmenetelmät	8
1.4 Kohdeorganisaation esittely	10
<b>2 HILJAISEN TIEDON TEORIAA</b>	
2.1 Hiljainen tieto	13
2.1.1 Hiljainen tieto organisaatiossa	13
2.1.2 Hiljaisen tiedon jakaminen	15
2.1.3 Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen	17
2.1.4 Hiljainen tieto ja älykäs organisaatio	18
2.2 Hiljaisen tiedon johtaminen	20
2.3 Oppiva organisaatio	23
2.4 Laatujärjestelmä osaamisen johtamisen apuvälineenä	28
2.4.1 OPH:n laadunhallintasuositus	29
<b>3 MITÄ SAATIIN SELVILLE HILJAISESTA TIEDOSTA</b>	<b>32</b>
3.1 Haastattelujen toteutus ja tulokset	32
3.2 Hiljaisen tiedon keruun kehittäminen	39
3.3 Toteutuksesta saadut palautteet	40
3.4 Kehittämisehdotuksia	41
3.5 Tulosten luotettavuus ja eettisyys	46
<b>4 YHTEENVETO</b>	<b>48</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>50</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Haastattelulomake
- Liite 2. Lähtöhaastattelulomake A
- Liite 3. Lähtöhaastattelulomake B

## Kuvat

Kuva 1. Organisaatiokaavio s. 11

Kuva 2. Älykäs organisaatio s. 20

Kuva 3. Hiljaisen tiedon johtaminen s. 21

Kuva 4. Henkilöstön kehittämisen muotoja s. 24

Kuva 5. Oppivan organisaation rakentaminen s. 25

Kuva 6. Osaamispääoman rakenne s. 27

Kuva 7. Mukaeltu Demingin ympyrä s. 30

Kuva 8. Henkilöstötoimintojen roolit yrityksessä s. 45

## Taulukot

Taulukko 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa s.14

Taulukko 2. Hiljaisen tietämyksen jakamisen hyödyt s.15

Taulukko 3. Hiljaisen tiedon jakamisen esteet s.16

Taulukko 4. Yhteiset oivallukset s.18

Taulukko 5. Oppivan organisaation osatekijät kahdella eri tasolla s.26

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

”Hiljainen tietämys ja sen johtaminen eivät ole vain hetken trendiaihe, vaan elintärkeä, organisaatiossa huomioitava asia aina strategisista suunnitelmista käytännön toimintoihin asti. Onkin olennaista, että organisaatioissa tunnustetaan hiljaisen tietämyksen merkitys liiketoiminnalle. Kun merkitys tunnustetaan, otetaan hiljainen tietämys aidosti mukaan organisaation toiminnan eri tasoille.” (Virtainlahti 2009, 255)

Työelämä vaatii koko ajan yhä enemmän uudenlaista osaamista ja organisaatioiden on kyettävä pitämään sekä henkilöstönsä tiedot ja taidot ajan tasalla. Työntekijät ikääntyvät ja eläköityvät ja tätä kautta poistuu arvokasta tietoa ja kokemusta organisaatioiden käsistä. Suomalainen työelämä on muutoksessa; taloudellinen tilanne huono, työpaikat ovat vaarassa ja kilpailu entistä kovempaa. Jotta arvokasta, hiljaista tietoa ja kokemusta voidaan hyödyntää organisaatioissa, tulisi tietoa kerätä systemaattisesti. Hiljainen tieto olisi mielletävä yhdeksi organisaation menestystekijäksi, jonka avulla liiketoimintaa voidaan kehittää. Tämän myötä myös kilpailukyky paranee. Hiljaista tietoa on haasteellista tutkia sen abstraktiuden vuoksi; tuntuu, että siitä ei oikein saa otetta ja on haasteellista kuvata sitä selkeästi. Ehkä tämä on ollut yksi syy, jonka vuoksi hiljainen tieto on jäänyt hyödyntämättä. Näkyvään osaamiseen on ollut helpompi tarttua. Osaavassa ja hyvinvoivassa henkilöstössä ja organisaatiossa on menestyksen avain.

Hyvä henkilöstöjohtaminen on strateginen kilpailutekijä, joka parhaimmillaan antaa edellytykset uusien innovaatioiden ja organisaatiossa olevan tiedon laajalaiseen hyödyntämiseen ja lisäämiseen. (Virtainlahti 2009, 255–256)

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää hiljaisen tiedon merkitys Turun Aikuiskoulutuskeskuksessa ja aikaansaada menetelmä, jolla siirretään osaamista ja hiljaista tietoa organisaation käyttöön. Organisaatiossa on käytössä laatu-järjestelmä, josta löytyy ohjeistusta perehdyttämiseen, kehityskeskusteluihin ja osaamisen kehittämiseen, mutta hiljaisesta tiedosta, sen keräämisestä ja muista siihen liittyvistä asioista ei löydy dokumentteja tai ohjeistusta.

Organisaation laatu-järjestelmästä löytyy toimintaohjeita ja lomakkeita osaamisen johtamiseen, kuten esimerkiksi perehdytyslomake uusille työntekijöille tai kehityskeskustelulomake jo talossa työskenteleville henkilöille. Turun Aikuiskoulutuskeskuksen laatu-järjestelmässä on henkilöstön kehittämisstrategia, jonka tavoitteena on edistää henkilöstön osaamista ja työssäjaksamista. Käytännön tasolla lähimmät esimiehet vastaavat siitä, että jokaisella alaisella on henkilökohtainen osaamisen kehittämisohjelma ja työkyvyn ylläpito-ohjelma, joita toteutetaan ja arvioidaan säännöllisesti. Ohjelmat päivitetään vuosittain kehityskeskustelujen yhteydessä. Koulutuksen lisäksi käytetään myös muita kehittämistoimenpiteitä, kuten omaehtoisen kehittämisen tukemista, eri projekteihin osallistumista, työnohjausta, opintomatkoja sekä työssä oppimisjaksoja. Mitään viitettä hiljaisen tiedon tunnistamisesta tai sen keräämisestä ei laatu-käsikirjasta löydy.

Tarvetta hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja sen keräämiseen on Turun Aikuiskoulutuskeskuksessa, sillä eläköityminen on suurta seuraavien 5 vuoden aikana. Tarvetta ja menetelmiä selvitettiin kevään 2014 aikana haastattelemalla Turun Aikuiskoulutuskeskuksen 15 työntekijää eri koulutusaloilta, eri tulosalueilta ja eri työntekijäryhmistä. Lisäksi haastattelussa oli mukana Senaattikiinteistön henkilöstöjohtaja, sillä heillä on ollut omassa organisaatiossaan hiljaisen tiedon kerääminen käytössä vuodesta 2001 alkaen.

Haastattelujen pohjalta valittiin yhdeksi hiljaisen tiedon keruumenetelmäksi haastattelu, johon liittyviä lomakkeita muokattiin, ja ne olivat testikäytössä kuudella henkilöllä huhtikuun aikana 2014.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Haastatteluiden kautta pyrittiin saamaan selville selkeät kehittämisen kohteet, ja tätä kautta löytämään malli hiljaisen tiedon keruuseen. Case-tutkimus on hyvin lähellä toimintatutkimusta, ja voidaankin sanoa, että case-tutkimus on toimintatutkimuksen alkuvaihe, toimintatutkimuksen jatkuessa ongelmanratkaisuun ja muutoksen saakka. Tutkija on toimintatutkimuksessa tutkittavan yhteisön jäsen, case-tutkimuksessa ulkopuolinen havainnoija. Toimintatutkimuksessa tapahtuu interventio eli tutkimuksen kautta tulleita suositeltuja toimenpiteitä testataan käytännössä. (Kananen, 2010, 160)

Kanasen (2010, 41–42) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on paikallaan silloin, jos tutkitaan uutta tai outoa ilmiötä ja siitä pitäisi saada kokonais käsitys, eikä ilmiöstä löydy tutkimusta tai teoriaa. Kvalitatiivinen tutkimus on läheinen, strukturoimaton, rikas, syvä ja teoriaa luova. Karkea jaottelu kvantitatiiviseen tutkimukseen hahmottaa yleisiä linjoja, lähinnä nämä olisi nähtävä toisiinsa täydentäviksi tutkimusmetodeiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 124)

Mikäli tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa tapahtumia, etsiä uusia näkökulmia ja selvittää ilmiötä, joita ei vielä tunneta, on strategiaksi hyvä valita kvalitatiivinen tutkimus. (Hirsjärvi ym. 2001, 128)

Kanasen (2010, 156) mukaan kvalitatiiviseen tutkimusotteesta löytyy tulkintaa, teorian ja käytännön suhde on ennemminkin käytännöstä teorian suuntaan kulkeva, tutkijan rooli on ulkopuolinen, ihmiskäsitys on holistinen eli ihmisen elämään ja toimintaan on monta tarkastelunäkökohtaa. Kysymykset laadullisessa tutkimuksessa ovat avoimia ja vastaukset ovat kuvailevia.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan olemassa olevaa tilannetta ja todellisuutta ja pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti valittua kohdetta. Tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää tosiasioita.

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä on haastattelu, joka valikoitui tämän opinnäytetyön menetelmäksi. Menetelmä on joustava, ja aiheiden järjestystä voidaan säädellä. Haastateltava on subjekti, joka saattaa haastattelun aikana kertoa laajemmin kuin etukäteen varauduttiin. Vastaukset selventävät ja syventävät saatua tietoa. (Hirsjärvi ym. 2001, 152–169)

Haastattelun haasteina koetaan kuitenkin olevan sen pitkä kesto, mikä edellyttää etukäteisvalmistelua ja suunnittelua sekä tulkintaa vaikeissa aiheissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen lopputuloksena on tutkimuskohteen ymmärrys, päätelmiä ei tehdä yleistettävyyden mukaan. (Hirsjärvi ym. 2001, 152–169)

Tässä työssä haastattelut tehtiin teema- ja yksilöhaastatteluna. Teemahaastattelussa aihepiirit ovat tiedossa, mutta mitään määrättyä järjestystä ja muotoa ei ole. Yksilöhaastattelussa mukana ovat haastateltava ja haastattelija. Haasteena tässä voi olla, että haastateltava kokee tilanteen luonnottomaksi ja jäykäksi, mutta toisaalta voidaan varautua siihen, että haastateltavat voivat olla joko hyvin puheliaita tai hyvin hiljaisia. (Hirsjärvi ym. 2001, 191 -198)

Haastattelussa käytettiin avoimia kysymyksiä, sillä ne antavat mahdollisuuden antaa laajempia vastauksia omin sanoin ja vastauksista on mahdollisuus tunnistaa vastaajan motivaatiota ja viitekehystä. (Hirsjärvi ym. 2001, 191–198)

#### 1.4 Kohdeorganisaation esittely

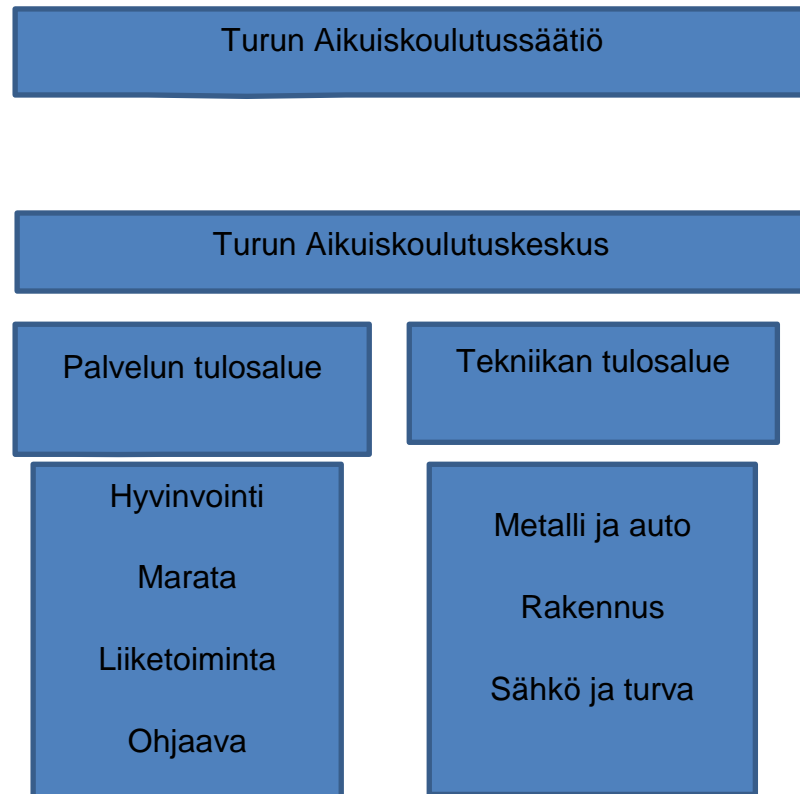
Turun Aikuiskoulutuskeskus on ammatilliseen aikuiskoulutukseen erikoistunut koulutuksen järjestäjä, joka toteuttaa omaehtoista aikuiskoulutusta, oppisopimuskoulutusta, työvoimakoulutusta sekä yritysten henkilöstökoulutusta.

Turun Aikuiskoulutuskeskuksen missiona on toimia aikuisten osaamisen ammattitaitoisina kehittäjinä ja parantaa yksilöiden ja yritysten menestymisen edellytyksiä yhdessä yhteistyöverkostojen kanssa. Tämän lisäksi oppilaitoksen visiona on olla yrityselämän ja organisaatioiden arvostama aikuisten ammatillisen osaamisen sekä koulutuksen kehittäjä ja edelläkävijä.

Oppilaitoksen ja organisaation arvoja ovat: ammattitaitoisuus, asiakaslähtöisyys, uudistavuus ja vastuullisuus. (Turun Aikuiskoulutuskeskus, laatukäsikirja 2011)

Turun Aikuiskoulutuskeskuksessa toimii n. 200 kouluttaja. Marata-alalla eli matkailun ja kotityö- ja puhdistuspalvelun koulutuslalla toimii 3 matkailualan opettajaa sekä 7 puhdistuspalvelualan opettajaa. Kaikki koulutusalan opettajat ovat toimineet työssään vähintään 8 vuoden ajan, osalla alan kokemusta on jopa 30 vuotta. Marata-alalla vuosibudjetti liikkuu 1,3 miljoonassa eurossa ja opettajaa kohden opiskelijoita on noin 40 vuodessa.

Henkilökunnan keski-ikä on melko korkea, noin 49 vuotta ja lähivuosina useampi pitkään alalla ollut kouluttaja siirtyy eläkkeelle. Rekrytoinnissa pitäisi enemmän pohtia poistuvien henkilöiden vahvuuksia ja valikoida valintakriteereinä uusia palkatessa näitä vahvuuksia.



Kuva 1. Organisaatiokaavio (Turun Aikuiskoulutuskeskus, 2014)

Vuoden 2013 vuosikertomuksesta ilmenee, että vuosi oli haasteita täynnä ja organisaatiomuutoksella haetaan tehokkaampaa yhteistyötä läpi koulutusalojen. Samalla tehostettiin johtamista ja esimiestyötä. Muutoksen myötä entiset 5 toimialaa yhdistettiin kahdeksi tulosalueeksi. Tämän myötä myös lähiesimiesten roolia vahvistettiin.

Vuonna 2004 Turun Aikuiskoulutuskeskukselle myönnettiin ISO 9001:2000 -standardin mukainen laatusertifikaatti. Sertifikaatti on päivitetty vuonna 2013 standardin ISO9001:2008 vaatimuksia vastaavaksi. Sertifikaatti on todiste pitkäaikaisesta laadunkehittämisestä, ja se viestittää asiakkaille ja yhteistyökumppaneille panostuksesta toiminnan laatuun ja asiakastyytyväisyyteen.

Asiakaspalaute on keskeinen toiminnan kehittämisen väline. Järjestelmään on liitetty ympäristö-, työterveys- ja turvallisuus- sekä tietoturvallisuuteen liittyvät tavoitteet. Turun Aikuiskoulutuskeskuksessa opiskelee vuosittain 9000 opiskelijaa 70 eri tutkinnoissa.

Pelkistettynä Turun Aikuiskoulutuskeskuksen laatujärjestelmä auttaa henkilöstöä tunnistamaan, mitä pitää tehdä (oikeita asioita) ja antaa kokemuksen kautta hioutuneita tietoja siitä, miten pitää tehdä (oikeat asiat oikein) ja tuottaa arvokasta palautetietoa, jonka avulla toimintoja ja samalla kilpailukykyä voidaan edelleen kehittää. Henkilöstön osaamisen kehittämisjärjestelmän tavoitteena on henkilöstön toimintavalmiuden ja suoritustason lisääminen sekä työssä jaksamisen edistäminen.

Turun Aikuiskoulutuksen tavoitteena on ylläpitää ja kehittää aikuisväestön ammatillista osaamista ja heidän elämänhallintaansa, antaa valmiuksia itsenäiseen ammatin harjoittamiseen, kehittää työelämää, edistää työllisyyttä ja tukea elinikäistä oppimista. Keskeisintä organisaation johtamisen strategian suunnittelussa ja – toteutuksessa on kyetä vastaamaan oppilaitoksen kehittämistarpeisiin kullakin hetkellä. Pyrkimyksenä on löytää ne haasteet ja tavoitteet, joihin vastaamalla yksittäiset työntekijät ja koko työyhteisö voivat kehittää ja toteuttaa laadukasta ja ajanmukaista aikuiskoulutusta. Koulutus- ja kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa huomioidaan myös sidosryhmien käsitykset ja toiveet mahdollisuuksien mukaan. Heidän edustajiaan käytetään myös kouluttajina. Tällä tavoin saadaan reaaliaikaista vuoropuhelua, joka tuo esiin mm. mahdollisia piileviä ja tiedostamattomia asiakastarpeita. (Turun Aikuiskoulutuskeskus, laatu-käsikirja 2011)

Turun AKK:ssa esimies vastaa alaistensa koulutus- ja kehittämissuunnitelmasta ja sen toteutumisesta. Koulutus- ja kehittämistarpeet ja – tavoitteet määritellään yksilötasolla siten, että ne parhaalla mahdollisella tavalla vastaavat Turun AKK:n tarpeita ja tavoitteita. Kunkin henkilön koulutustiedot kirjataan ja arkistoidaan hallinto-osaston toimesta. (Turun Aikuiskoulutuskeskus, 2011)

## 2 MITÄ HILJAINEN TIETO ON?

Hiljainen tieto (Tacit knowledge) on tietoa, jota ei pystytä artikuloimaan tai kertomaan ja sitä on vaikea kuvata täsmällisesti (Virtainlahti 2009, 38). Monesti hiljainen tieto on tunnepitoista, ja siksi sitä on vaikea kuvailla tai dokumentoida. Tiedostettu tieto sen sijaan on helppo käsitellä verbaalisesti, koska se pohjautuu järkeen. Sekä tunteeseen että järkeen pohjautuvaa tietoa tarvitaan, ja ne muodostavat yhdessä vuorovaikutussuhteen, jossa syntyy uutta hiljaista tietoa sekä tiedostettua osaamista. (Kesti 2007, 51.)

### 2.1 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto pohjautuu ihmisen arvoihin, uskomuksiin, käsityksiin, tunteisiin, ideaaleihin, tietotaitoon, kokemukseen ja intuitioon. Hiljainen tieto katoaa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Monessa työyhteisössä etsitään tällä hetkellä keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseksi vanhemmilta työntekijöiltä nuoremmille, jotta voidaan välttyä osaamisongelmalta. Tiedonsiirto ei tapahdu automaattisesti, vaan organisaatioiden on usein etsittävä uusia toimintatapoja ja menetelmiä tiedon siirtämiseksi. Nykyään osaamisen johtamisessa yksi erittäin tärkeä osa on hiljaisen tiedon johtaminen. Hiljaisen tiedon ymmärtämisen ja oppimisen keinoja ovat mm. jäljittely, tekemällä oppiminen sekä yhdessä vertailemalla oppiminen. Uuden organisatorisen tietämyksen luominen edellyttää äänettömän yksilöllisen tietämyksen muuntamista eksplisiittiseksi eli näkyväksi, yhteiseksi jaetuksi tiedoksi. Pukemalla hiljainen tieto sanoiksi, siitä tulee osa laajempaa jaettua tietämystä. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000,146.)

### 2.1.1 Hiljainen tieto organisaatiossa

Hiljainen tieto näkyy käytännössä työorganisaatioissa erilaisissa muodoissa, joita on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatioissa (Virtainlahti 2009, 46).

Näkyvä tieto	Hiljainen tieto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lait, asetukset, määräykset, säännöt</li> <li>• Ohjekirjat, ohjeistukset, käsikirjat</li> <li>• Prosessikuvaukset</li> <li>• Lomakkeet</li> <li>• Internet, intranet</li> <li>• Kirjallisuus</li> <li>• Dokumentit</li> <li>• Teoriat</li> <li>• jne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytäntö</li> <li>• Sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen</li> <li>• Nixit</li> <li>• Psykologinen silmä</li> <li>• Tilanneherkkyys</li> <li>• Kokemus</li> <li>• Aistihavainnot</li> <li>• ”Mutu”</li> <li>• Kädentaidot</li> <li>• jne.</li> </ul>

Jotta hiljaista tietoa voidaan organisaatioissa hyödyntää, pitää ensimmäisenä tunnustaa tietämyksen merkitys ja tunnistaa tietämys. Vasta tämän jälkeen voidaan tietoa jakaa, kehittää ja hyödyntää. Tiedon arvostus ja kokemuksen kerääminen ilman muodollista koulutusta on hiljaisen tiedon tunnustamisen avainasiat. Arvostus lähtee yksilöstä ja hänen oman ammattitaitonsa arvostamisesta. Hyvin usein työntekijät eivät arvosta tarpeeksi omaa osaamistaan, eivätkä ymmärrä, kuinka paljon he hallitsevat hiljaista tietoa. (Virtainlahti 2009, 81 -82.)

## 2.1.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Hiljaisen tiedon käsittely vaatii työyhteisöiltä myös kriittisyyttä, jotta osataan erottaa hyödyllinen ja ajantasainen tieto turhasta ja ehkä jo vanhanaikaisesta tiedosta. Huonot kokemusten kautta voidaan oppia se, että jatkossa näitä tapoja ei käytetä uudestaan. (Ojala 2008, 248.) Hiljaisen tiedon jakaminen on erittäin tärkeää, koska se varmistaa yrityksen toimintakyvyn ja lisää työntekijöiden moniosaamista. Moniosaaminen helpottaa esimerkiksi työpaikan sijaisjärjestelyjä, kun useampi henkilö hallitsee työpaikan eri työtehtävät.

Taulukkoon 2 on kerätty hiljaisen tietämyksen jakamisen hyödyt. (Virtainlahti 2009, 107 -108.)

Taulukko 2. Hiljaisen tietämyksen jakamisen hyödyt (Virtainlahti 2009, 108).

### Hiljaista tietämystä pitäisi jatkaa, jotta

- organisaation toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa
- osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille
- erilaista tietämystä voidaan hyödyntää
- työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee
- yhteisöllisyyttä voidaan edistää
- voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri
- tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus

Hiljainen tieto voi olla myös haitallista, sekä organisaatiolle kokonaisuudessa että yksilöille omassa toiminnassa. Työntekijöillä voi olla selityksiä epäonnistumisille, hoitamatta jääneitä tehtäviä esimerkiksi tiedon puutteen vuoksi. Nämä kootut selitykset ovat haitaksi organisaation kehittymiselle ja jatkuvalla parantamiselle. Poisoppiminen huonoksi havaituista toimintatavoista on työlästä, mutta ainoa edellytys, jotta toiminta voi kehittyä edelleen. (Perttula, Syväjärvi 2012, 175)

Taulukko 3. Hiljaisen tietämyksen jakamisen esteet (Virtainlahti 2009, 112)

Hiljaista tietämystä ei pitäisi jatkaa, jos
<ul style="list-style-type: none"><li>• se houkuttelee innovaatioiden ja liikeideoiden väärinkäyttöön</li><li>• oma osaaminen on henkilökohtainen menestystekijä ja oman toimeentulon perusta</li><li>• hiljainen tietämys on vanhentunutta tai väärää</li><li>• tietämys sisältää ennakkoasenteita ja huonoa asennetta, ennakkoluuloja</li></ul>

Hiljaisen tiedon jakamiseen on monia keinoja, jotka tukevat tiedon jakamista, kuten esimerkiksi:

- työryhmät ja erilaiset tiimit
- mestari-oppipoika-malli
- sijaisuus- ja varamiesjärjestelmät
- konkari-aloittelija-työparit
- verkostot
- reflektio

(Virtainlahti 2009, 118)

Sydänmaalakka (2002, 185 - 186) arvioi, että organisaatioissa on vain 10 - 20 % hiljaisesta tiedosta saatu muunnettua näkyväksi tiedoksi. Hänen mukaansa länsimaissa on perinteisesti arvostettu vain näkyvää tietoa, eikä ole ymmärretty hiljaisen tiedon merkitystä.

### 2.1.3 Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen

Hiljaisen tiedon abstraktiudesta johtuen on haasteellista saada sitä näkyväksi. Näkyväksi tekemisessä on kaksi eri puolta; toisaalta hiljaista tietoa voidaan tarkastella yksittäisen henkilön tarpeista, toisaalta taas yhdistämällä useiden henkilöiden hiljaista tietoa saadaan kokonaisuudet johtamisjärjestelmään. Työtapa, joiden kautta hiljainen tieto saadaan esille, on monia. Nämäkin voidaan jaotella, kerätäänkö hiljaista tietoa yksilön vai organisaation näkökulmasta. (Kiviranta, 2010, 178)

Dokumentoinnin keinoina yksilötasolla ovat tarinat, kuvaukset ja erilaiset kaaviot ja hiljaisen tiedon työkirjan laadinta. Parityöskentely on yksilötyöskentelyä mielekkäämpää ja keskustelujen kautta asioita saa helpommin esiin. Esimiehen toimiessa parina saattaa hän kokea keskustelut aikaa vieväksi, mutta nämä ovat ehdottomasti panostamisen arvoisia. (Kiviranta, 2010, 179)

Pienryhmätyöskentely on tehokkaampaa, mutta se vaatii esimieheltä tukea ja osaamista ryhmäprosessin ohjaamiseen. Jokaisella ryhmän jäsenellä on oltava sama, yhteinen tavoite. Parasta tässä on se, että ryhmän jäsenet tukevat toinen toistaan.

Näkyväksi tekemisen dokumentaatiomenetelmiä löytyy paljon: kyselyt, vertauskuvat, kuvioiden ja kaavioiden luominen, osaamiskartat, osaamisluettelot. Organisaatiotasolla hiljaisen tiedon näkyväksi saattaminen mahdollistaa paremmat toimintatavat. Organisaatiotasolla dokumentaatiokeinoina on käytetty prosessikaavioita ja vuokaavioita kuvaamaan erilaisia prosesseja ja niiden vaiheita. (Kiviranta, 2010, 180–186).

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen etenee prosessina seuraavasti (Kiviranta 2010, 178–187):

1. Valitaan henkilöt, joilta hiljaista tietoa halutaan.
2. Keskustellaan työskentelytavasta, jolla hiljainen tieto saadaan näkyväksi.
3. Kuvataan työprosessit, selvennetään työtavat ja tavoitteet.
4. Esitetään erilaiset dokumenttivaihtoehdot.
5. Yksilötyöskentelyssä käydään läpi tavoitteet, työohjeet, tuetaan, seurataan lopputulosta ja annetaan palaute.
6. Parityöskentelyssä käydään läpi tavoitteet, prosessikuvaus sekä mahdollinen mentorointisopimus. Työskentelyn aikana ohjataan, seurataan ja annetaan palautetta.
7. Pienryhmätyöskentelyssä ohjataan työskentelyä, käydään läpi tavoitteet, seurataan työskentelyä.
8. Lopuksi edellä mainituista kootaan yhteenveto ja sitä verrataan strategiaan ja visioon sekä pohditaan, onko osaamistarpeet löydetty vai onko vielä tarpeen laajentaa työskentelyä uusille henkilöille.

#### 2.1.4 Hiljainen tieto ja älykäs organisaatio

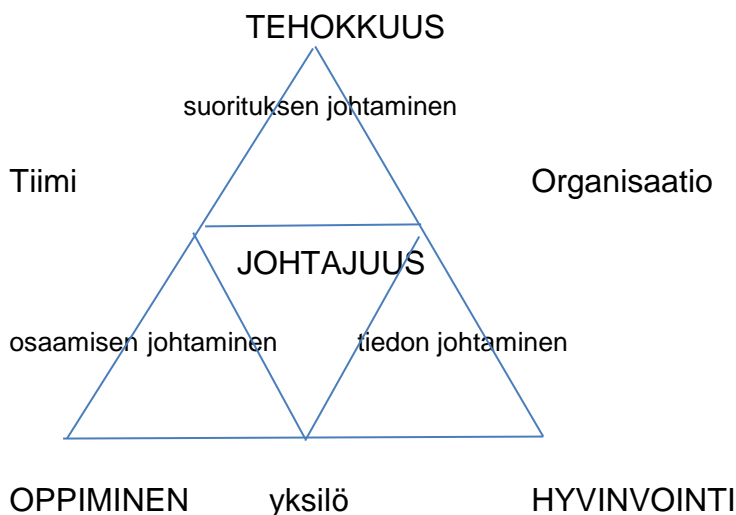
Hiljaisen tiedon esiintymistä, osaamiskartoituksia, kehityskeskustelujen tilannetta sekä toimintaa ja sen tuloksellisuutta organisaatioissa tarkasteltiin Turun Ammattikorkeakoulun Osaamisen johtaminen-opintokokonaisuuteen liittyvässä selvityksessä.

Taulukko 4. Yhteiset oivallukset (Puutio, Ristakoski, Rummukainen ja Talvio, 2013, 71–72)

Osaamiskartoituksen avulla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• löydetään henkilöstön erityisosaaminen</li> <li>• helpotetaan työnjakoa</li> <li>• parannetaan henkilöstön motivaatiota, kun saa itse vaikuttaa työn sisältöön</li> <li>• selvitetään, mitkä ovat uuden palkattavan henkilöstön osaamisvaatimukset</li> <li>• oivallettiin myös, että jokaisessa organisaatiossa ei ole vielä osaamiskartoituksista puhuttukaan saati</li> </ul>
----------------------------	---

	tehty henkilöstölle.
Hiljainen tieto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiedon keräämiseen ryhdyttävä heti!</li> <li>• tähän ei organisaatioissa ole vielä tarpeeksi vakavasti herätty.</li> <li>• hiljaista tietoa vaikea saada kerätyksi.</li> <li>• Ihmiset eivät tunnista hiljaista tietoa ja osittain siksi eivät sitä osaa jakaa.</li> </ul>
Toiminta omassa organisaatiossa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nykytila omasta organisaatiosta selvisi; vahvuudet, heikkoudet ja kehittämistarpeet</li> <li>• visio, missio ja strategia selvenivät</li> <li>• pohdintaa aiheuttaa omassa organisaatiossa koulutetun (ja omassa organisaatiossa koulutukseen panostetun) työvoiman siirtyminen toiseen organisaatioon</li> </ul>
Kehityskeskustelut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lomakkeiden uudistustarve</li> <li>• Keskustelun pitää johtaa johonkin, ei olla vain keskustelu. Tavoitteet seuraavaan kauteen selkeästi kirjattava ja sitten uudessa kehityskeskustelussa tarkastettava, mihin on päästy ja miksi!</li> </ul>
Toiminnan tuloksellisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helposti toiminnan tuloksellisuutta tarkastellaan työntekijöiden tekemän tuloksellisuuden kautta. Tätä on hyvä tarkastella myös organisaation johtamistavan kautta. Vain hyvällä johtamisella saadaan aikaan huipputuloksia.</li> </ul>

Sydänmaanlakan (2004, 100–105) mukaan älykkästä organisaatiosta löytyy tehokkuutta, oppimista ja henkilöstön hyvinvointia edistetään. Tärkeintä on edellä mainittujen toimintojen tasapainottaminen. Hän esittää älykkään organisaation kolmionmallisena:



Kuva 2. Älykäs organisaatio (Sydänmaanlakka, 2004, 101)

## 2.2 Hiljaisen tiedon johtaminen

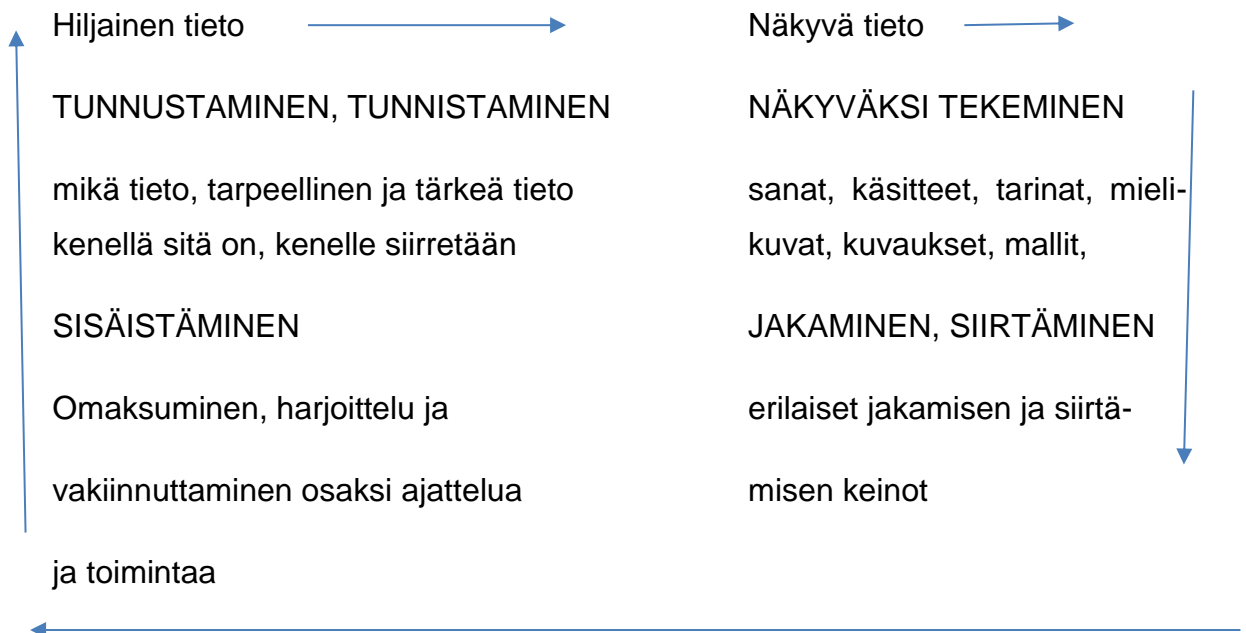
Yhteiskunnalliset muutokset ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että osaamisen ja hiljaisen tiedon johtamiseen on panostettava entistä enemmän. Vastuut ja työn painotukset ovat muuttuneet. Suurin muutos on tapahtunut siinä, että lähiesimiehet ovat entistä enemmän vastuussa henkilöstön osaamisesta ja kehittämisestä. Myös organisaatioiden strategiassa tämä muutos pitäisi olla esillä. Osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia tasoja; ylimmällä johdolla on tehtävänä luoda ja varmistaa mahdollisuudet ja resurssit. Keskijohdolla ja esimiehillä tehtävänä on toteuttaa strategian mukaista politiikkaa ja sen myötä opastaa ja perehdyttää työntekijöitä. Isoissa organisaatioissa on tarvetta henkilöstönkehittäjille, joiden vastuulla on olla esimiesten apuna henkilöstö- ja osaamishaasteiden parissa. Myös työntekijöillä on vastuu omasta kehittämisestään, mutta se edellyttää esimiesten ja organisaation tukea. (Kiviranta 2010, 139–141)

Työn muuttuminen ja sen kautta henkilöstötyön muuttuminen yhä moninaisemmaksi edellyttää organisaation eri tehtävissä toimivilta uutta ajattelua. Uusia asiantuntijoita ilmestyy organisaatioiden kumppaneiksi, työhyvinvointityön muuttuessa yhä tärkeämmäksi, jotta saadaan työhyvinvointi pidettyä korkealla, työntekijät motivoituneina ja talossa. Liian suuri ja hallitsematon vaihtuvuus vaikut-

taa suoraan yrityksen taloudelliseen tulokseen, sillä se vaikuttaa samalla myös asiakastytyväisyyteen negatiivisesti. (Liukkonen 2008, 141–143, 162)

Esimiehiltä edellytetään arvostusta, hiljaisen tiedon tunnistamista ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen liittyvää tuen antamista. Myös uusien työntekijöiden oikea-aikainen rekrytointi ja sen jälkeen perehdyttäminen kuuluu esimiestyöhön, samoin kuin työntekijöiden motivointi ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. (Kiviranta 2010, 163)

Hiljainen tieto tulee esiin tiimien ja työryhmien työskentelyssä, jossa esiintyy paljon historiallista dokumentoimatonta tietoa, joka on muuttunut rutiiniksi. Hiljaisen tiedon tunnistaminen onkin elintärkeää johtamisessa.



Kuva 3. Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010, 169 – 173)

Vastuullinen johtaminen, jota voidaan kutsua myös hyväksi johtamiseksi tai laadukkaaksi henkilöstöjohtamiseksi tukee organisaation pitkän aikavälin tavoitteita ja työelämän kehittämistä. (Aaltonen 2004, 19–21)

Henkilöstöjohtamisessa vastuu jakaantuu useammallekin taholle organisaatiossa ja esimiehelle lankeaa käytännössä suurin rooli, kun henkilöstöosastolla

luonnollisesti on omat vastuut. Organisaatioissa henkilöstöhallinto on siirtymässä henkilöstöjohtamiseen. (Aaltonen, 2004, 82)

#### Henkilöstöhallinto

- huomio toimenpiteissä
- ihmisiä on johdettava
- henkilöstöpolitiikka ohjenuorana
- liiketoiminta tarvitsee hallintoa
- lyhyt tähtäys
- ihmiset ovat kustannuksia
- painottaa työsuhdeasioita
- reaktiivinen lähestymistapa
- osallistuminen muodollisten edunvalvontakanavien kautta

#### Henkilöstön johtaminen

- huomio lopputuloksissa
- HR- järjestelmiä on johdettava
- liiketoimintastrategia ohjenuorana
- HRM on osa liiketoimintaa
- pitkä tähtäys
- ihmiset ovat voimavara
- painottaa kehittämistä
- ennakoiva lähestymistapa
- osallistuminen strategiatyön ja jatkuvan vuorovaikutuksen kautta

Henkilöstöjohtamisen strateginen luonne on muuttunut viime vuosina. Henkilöstöjohtaminen nähdään nykyään entistä enemmän menestyksen ja liiketoiminnan suuntaan vaikuttavana tekijänä. Henkilöstöjohtamisesta on löydettävissä neljän tyyppistä tasoa eli kehitysportaikkaa.

Pakolliset toiminnot tapahtuvat nolatasolla, mutta systemaattista, pitkän tähtäimen koordinoitua HR-johtamista ei löydy. Organisaatiosta ei tällöin löydy vastuuhenkilöä eikä HR-järjestelmää. Henkilöstöjohtamiseen panostaminen nähdään lisäresurssina. Tästä tasosta on organisaation syytä päästä pois. (Aaltonen, 2004, 110 -111)

Perustasolla organisaatiosta löytyy jossain määrin HR-johtamista, mutta strategia on tehty HR:stä riippumatta, kun taas kehittyvällä tasolla HR on mukana luomassa strategiaa ja HR-vastuut ovat selkeät. Edistyksellisellä tasolla HR on itsessään muutoksen tekijä. (Aaltonen, 2004, 111)

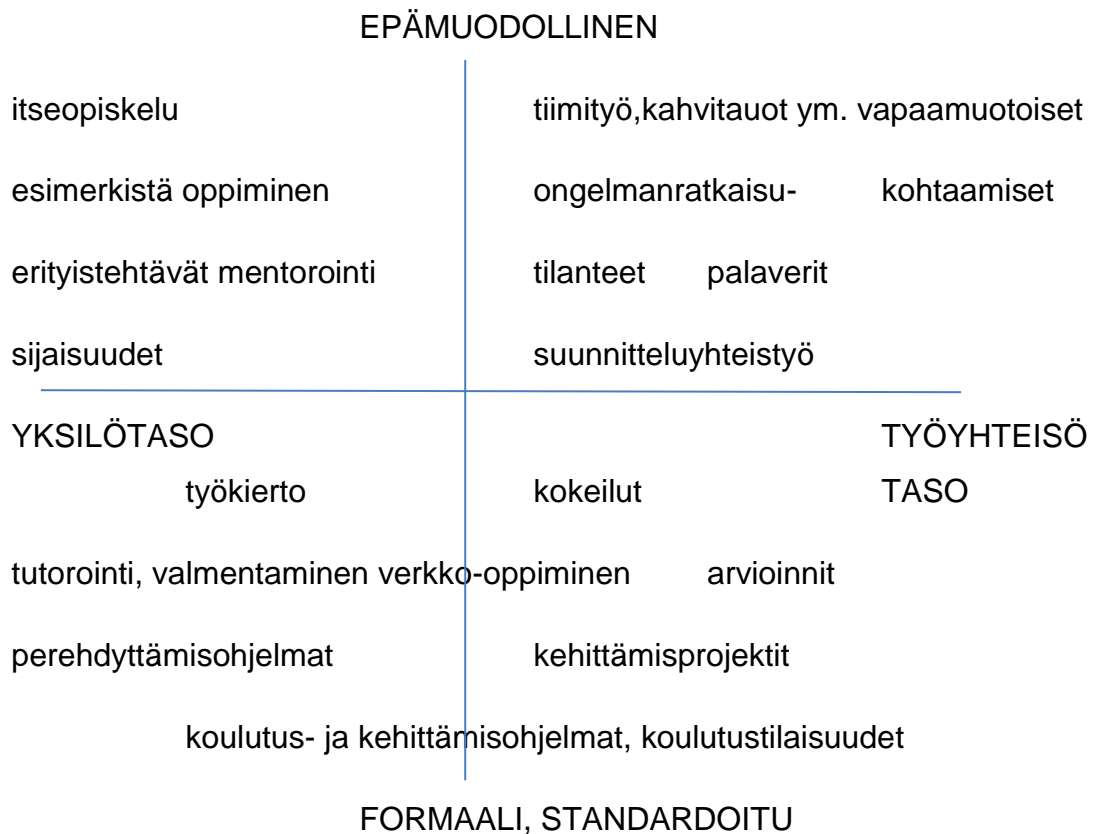
Myös esimiehen asemasta on nähtävissä edellä mainittu taso. Mikäli organisaatio toimii nollassa, esimies toimii aktiivisesti. Koska muita toimijoita ei ole, hän ei tiedosta henkilöstöjohtamista omaksi tehtäväkseen. Edistyksellisellä tasolla esimies toimii kehittäjänä, muutoksen alkuunpanijana ja osaamisen lisääjänä. (Aaltonen 2004, 106–116)

Jotta henkilöstöjohtamisessa löytyy järjestelmällisyyttä, vastuiden jakoa ja resursointia, on henkilöstöyksikön perustaminen luontevaa yrityksen sisälle. Tämä edellyttää, että henkilöstövastaavalla on riittävästi resursseja ja asiantuntemusta.

### 2.3 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio on tehokas tiedon luoja, jakaja ja hankkija, jossa ilmenee muun muassa seuraavia ominaisuuksia; organisaation yhteinen visio ja tavoite, arvot ohjaavat toimintaa, kokonaisuus hahmotetaan ja henkilöstö tunnistaa oman osuutensa prosessissa. Lisäksi henkilöstö on tietoinen, miten nykytilanteesta päästään tavoitteisiin. Oppiva organisaatio antaa mahdollisuuden oman työn kehittämiseen, kouluttautumiseen ja uuden oppimiseen. Virheitä ja kokeiluja sallitaan. Informaation kulku toimii joka suuntaan. Oppivalla organisaatiolla on ulkopuolisia sidosryhmiä, jotka edesauttavat verkostoitumista. Nämä ominaisuudet ovat ihanneorganisaation ominaisuuksia, mutta antavat silti viitteitä, mihin jokaisen organisaation pitäisi kiinnittää huomiota ja ottaa kehittämiskohteikseen. (Virtainlahti 2009, 228–230)

Henkilöstön kehittämisen muotoja on moninaisia, kuvassa 2 on kehittämisen ja jakamisen menetelmiä.



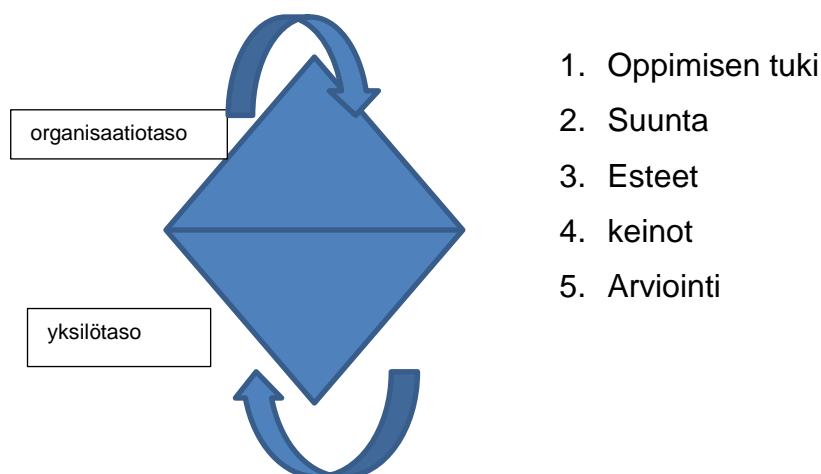
Kuva 4. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala, 2009, 189)

Oppivasta organisaatiosta löytyy seuraavia elementtejä: yhteinen visio ja tavoitteet, yhteiset arvot, osaamista arvostetaan, toiminnan kokonaisuus on kaikilla työntekijöillä tiedossa, työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa toimintaa, organisaatiossa sallitaan virheitä ja johto toimii selkeänä roolimallina ja oppimisen johtajana. (Virtainlahti, 2009, 229)

Oppimisen edellytyksiä ovat:

- henkilöstön ja koko organisaation hyvä älyllinen kunto
- oppivan organisaation kehittäminen ja erityisesti oppimismyönteinen yrityskulttuuri
- esimiesten omat valmiudet johtaa oppimista
- osaamisen, oppimisen ja osaamisen jakamisen palkitseminen

- **Oppivan organisaation rakentaminen**



Kuva 5. Oppivan organisaation rakentaminen (mukaillen Moilanen 2001, 74).

Organisaation oppiminen lähtee yksilön oppimisesta. Moilasan (2001, 26–30) mukaan yksilöt oppivat erilaisia asioita omien mahdollisuuksiensa ja tarpeidensa mukaan. Oppivassa organisaatiossa asioita katsotaan sekä organisaation että yksilön tavoitteista käsin. Tässä pyritään saaman tasapaino näiden välille.

Lisäksi yksilön tulee oppia oppimaan, ja tässä asiassa esimiesten rooli on tavattoman tärkeä.

Esimiesten tulisi pystyä huomioimaan ihmisten erilainen valmius muutokseen. Oppivan organisaation johdossa keskeisellä sijalla onkin herkkyyden ja ihmistuntemuksen tunnistaminen.

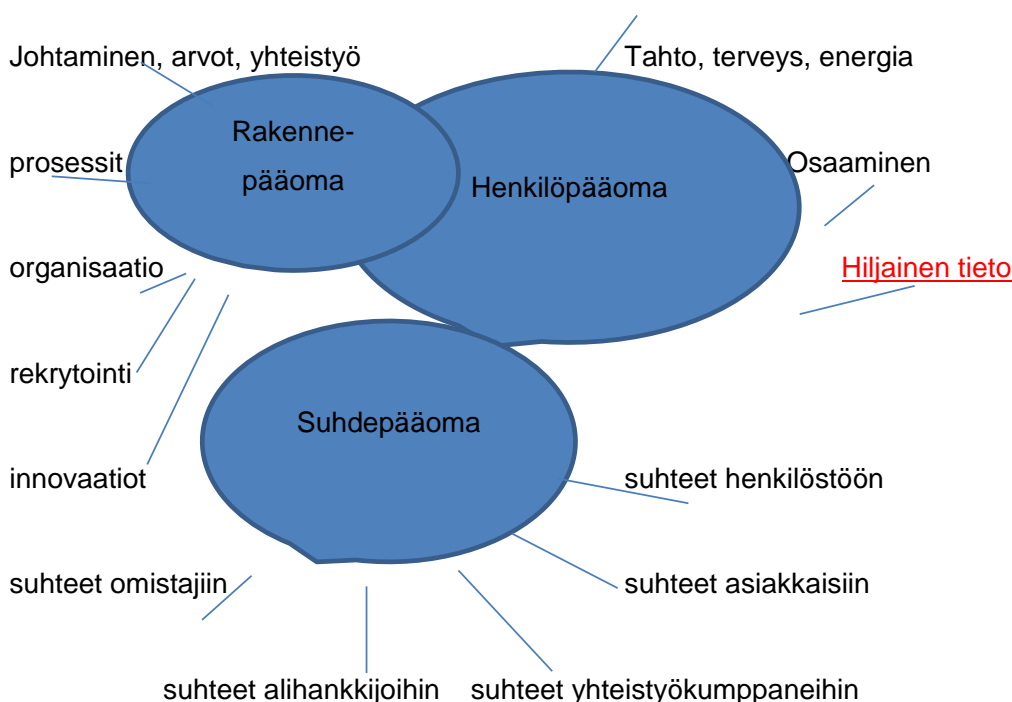
Taulukko 5. Oppivan organisaation osatekijät kahdella eri tasolla (Moilanen, 2001, 75)

<b>Organisaatiotasolla olevat osatekijät ovat</b>
1.rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen 2.yhteinen suunta 3.esteiden tunnistaminen 4.keinojen rakentaminen 5.arviointi ja palkitseminen
<b>Yksilötasolla vastaavat tekijät ovat</b>
1.ihmisten ja heidän oppimisensa johtaminen 2.yksilön motiivi ja tavoitteet 3.esteiden tunnistaminen 4.keinojen valinta 5.yksilöiden itsearviointi ja ryhmäarviointi

Oppivan organisaation haasteena ja perusedellytyksenä on, että muutoksesta ja oppimisesta hyötyvät kaikki, myös yksilöt eli oppijat. Kaikkia yksilöitä ei kuitenkaan innosta organisaation saamat hyödyt, vaan yksilö tarvitsee omakohtaisen kokemuksen esimerkiksi omien taitojen ja valmiuksien paranemisesta. Riskitirittaiset tai puuttuvat käsitykset yhteisestä tulevaisuudesta aiheuttavat, että yksiköt panostavat oman yksikkönsä kehittämiseen, joka ei välttämättä tue kokonaisuuden kehittämistä. Haasteena on myös koko henkilöstön osallistaminen

ja sitouttaminen muutoksen toteuttamiseen. Myös johdon oman käyttäytymisen muuttaminen ja oman oppimisvalmiuden näkyväksi tekeminen on haaste. Johdon oma esimerkki on tärkeää muutoksessa. (Moilanen 2001,92 -97)

Jotta oppiva organisaatio pysyy kilpailukykyisenä, on tärkein voimavara eli henkilöstö otettava huomioon. Organisaation osaamispääoma sisältääkin runsaasti eri osa-alueita.



Kuva 6. Osaamispääoman rakenne (Lecklin 2009, 236)

#### 2.4 Laatujohtaminen osaamisen johtamisen apuvälineenä

Laatu koostuu useista eri tekijöistä. Lecklinin (2009, 17–31) mukaan ylätasolta on löydettävissä sellaisia elementtejä, kuten tekniset elementit, kyvykkyys, signaalit, sosiaaliset elementit ja paradoksit. Teknisiä elementtejä ovat mm. virheettömyys, asiakastyytyväisyys, kustannustehokkuus. Kaikki edellä mainitut ominaisuudet voidaan yhdistää sekä tavaroihin että palvelutuotteisiin. Kyvykkyys sisältää esimerkiksi oikeiden asioiden tekemistä, joustavuutta, uusiutumis-

ta, jatkuvaa parantamista ja innovaatioiden tuottamista. Laatuun sisältyy myös erilaisten signaalien, kuten huhujen, trendien ja tarinoiden analysointia. Muun muassa näiden edellä mainittujen heikkojen signaalien havainnointi mahdollistaa uusiutumista ja muutosta. (Lecklin, 2009, 17–31)

Laadusta löytyy myös sosiaalisia elementtejä, kuten aitous, kestävä kehitys, elämys monien muiden lisäksi. Aitous koetaan palvelutuotannossa välittämisenä, kestävä kehitys on globaali haaste kaikille toimijoille. Elämykset niin palvelutuotteena tai omassa organisaatiossa tuottavat työhyvinvointia ja myönteisiä ajatuksia. Ainutlaatuisuus, intuitio ja epäjatkuvuus löytyvät paradoksielementistä. Ainutlaatuisuus palvelutuotteessa luo laadun mielikuvan. Intuutiolla tarkoitetaan hyödyntää hiljaisen tiedon, kokemuksen ja näkemysten olemassaoloa. Epäjatkuvuudella taas tarkoitetaan toimialan ja yhteiskunnan murroksia. Jotta kilpailukyky säilyy, on muutossietokyvyn ja uusien innovatiivisten ratkaisujen luominen elinehto. (Lecklin, 2009, 17–31)

Elementit ovat viitekehyksenä laatujärjestelmässä. Laadunhallintajärjestelmä olisi oltava strateginen päätös, joka kohdistuu kaikkiin työntekijöihin organisaatiossa. ISO 9001 on yleisstandardi, joka varmentaa laatua riippumatta siitä, millä toimialalla sitä käytetään ja on hyvin yleisesti käytetty standardi laatujärjestelmässä. Standardi määrittelee seuraavat vaatimukset; asiakasvaatimukset täyttävät tuotteet, tässä mukana myös viranomaisten ja lakien vaatimukset sekä jatkuvan parantamisen järjestelmä, joka lisää asiakastytyvyyttä. Prosessikuvaukset ovat olennainen osa tätä laadunhallintajärjestelmää. (Lecklin 2009, 244 – 247)

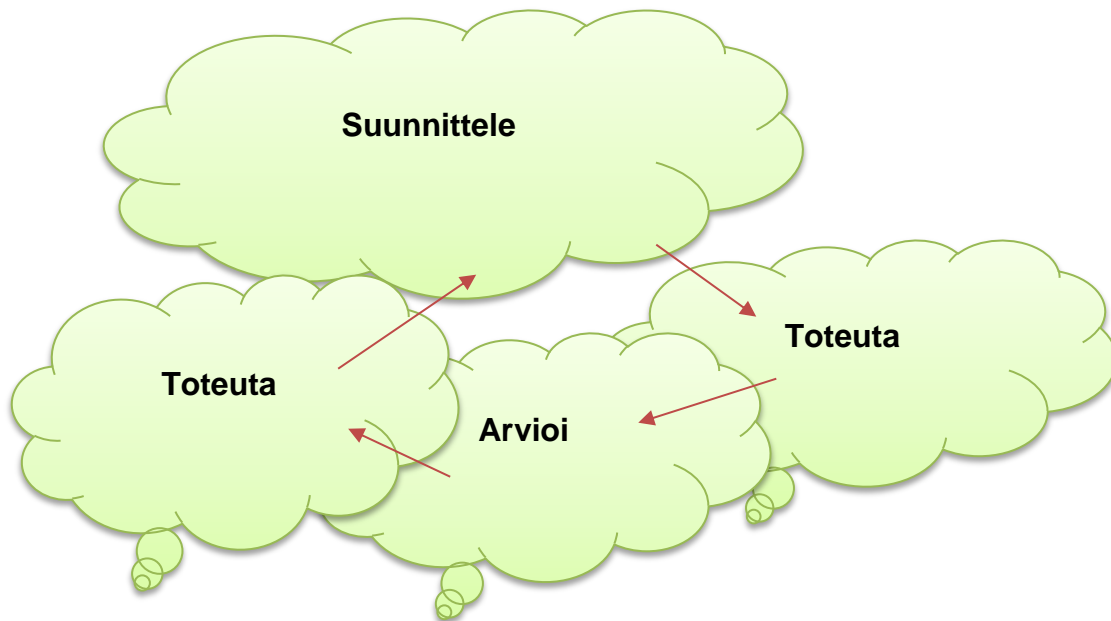
Laadunhallintaan kuuluu arviointi, ISO 9001 standardissa mukana on johdon katselmointi, auditointi ja itsearviointi. Tällöin haetaan kehittämiskohteita, jolloin parannetaan toimintaa jatkuvasti. Näiden tuloksena syntyy paljon tietoa, jota hyödyntämällä organisaatio voi muuttua oppivaksi organisaatioksi. (Lecklin 2009, 187 – 191)

### 2.4.1 OPH:n laadunhallintasuositus

Opetushallitus on tehnyt ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen, joka on tarkoitettu laadunhallinnan strategiseksi kehittämisvälineeksi kaikille ammatillisen koulutuksen järjestäjille sekä niiden toimintayksiköille ja toimintamuodoille. Laadunhallintasuosituksesta ilmeni muun muassa seuraavaa: Laatumääritelmä voi tarkoittaa esimerkiksi erinomaisuutta, tasalaatuisuutta tai toiminnan kehittymistä. Ammatillisen koulutuksen laatua ei ole tarpeen laatia kaiken kattavaksi, laatuun liittyvät aina asiakastytyväisyys ja sidosryhmät. Laadunhallinta sisältää laadun varmistamisen ja kehittämisen sekä jatkuvan parantamisen. Toimintajärjestelmän kautta laadun hallinta koskettaa koko organisaatiota.

Koulutusten järjestäjien on lain velvoittamina arvioitava koulutuksen sisältöä ja sen vaikuttavuutta. Tällöin edellytetään, että koulutuksen järjestäjällä on toimintajärjestelmä, joka sisältää laadunhallintaan liittyviä keinoja ja menetelmiä, periaatteita ja ohjeita. Laatukäsikirja on yksi toimintajärjestelmän muoto, pääasia on, että toiminta on systemaattista ja sitä ohjaa jatkuva parantaminen ja kehittäminen.

Taustalla tässä on Demingin laatuympyrä, joka tunnetaan jatkuvan parantamisen mallina. (OPH 2008, 7)



Kuva 7. Mukaeltu Demingin laatuympyrä (OPH 2008, 9)

Johtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen laadunhallintasuositus antaa erinomaisia suosituksia. Johtamisella on suuri merkitys palvelussa ja kehittämisessä, niinpä organisaation johdon onkin luotava visio ja annettava edellytykset, jotta tavoitteisiin päästään. Tämä edellyttää vuosittaista toimintasuunnitelmaa, jossa määritellään lyhyen tähtäimen suunnitelmat ja valtuutetaan tehtävät. Jotta tavoitteisiin päästään ja henkilöstölle suodaan kehittymismahdollisuudet, on johdon annettava tukea ja kannustusta. (OPH 2008, 15)

Jotta jatkuvasti muuttuviin kehittämis- ja osaamistarpeisiin pystytään vastaamaan, on organisaatiossa luotava strategia, joka perustuu osaamisteorioiden tunnistukseen ja jatkuvaan oppimiseen.

Toimintakulttuuri on muokattava sellaiseksi, että uusia käytäntöjä kokeillaan, edistetään luovuutta ja innovatiivisuutta. Toimintakulttuuri sallii myös virheet ja niistä oppimisen. Palautteen antaminen ja saaminen sekä jatkuva parantaminen ovat oppivan organisaation ominaisuuksia.

Muita laadukkaan organisaation tunnusmerkkejä on verkostoituminen ja benchmarking-toiminta, opettajien työelämäosaamisen parantaminen ja työn kehittämiseen panostaminen. (OPH 2008, 20–21)

## 3 MITÄ SAATIIN SELVILLE HILJAISESTA TIEDOSTA

### 3.1 Haastattelujen toteutus ja tulokset

Turun Aikuiskoulutuskeskuksella on valtava määrä osaavaa henkilöstöä ja korkean keski-ikänsä vuoksi eläköitymistä tapahtuu seuraavien 5 vuoden aikana runsaasti. Lisäksi Turun AKK:lla on paljon eri alojen asiantuntijuutta ja osaamista. Keskimäärin työntekijät ovat olleet oppilaitoksen palveluksessa 15 vuotta. Olisi toimintakyvyn kannalta erittäin haitallista, jos kaikki osaaminen katoaa.

Eva-Riitta Siitonen toteaa teoksessa *Kokemus puhuu* (2006, 167), että hiljaista tietoa ja osaamista ei perinteisesti ole osattu tai haluttu selvittää. Sitä ei ole myöskään systemaattisesti lähtijän toimesta annettu. Mentorointia ei ole osattu hyödyntää. Sirkka Hämäläinen samassa teoksessa painottaa, että kokemus kartuttaa osaamista.

Haastattelujen kohderyhmäksi valittiin koko organisaatio ja tarkoituksena oli kehittää menetelmä, joka soveltuu kenelle tahansa organisaatiossa. Haastateltavana oli johtoryhmästä rehtori, toimitusjohtaja, pedagoginen rehtori ja koulutusjohtaja. Tämän lisäksi haastateltiin eri koulutusaloilta koulutuspäälliköitä sekä opettajia. Haastateltavia oli 15.

Haastattelut toteutuivat henkilökohtaisesti jokaisen kanssa tapaamisessa, ja kaikki haastattelut tehtiin haastateltavan luona ja siinä aikataulussa kuin hänelle sopi. Haastattelun alussa esiteltiin hiljaisen tiedon ominaisuuksia ja haastattelun tavoitetta.

Haastateltaviin oltiin ensin sähköpostilla yhteydessä, jossa kerrottiin hiljaisesta tiedosta yleisellä tasolla. Osan kanssa sovittiin haastatteluajat puhelimitse ja osan kanssa kalenterivarauksella. Heille lähetettiin haastattelulomake (liite 1) luettavaksi ennen varsinaista haastattelua.

Kysymyksillä oli tarkoitus kerätä tietoa hiljaisen tiedon keruusta ja sen tarpeellisuudesta, kartoittaa mahdollisia uusia keinoja sen keräämiseen ja saada haastateltavat pohtimaan, missä vaiheessa ja keneltä tietoa olisi saatava.

Seuraavassa vastauksia kysymyksittäin:

1. Mitä mielestäsi on hiljainen tieto?

*”Hiljainen tieto on kokemustietoa, jota on vaikea jakaa, vaikea oppia.”*

*”Tietoa ja taitoa, jota ei sanota ääneen.” ”Vuosien aikana kertynyttä osaamista” ”Sitä, mitä ei ole kirjoissa eikä kansissa.” ”elämän kokemus.”*

*”Pahimmillaan tiedon panttausta.” ”Näppituntuma asioihin.” ”Tieto on keino käyttää valtaa, ja tieto ja sen hallinnointi on poliittista peliä.”*

Hiljainen tieto oli tuttu termi kaikille vastaajille ja vastaukset olivat yhtäläisiä kaikkien vastaajien kesken. Vastaukset ovat vertailukelpoisia taulukkoon 1 (Virtainlahti 2009, 46).

Virtainlahden (2009, 83) mukaan organisaatiokulttuurilla on merkitystä, miten tietämystä arvostetaan. Kilpailuhenki, kateus, toisten osaamisen vähättely ja oman aseman korostaminen voivat luoda ilmapiirin, jossa tietoa ja tietämystä pantataan.

Valtakysymysten kanssa ollaan tekemisissä, kun mukana ovat asiantuntijat ja heidän kokemuksensa ja toimintatapansa, tämä ei välttämättä auta organisaatiota kehittymään. (Virtainlahti 2009, 88)

Kivirannan mukaan (2010, 167–168) mukaan hiljaista tietoa voidaan rinnastaa ammattilaisuuteen, taitoon, kokemukseen, viisauteen, käytännön sujuvuuteen, vaistoon, vainuun tai intuitioon.

2. Onko mielestäsi tarpeellista kerätä hiljaista tietoa organisaatiossamme?  
*”Ehdottomasti tarpeellista ja hyödyllistä.” ”Eksplisiittiseen muotoon tekeminen olisi tarpeellista.” ”On ehdottomasti.” ”Jollei tiedä historiaa, ei voi hallita nykypäivää tai tulevaisuutta.” ”Talosta löytyy paljon asiantuntijoita.” ”Jos ollaan kriittisiä, niin ei, miten saadaan esiin.” ”Ehdottomasti tarpeellista, organisaation suurin tappio on, jos tieto lähtee pois.”*

Virtainlahti (2009, 173) toteaa samaa. Hiljainen tietämys antaa mahdollisuudet toimia nopeasti, joustavasti ja olla edelläkävijä kilpailijoihin nähden.

Ja edelleen Virtainlahti (2009, 256) toteaa, että osaamisen arvostaminen ja tiedon jakamisen kannustaminen luovat hyvinvointia ja rakentavat yhteisöllisyyttä.

3. Tunnustetaanko AKK:ssa hiljaisen tiedon olemassaolo?  
*”Miten paljon hiljainen tieto-asiasta puhutaan ääneen.” ”Paljon asiantuntijuutta, todennettua alakohtaista asiantuntijuutta, miten saadaan työt siirtymään toiselle.” ”Hiljainen tieto tunnustetaan ja tunnustetaan, mutta siihen ei ole annettu keskitetysti välineitä.” ”Kerääminen ei tapahdu käytännön tasolla.” ”Ei ole välineitä tällä hetkellä.”*

Vastaukset tähän kysymykseen olivat yhteneväiset. Kivirannan (2010, 175) mukaan ylimmällä johdolla on suuri merkitys ja rooli osaamisen johtamisen mahdollistamisessa, sillä vision ja strategian kautta määritellään painopisteet ja resurssit. Ylimmän johdon on ymmärrettävä hiljaisen tiedon merkitys palveluprosessin arvoa lisäävänä tekijänä.

4. Luodaanko oppilaitoksessamme mahdollisuuksia tutustua toisen töihin?  
*”Opetusmateriaalin jakaminen olisi kaikkien etu.” ”Opetuksen seuranta olisi yksi menetelmä.” ”Periaatteessa suositellaan tutustumaan, mutta ei anneta riittäviä resursseja.”*

Kivirannan (2010, 179 ja 191) mukaan toisen työhön tutustumisessa lähtökohta on oppijan motivaatio, mutta menetelmässä peilaaminen kollegan työhön auttaa näkemään oman työn tekemisen mallit ja tavat.

5. Kumpi mielestäsi on tärkeämpää hiljaisen tiedon kannalta: muodollinen pätevyys ja koulutus vai kokemus?

*”Opettaja ei voi olla ilman tietoa ja kokemus tulee ajan myötä.” ”Opettaja on paljon eritasoisia, voisiko kokemuksen vastapainoksi ajatella, että vastavalmistuneella olisi tuoreempaa tietoa, intoa ja paloa....motivaatiota, vanhalla rautainen kokemus kaikesta.” ”Muodollinen pätevyys ja pitkä työkokemus yhdessä lisäävät hiljaisen tiedon määrää.”*

Virtainlahti (2009, 48 – 49) toteaa, että hiljaiseen tietoon voidaan liittää sekä yksilö että kulttuuri. Hiljaisen tiedon haltijalla on aina mukana oma historiansa, lisäksi ihmiset mieltävät asioita kukin persoonallisella tavallaan. Kulttuurisidonnaisella tarkoitetaan kokemusprosessia, joka tapahtuu tekemisen ja kokemisen kautta.

6. Minkälaista tietoa ei kannata jakaa?

*”ennakkoasenteita luovat käsitykset ja tulkinnat.” ”Väärät tiedot.” ”Mustamaalattua tietoa.” ”Liiketoiminnan kannalta salaista tietoa.” ”Vanhaa hapatusta.” ”Sellaista, jota kukaan ei halua kuulla.” ”Kaikki tieto jakoon aina.” ”Ei ole sellaista.”*

Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että kaikki tieto voidaan kritiikittä jakaa, muut olivat sitä mieltä, että lähdekritiikki on paikallaan.

Näitä vastauksia tukee myös Virtainlahti (2009, 113 – 114), jonka mukaan pahimmillaan väärät ja vanhentuneet tiedot voivat estää uusien ideoiden ja ajatusten esilletulon, ne voivat olla myös sääntöjen vastaisia ja väärää asennetta sisältävää.

7. Mitä hyötyä hiljaisen tiedon keräämisestä organisaatiolle on?

*”hyvien käytäntöjen muodostuminen.” ”Työn laadun kehittäminen, rekla-  
maatioiden väheneminen.” ”Tekemisen ilo, motivaatio.” ”Osaamispää-  
oma säilyy. rekrytointiin tästä apua.” ”Tästä olisi rekrytointiin apua.” ”Pe-  
rehdytykseen ja rekrytointiin apua.” Tämä olisi henkilökohtainen testa-  
mentti niille, jotka jäävät yritykseen.” ”Tärkeimmät vinkit, viestit, filosofiset  
ajatukset jätettäisiin muille.”*

Hyödyistä kertoo myös Virtainlahti (2009, 172–173), hänen mukaansa hiljai-  
sen tietämyksen johtamisella tavoitteena on liiketoiminnan hyöty, koko orga-  
nisaation kehittyminen sekä nopea reagointikyky, joka on avuksi kilpailutilan-  
teessa. Kivirannan (2010, 178) mukaan työntekijöillä työssä kehittyminen ja  
työn tekeminen ovat suoraan yhteyksissä työn arvostukseen eli motivaatio  
kasvaa.

8. Minkälaisia keinoja hiljaisen tiedon keräämiseen on käytetty?

*”Dialogia.” ”Arviointitilaisuudet.” ”Kahvihuone, koulutuslapalaverit, tiimi-  
palaverit.” ”Saadaan täsmätietoa, mutta jää suulliseen muotoon.” ”Pala-  
verit, keskustelut, suullista tietoa liian paljon.” ”Osaamisprofiilit, kehitys-  
keskustelut.” ”Raa’asti jakamalla töitä muille.” ”Organisaatio ei ole arvos-  
tanut tietoa.” ”Olen opastanut ja ohjannut käymällä läpi työtehtäviä.”  
”Ei systemaattisesti osattu kerätä.”*

Vastauksista näkyy, että tietoa on siirtynyt, mutta ei systemaattisesti. Menetel-  
mät ovat olleet hajanaisia ja lähinnä yksittäisten työntekijöiden erillisiä työtehtä-  
viin liittyviä toimintatapoja, ei organisaation taholta johdettuja toimintamalleja.  
Sekä Virtainlahti (2009, 117) että Kiviranta (2010, 191 - 196) esittävät edellä  
mainittuja menetelmiä hiljaisen tiedon keruuseen. Heidän mukaansa dialogi,  
kahvitauot, palaverit, kehityskeskustelut, työnopastus ovat osa tietämyksen ja-  
kamisen kehittämisen menetelmiä.

9. Mitä uusia keinoja voisi käyttää?

*”Sijaistaminen.” ”Henkilöstöjohtamisen työkalut.” ”Henkilöstötilinpäätös.”  
 ”Strateginen johtaminen.” ”Uusien dokumenttien muokkaaminen”.  
 ”Haastatteluja”. ”Haastattelu osaksi kehityskeskustelua”. ”Rinnalla kul-  
 keminen.”  
 ”Tiimit + joukkuepeli.” ”Parityöskentely.” ”Lomakkeella kysely+ keskuste-  
 lu.” ”Uusi lomake olisi paikallaan.”*

Vastauksista käy ilmi, että systemaattista toimintaa tiedon keruuseen toivotaan. 5 haastateltavista kommentoi tähän uuden lomakkeen tarpeesta. Lisäksi kolmen haastateltavan vastauksista nousi esiin henkilöstöjohtamiseen liittyviä toiveita.

Jotta henkilöstöjohtamisessa löytyy järjestelmällisyyttä, vastuiden jakoa ja resursointia, on henkilöstöyksikön perustaminen luontevaa yrityksen sisälle. Tämä edellyttää, että henkilöstövastaavalla on riittävästi resursseja ja asiantuntemusta. (Aaltonen, 2004, 111–112)

Aaltosen (2004, 116) mukaan riittävä henkilöstöjohtamisen taso määrittyy siten, että kaikki keskeiset toimijat yrityksen henkilöstöjohtamisessa löytävät saman vision kehitysvaiheesta. Keskeisillä toimijoilla tarkoitetaan yrityksen ylintä johtoa, esimiehiä sekä henkilöstöyksikön johtoa.

10. Keneltä hiljaista tietoa on kerättävä?

*”Koko organisaatiolta.” ”Kaikilta.” ”Kannattaa pohtia onko oikeasti hyötyä ja käyttää lähdekritiikkiä.” ”Jokaiselta, joka haluaa antaa tietoa.” ”Kaikilta pitkän työuran tehneiltä.” ”Niiltä, kenellä on annettavaa.” ”Myös lyhyen aikaa talossa olleilta täytyy kysyä, mikä meni pieleen.”*

Kriittistä pohdintaa esiintyi yhden haastateltavan vastauksissa, hän edellytti lähdekritiikkiä. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että hiljaista tietoa kannattaa kerätä organisaation eri tasoilla työskenteleviltä. Lisäksi uutena ajatuksena nousi, että myös vähän aikaa talossa oleville kannattaa tehdä kysely.

Haastatteluiden yhteenvedona voisi todeta, että hiljainen tieto terminä tunnettiin, mutta sen systemaattiseen keräämiseen ei ollut annettu resursseja tai välineitä. Uusia menetelmiä tuli esiin haastattelun myötä, myös kyselylomakkeet mainittiin yhtenä menetelmänä. Tämä antoikin vahvistusta lähteä suunnittelemaan lomakkeita, jotka olisivat yhtenä vaihtoehtona hiljaisen tietämyksen esiin nostamiseen organisaatiossa.

Turun Aikuiskoulutuskeskuksen henkilöstön lisäksi haastateltiin Senaattikiinteistön henkilöstöjohtaja Tina Kariketta. Häneen oltiin yhteydessä joulukuussa 2013 ensin sähköpostitse. Senaattikiinteistöllä on pitkä kokemus, 13 vuotta, hiljaisen tiedon keruusta haastattelumenetelmällä. Vaikka organisaationa Senaattikiinteistö poikkeaa Turun Aikuiskoulutuskeskuksesta, heiltä löytyy pitkän kokemuksen vuoksi hyvää tietoa, jota voi hyödyntää vertaisarvioinnissa.

Henkilöstöjohtajalle lähetettiin etukäteen kysymykset ja sovittiin puhelinhaastatteluaika. Puhelinhaastattelu tehtiin maaliskuussa 2014. Kysymykset olivat seuraavat:

1. Miten kauan hiljaisen tiedon keruu on ollut Senaattikiinteistössä käytössä?
2. Koskeeko hiljaisen tiedon keruumenetelmä koko organisaatiota?
3. Miten tiedon keruu tapahtuu?
4. Miten saadaan motivoitua henkilöstö tähän?
5. Kuka tekee hiljaisen tiedon koonnin?
6. Miten hyödynnetään saatu tulos?

Senaattikiinteistön haastattelussa ilmeni muun muassa seuraavaa:

Hiljaisen tiedon keruu on alkanut yrityksessä vuonna 2001 ja nimenomaan Tiina Karike on tuonut tämän menetelmän edellisestä työpaikastaan. Hiljainen tieto kerätään Senaattikiinteistössä kahdella lähtödokumentaatiolla. Toinen kerätään niiltä, jotka lähtevät toisen yrityksen palvelukseen, toinen kerätään niiltä, jotka jäävät yrityksestä eläkkeelle.

Hiljaisen tiedon keruu eli lähtöhaastattelu tehdään henkilöstöosaston toimesta, haastattelijan on oltava neutraali henkilö, joka haastattelee subjektiivisesti. Esimies ei ole paras vaihtoehto haastattelijaksi. Mikäli esimies haastattelisi, saataisivat vastaukset värittyä ja tulkintaa tulisi mukaan vastauksiin.

Toiseen yritykseen lähtevien haastattelu on suppeampi kuin eläkkeelle lähtevien haastattelu. Kummassakin haastatteludokumentaatiossa ovat samat teemat; asiakkuudet, sisäinen toiminta yrityksessä sekä oman tiimin ja esimiehen toiminta.

Lähtödokumentaatiot ovat tehneet kaikki Senaattikiinteistöstä lähteneet, myös irtisanoutuneet ovat olleet motivoituneita vastaamaan lomakkeeseen.

### 3.2 Hiljaisen tiedon keruun kehittäminen

Virtainlahden (2009, 205 – 206) mukaan yrityksen johdolla on suuri rooli isojen hankkeiden tai uusien toimintamallien implementoinnissa. Jotta muutoksia voidaan viedä läpi organisaation, edellyttää se johdon tukea ja sitoutumista. Johdolla tulee olla näkyvä rooli osaamisen kehittäjänä ja johtamiskulttuurin muodostajana.

Tämä teoria oli pohjana, jonka mukaan hiljaisen tiedon tunnistamisesta ja keräämisestä viritettiin keskustelua, jonka myötä haastattelut lopuksi tehtiin. Haastatteluista nousi esiin tarve kartoittaa hiljaista tietoa ja yhdeksi vaihtoehdoksi tulivat haastattelulomakkeet organisaatiosta poistuville työntekijöille. Lomakkeet suunniteltiin niin, että ne palvelisivat eri työntekijäryhmiä koulutusalaan riippumatta. Saatujen vastausten perusteella koettiin myös tarpeelliseksi luoda kaksi erityyppistä lomaketta niin, että toinen lomake on tarkoitettu irtisanoutuvalle henkilölle ja toinen lomake on tarkoitettu osa-aika- tai eläkkeelle lähtijälle. Lomakkeisiin oli myös tärkeää saada eri näkökulmia eli teemoja. Teemoiksi nousivat yhteistyö talon ulkopuolisten sidosryhmien kanssa, yhteistyö omassa organisaatiossa sekä uran kehitysvaiheet, pohdittavaksi tuli myös oman osaamisen kehittäminen sekä se, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan, kun henkilö jää

pois. Laaditut lomakkeet esiteltiin rehtorille, kuudelle koulutuspäällikölle ja koulutusjohtajalle.

Tämän jälkeen lomakkeita testattiin eri henkilöstöryhmien edustajien toimesta. Testattavat henkilöt valittiin sillä perusteella, että he ovat eläköitymässä vuoden sisällä. He testasivat lomaketta A (liite 2)

Lomake B:n (liite 3) kohderyhmänä ovat työntekijät, jotka irtisanoutuvat työsuhteesta. Tätä lomaketta testasi työntekijä, joka irtisanoutui huhtikuussa 2014. Lomakkeen testaus tapahtui haastattelumuodossa. Kaikkien testattavien kanssa sovittiin haastatteluun aika, etukäteen heille lähetettiin lomakkeet nähtäväksi, myös palautelomake lähetettiin etukäteen. Kaikilta lomakkeen testanneilta henkilöiltä pyydettiin palautetta lomakkeesta ja kysymyksistä sekä lisäksi kysyttiin mielipidettä, kenen toimesta Turun Aikuiskoulutuskeskuksessa kyseiset haastattelut olisi tehtävä.

### 3.3 Toteutuksesta saadut palautteet

Palautelomake sisälsi 5 strukturoitua kysymystä ja yhden avoimen kysymyksen. Kysymyksillä haettiin vastauksia siihen, ovatko lomakkeen kysymykset helppotajuisia, löytyvätkö vastaukset helposti, oliko kysymyksiä sopiva määrä ja voidaan kysymyksiä tulkita eri lailla. Lisäksi haluttiin vastaus, kenen toimenkuvaan lomakkeiden avulla tehtävä haastattelu kuuluu. Vaihtoehtoisiksi annettiin koulutuspäällikkö, koulutusjohtaja, henkilöstöpäällikkö tai vastaava ja joku muu, johon sai antaa avoimen vastauksen. Lisäksi toivottiin vielä sanallista palautetta.

Kysymyksiin saatiin seuraavia vastauksia:

1. kysymykset olivat helppotajuisia (kaikki vastaajat olivat tätä mieltä)
2. kysymyksiin löytyi vastaukset helposti (kaikki vastaajat olivat tätä mieltä)
3. kysymyksiä oli sopiva määrä (kaikki vastaajat olivat tätä mieltä)
4. kysymyksiä ei voi tulkita monella eri lailla (kaikki vastaajat olivat tätä mieltä)

5. siihen, kenen pitäisi tehdä kyseinen haastattelu lähtijöille, tuli seuraavia vastauksia:

- ”henkilöstöpäällikön tai vastaavan”
- jonkun muun, kenen ”ehdottomasti joku, joka ei ole esimiehenä”
- jonkun muun, kenen ”olisiko luottamusmies oikea?”
- ”henkilöstöpäällikön tai vastaavan”

Lomakkeen testaajat kommentoivat vielä sanallisesti haastattelua seuraavasti:

*Mielenkiintoisia kysymyksiä, kattavat kysymykset, ehdottomasti haastateltavan täytyy olla neutraali henkilö, jolla ei ole ”suhteita” eikä ennakkoluuloja haastateltavaan.*

### 3.4 Kehittämisehdotuksia

Turun Aikuiskoulutuskeskuksessa on tehty kattavaa ja hyvää laatutyötä jo 2000-luvun alusta lähtien. Laatukäsikirja on antanut eväitä jokapäiväiseen toimintaan. Esimiehelle erilaiset lomakkeet ja prosessikuvaukset ovat olleet hyviä apuvälineitä johtamiseen. Osaamisen johtamiseen on erilaisia ohjeistuksia ja lomakkeita, kuten mm. kehityskeskustelulomake sekä viime vuosina tehty osaamiskartoituslomake, myös perehdytyslomake on käytössä. Hiljaisen tiedon koontiin ei löytynyt työkalua.

Perttulan (2012, 176) mukaan hiljainen tieto muodostaa jäävuoren alaosan, joka ei ole näkyvässä, ja mikä on valtava voimavara.

OPH:n (2008, 21) mukaan koulutuksen järjestäjän on laadittava strategia, josta ilmenee henkilöstöön kohdistuvia toimenpiteitä, joilla saavutetaan mm. seuraavat tavoitteet: henkilöstön määrä, rekrytointi, laatu ja rakenne, osaamisen kehittäminen, osallistuminen, työhyvinvointi ja henkilöstövoimavarojen johtaminen.

Hiljainen tietämys on oleellinen osa osaamista, joten siksi tässä opinnäytetyössä muokatut lomakkeet ovat tärkeä lisä laadunhallintajärjestelmään. Erittäin tär-

keää olisi, että lomakkeet tulisivat käyttöön ja näin saataisiin hyödynnettyä hiljaista tietoa.

Lomakkeiden lisäksi on erilaisia, muita menetelmiä, joita voisi organisaatiossa hyödyntää entistä enemmän, kuten:

- riittävä perehdyttäminen
- osaamiskartoitukset
- sijaisjärjestelmä
- mentorointi
- työnohjaus
- tiimityöskentely
- työhuonejärjestelyt
- työkierto
- ennakoiva rekrytointi

(Virtainlahti 2009, 125–127 ja Viitala 2009, 181–198)

Etenkin edellä mainittu ennakoiva rekrytointi olisi erinomainen vaihtoehto hiljaisen tiedon siirtymiselle, jos siihen vielä liitetään työhuonejärjestelyt. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että uusi henkilö rekrytoidaan organisaatioon ennen kuin sieltä lähtevä työntekijä lähtee ja työhuonejärjestelyin uudella henkilöllä on mahdollisuus saada tietoa koko ajan (Virtainlahti 2009, 125–127 ja Viitala 2009, 181–198)

Turun Aikuiskoulutuskeskuksessa on aloitettu vuonna 2009 strategiatyö yhteistyössä Tampereen Aikuiskoulutuskeskuksen ja Helsingin Amiedun kanssa. Vuonna 2014 tämä työ jatkuu laajentuen koulutuspäälliköiden mukaantuloon, jolloin on entistä paremmat mahdollisuudet jakaa tietoa ja hiljaista tietoa myös organisaatioiden kesken, Virtainlahti (2009, 129) sanoo, että benchmarkkaus eli vertaisarviointi on keino, jolla löydetään paras mahdollinen toimintamalli, josta otetaan omaan toimintaan parhaat niksit ja vinkit. Vertaisarvioinnin kautta oppia saa yksilön sijasta isompi määrä henkilöitä.

Taloudellinen tilanne edellyttää kustannustehokasta toimintaa, tehtävät on tehtävä kerralla oikein. Viitalan (2009, 170) mukaan osaamisella ja miten sitä käytetään ja miten nopeasti opitaan uutta, vaikuttaa erittäin paljon yrityksen kilpailukykyyn. Koko yrityksen osaamisen lähtökohta riippuu yksilöistä ja heidän osaamisesta ja sen vaalimisesta sekä hyödyntämisestä. Viitalan mukaan yrityksessä osaamisen johtamiseen vaikuttaa eniten henkilöstöammattilaisen rooli ja toiminta. Heillä on asiantuntemusta ja valmiuksia vastata osaamisen eri osa-alueista ja kehittämisestä.

Henkilöstöammattilaisen toimenkuvaan kuuluukin mm. seuraavan kaltaisia tehtäviä:

- rekrytointi
- yrityksen vaatiman osaamisen hallinta
- henkilöstön ja heidän hyvinvointia ylläpitävän toiminnan kehittäminen
- palkitsemisjärjestelmien kehittäminen
- henkilöstövoimavarojen johtamisen kehittäminen

(Viitala, 2009, 252–253)

Viitalan (2009, 254–255) mukaan henkilöstöjohtamisen tarve riippuu yrityksen koosta, liiketoiminnan luonteesta ja henkilöstömäärästä. Hänen mukaansa jo noin sadan henkilön yritys tarvitsee henkilöstöammattilaisen, jonka tehtäväkenttä jo tässä vaiheessa on laaja. Hänen nimikkeensä voi olla esimerkiksi henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö, henkilöstön kehittämisspäällikkö, henkilöstöassistentti tai henkilöstösihteeri.

Myös Aaltonen ym. (2004, 121–122) on sitä mieltä, että jo alle 100 henkilöä työllistävän organisaation on perusteltua perustaa erillinen henkilöstöyksikkö ja muodostaa kokopäiväinen henkilöstöammattilaisen toimi.

Liukkonen ym. (2008, 94–95) painottaa, että henkilöstötyön tärkeimmät tavoitteet ovat työhyvinvoinnin edellytysten luominen ja kehitysmahdollisuuksien

varmistaminen, jotta yrityksen toimintakyky turvataan. Liukkosen mukaan henkilöstöasiantuntijat ovat yrityksen tuloksentekijöitä yhtä lailla kuten muutkin yrityksessä muutkin toimijat.

Organisaatio- ja henkilöstöongelmien ratkaisuun voidaan saada monipuolisia ratkaisuja, jos strateginen suunnittelu ja henkilöstösuunnittelu integroidaan. Tällöin syntyy selkeyttä ja tehostumista strategisten päämäärien ja prosessien ja suunnitelmien toteuttamiseen, henkilöstön valintaan ja kehittämiseen, seuraajasuunnitelmien laadintaan, rekrytointiin, johdon kehittämiseen sekä tulospalkkaukseen. (Lankinen ym. 2004, 30)

Edellä kuvatun teorian sekä lomakkeita testanneiden työntekijöiden haastattelujen kautta näen, että omassa lähes 200 hengen organisaatiossa jonkinlaiselle henkilöstöasiantuntijalle olisi tarvetta. Keskitetty henkilöstöyksikkö tai henkilöstöasiantuntija voisi omalla toiminnallaan olla organisaation johdon sekä esimiesten tukena kehittämässä henkilöstöjohtamista yhä paremmaksi. Myös hiljaisen tiedon kerääminen haastattelun ja lomakkeiden avulla sekä muut osaamisen kehittämisen menetelmät soveltuisivat luontevasti henkilöstöasiantuntijan toimenkuvaan, hänen ollessa kuitenkin neutraali toimija suhteessa haastateltaviinsa. Edellä mainittujen tehtävien systemaattinen hoitaminen toisi toiminnalle jäämäkkyyttä. Myös Karikkeen (2014) mukaan HR-yksikön tehtävänä on olla osa organisaation strategiaa ja omalta osalta kehittää esimiesten toimintaa ja työyhteisön toimivuutta.

Parhaiten saadaan hiljaisen tiedon keruuseen soveltuvat lomakkeet käyttöön siten, että jokaisella koulutuslalla koulutuslaverissa kerrotaan hiljaisen tiedon keruusta, sen tavoitteista sekä esitellään lähtöhaastattelulomakkeet koko henkilöstölle.

Lomakkeet on muokattavissa sitä mukaan, kun uusia ideoita ja ajatuksia sisältöön tulee. Tämä olisi syytä tehdä yhden henkilön toimesta kootusti. Se voi olla Turun Aikuiskoulutuskeskuksessa joko laatupäällikkö, joka vastaa laatukäsikirjan päivityksestä tai hänen valtuuttamanaan mahdollinen henkilöstöasiantuntija.

Tärkeintä olisi, että lomakkeet koettaisiin hyväksi työkaluksi esimiehille ja koko organisaatioon.

Paras vaihtoehto tietenkin on, että lähtöhaastattelun tekee henkilöstöasiantuntija, jolla olisi neutraali suhde haastateltavaan, kuten Tiina Karike haastattelussa sanoi. Haasteena tulee olemaan irtisanoutuvien tai irtisanottavien motivointi lomakkeiden täyttöön, eläkkeelle lähtevät jakavat tietoa organisaatioon jäävien työntekijöiden käyttöön helpommin.

Karikkeen (2014) mukaan heidän organisaatiossa lomakkeita on hyödynnetty niin, että puolivuositain kootusti haastatteluista nousevat asiat esitellään toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle. Heillä lomakkeet pidetään HR yksikössä, eivätkä ne ole sellaisenaan muiden luettavissa eivätkä niitä toimiteta sellaisenaan luettavaksi.

Yksilönsuoja-asiaan liittyy se, että haastattelun lopussa kysytään, antaako asianomainen henkilö luvan käsitellä esille nostamia asioita esimiehensä kanssa yhteenvedonomaaisesti tai yksityiskohtaisemmin. Lopuksi henkilö lukee haastattelun aikana kirjoitetut asiat ja allekirjoittaa muistiinpanot. Jos henkilö antaa luvan yksityiskohtaisempaan tietojen käsittelyyn, käydään ne asiat hänen esimiehen kanssa kahdenkeskisessä keskustelussa. Jos hän ei anna lupaa, esimiehelle annetaan yleisempi palaute. Ristiriitatilanteissa tämä on mahdollista.

Turun Aikuiskoulutuskeskuksen laatujärjestelmässä tietosuojasta kerrotaan näin:

*”Tietoturvallisuus tarkoittaa tietojenkäsittelyn turvaamista. Tietoturvallisuus rakentuu tiedon luottamuksellisuudesta, eheydestä ja käytettävyydestä sekä lisäksi soveltuvilta osin pääsynvalvonnasta ja kiistämättömyydestä. Luottamuksellisuus tarkoittaa, että tiedot ovat vain niiden käyttöön oikeutettujen saatavissa sovitulla tavolla ja sovittuun aikaan eikä niitä paljasteta tai muutoin saateta sivullisten tietoon.”* (Turun Aikuiskoulutuskeskus, 2012)

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (Finlex, 2004) selvennetään, että laki koskee työntekijän henkilötietojen käsittelyä, työntekijälle tehtäviä testejä ja tarkastuksia, teknistä valvontaa työpaikalla sekä työntekijän sähköpostin käsittelyä. Työnantajalle kuuluu vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta oleelliset ja tarpeelliset henkilötiedot ja ne on kerättävä ensisijaisesti työntekijältä itseltään. Lisäksi työnantaja on velvollinen antamaan työntekijää koskevia henkilötietoja hänen tarkastettavakseen.

Henkilötietolaissa (Finlex, 1999) kerrotaan, että rekisterinpitäjän tulee huolellisuutta noudattaen käsitellä henkilötietoja laillisesti ja toimia niin ettei yksityisyyden suojaa rajoiteta. Henkilötietojen käsittelyn on oltava perusteltua ja on ennen keräämistä ennalta määriteltävä mistä tiedot hankitaan ja mihin niitä luovutetaan. On myös ennalta määriteltävä, miksi henkilötietoja kerätään ja käsitellään. Ainoastaan rekisteröidyn suostumuksella henkilötietoja saa käsitellä.

Systemaattinen hiljaisen tiedon keruu näitä lomakkeita käyttäen ja edellä kuvattun mallin mukaisesti auttaisi organisaatiota entistä enemmän toimimaan avoimesti ja läpinäkyvästi lisäten näin osaamista, kilpailukykyä ja tuloksellisuutta.

### 3.5 Tulosten luotettavuus ja eettisyys

Toimintatutkimuksessa pyrittiin varmistamaan kerätyn aineiston luotettavuus ja eettisyys ilmoittamalla, että sekä haastattelut että lomakkeen testaukset tapahtuvat luottamuksellisesti ja nimettömänä. Kaikki aineisto säilytettiin haastattelijan hallussa eikä vastauksista pysty päättelemään vastaajaa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haasteena on luotettavuus, syynä tähän on tutkimuksen kohde eli ihminen, ilmiö saattaa muuttua muotoaan. Tämä onkin otettava jo tutkimuksen alkuvaiheessa huomioon. (Kananen 2010, 68–69)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota dokumentaatiolla ja perusteluilla, miksi valitaan menetelmät ja metodit.

Kanasen (2010, 70) mukaan luotettavuutta pystytään varmentamaan sillä, että aineistoa luetutetaan sillä, jota aineisto koskee.

Tässä tapauksessa keskustelua käytiin organisaatiossa koko ajan eri tahojen kanssa ja etenkin johdon kanssa käytiin dialogia työn eri osa-alueista ja sen etenemisestä.

Reliaabelius tässä tutkimuksessa voi niin ikään olla haasteena, termillä tarkoitetaan tuloksen toistettavuutta, kuitenkin tässä opinnäytetyössä on tehty ainutkertain toimintatutkimus. Mikäli toinen tutkija toistaisi tutkimuksen samoin menetelmin, tulisiko hän samoihin tuloksiin. (Kananen 2010, 213–214)

## 4 YHTEENVETO

Työelämässä osaaminen ja osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti. Tämä edellyttää joustavuutta ja ketteryyttä pysyä ajan tasalla. Jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä ja kehittyy kohti oppivaa organisaatiota, on osaamisen johtamiseen kiinnitettävä huomiota. Hiljaisen tiedon arvostaminen yhtenä osaamisen johtamisen on ensisijaisen tärkeää. Organisaatioissa osaamisen johtaminen on perinteisesti sisältänyt perehdyttämistä henkilön saapuessa organisaation palvelukseen, henkilöstön koulutukseen panostamista, kehityskeskusteluja ja mahdollisesti osaamiskartoituksia, mutta hiljainen tieto on jäänyt monesti hyödyntämättä.

Hiljaista tietoa ei ole osattu etsiä, osin sen abstraktiuden vuoksi. Sillä on kuitenkin parhaassa tapauksessa valtava potentiaali, jolla on merkitystä organisaation osaamisen kehittymiselle, kilpailukyvyllä ja työhyvinvoinnille. Motivaatio nousee, ammattitilpeys kasvaa ja työssä jaksaminen paranee, nämä ovat kaikki yksilötasolla näkyviä elementtejä. Organisaatiotasolla taas kilpailukyky työmarkkinoilla kasvaa sekä organisaatiolla on mahdollisuus kehittää toimintaansa entistä paremmaksi.

Jotta hiljaista tietoa saadaan näkyväksi, on organisaation lähdettävä siitä, että hiljaisen tiedon olemassaolo tunnustetaan ja tunnistetaan. Organisaation on pohdittava, minkälaista tietoa kerätään ja kenelle sitä jaetaan. Tämän jälkeen lähdetään erilaisten mallien kautta tekemään hiljaista tietoa näkyväksi. Kun tieto on erilaisten keinojen avulla saatu siirretyksi, päästään tietoa hyödyntämään käytännössä ja parantamaan ja kehittämään toimintaa.

Osaamisen johtaminen on yksi osa-alue laadunhallinnassa, sillä osaava henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja osaamispääomalla organisaatio on vahvoilla. Osaamispääoma sisältääkin seuraavia eri osa-alueita: suhdepääoma, rakennepääoma ja henkilöstöpääoma. Suhdepääomalla tarkoitetaan suhteita niin omistajiin, yhteistyökumppaneihin, alihankkijoihin kuin asiakkaisiin.

Rakennepääoma koostuu organisaation prosesseista, johtamisesta, arvoista ja yrityskulttuurista. Henkilöstöpääomasta löytyy osaaminen, ammattitaito sekä nimenomaan hiljainen tieto.

Edellä mainitut seikat ovat laatujärjestelmän kulmakiviä. Laatujärjestelmään olisi hyvä liittää erilaisia työohjeita ja malleja menetelmiin, joilla hiljaista tietoa kerätään. On organisaation oma päätös, mikä menetelmä valitaan vai käytetäänkö useita erilaisia keinoja hiljaisen tiedon keruuseen. Jotta hiljaisen tiedon kerääminen hyödyntää työyhteisöä, on sen tärkeys mielletävä koko organisaation tasolla. On rakennettava sellaiset mallit ja keinot, joilla kerääminen on helppoa eikä se työllistä kohtuuttomasti. Tärkeää on myös tehdä keräämistä systemaattisesti sekä tehdä laatukäsikirjaan prosessikuvaus siitä, miten se tapahtuu, kuka sen tekee ja mitä saadulla tiedolla tehdään keräämisen jälkeen. Myös yksilön tietosuoja on otettava huomioon. Näin hiljaisen tiedon keräämisellä saavutetaan se hyöty, joka edesauttaa työyhteisöä kehittämään toimintaansa entistä paremmaksi.

*”Uusien asioiden löytämisen todellinen ihme ei ole uuden etsimisessä, vaan tuttujen asioiden katsomisessa uusin silmin.”* Marcel Proust

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Aaltonen T., Luoma, M. & Rautiainen, R. Vastuullinen johtaminen, inhimillistä tuloksentekeä. 2004. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2001. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSOY

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Karike, T. 2014 Senaattikiinteistöt. Puhelinhaastattelu 03/2014.

Kesti, M. 2007. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki, Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Kariston kirjapaino.

Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia, Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: Bookwell Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Toivonen, V-M & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto, tietämistä, toimisista, taitavuutta. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Vuosikertomus 2013. 2014. Turun Aikuiskoulutuskeskus. Turku

Sähköiset lähteet

Laki henkilötietolaista. 1999. Finlex.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä. 2004. Finlex.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L4P13>

Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. 2008. Opetushallituksen työryhmä. Helsinki.

[http://www.oph.fi/julkaisut/2008/ammatillisen\\_koulutuksen\\_laadunhallintasuositus](http://www.oph.fi/julkaisut/2008/ammatillisen_koulutuksen_laadunhallintasuositus)

Julkaisemattomat lähteet:

Laatukäsikirja. Turun Aikuiskoulutuskeskus

Puutio, A, Ristakoski, T, Rummukainen, T ja Talvo, S. 2013. Osaamisen johtaminen. 04/2013. Ryhmätyö. Raimo Lehdon ryhmä. Turun Ammattikorkeakoulu.

## HAASTATTELULOMAKE

1. Mitä mielestäsi hiljainen tieto on?
2. Onko mielestäsi tarpeellista kerätä hiljaista tietoa organisaatiossamme?
3. Tunnustetaanko AKK:ssa hiljaisen tiedon olemassaolo?
4. Luodaanko oppilaitoksessamme mahdollisuuksia tutustua toisten töihin?
5. Kumpi mielestäsi on tärkeämpää hiljaisen tiedon kannalta: muodollinen pätevyys ja koulutus vai kokemus?
6. Minkälaista tietoa ei mielestäsi kannata jakaa?
7. Mitä hyötyä hiljaisen tiedon keräämisestä organisaatiolle on?
8. Minkälaisia keinoja hiljaisen tiedon keräämiseen on käytetty?
9. Mitä uusia keinoja voisi käyttää?
10. Keneltä hiljaista tietoa on kerättävä?

## LÄHTÖHAASTATTELULOMAKE A.

Nimi: \_\_\_\_\_ Tulosalue/Koulutusala: \_\_\_\_\_

Milloin työsuhteesi on alkanut Turun Aikuiskoulutuskeskuksessa?

Miten yhteistyö ja toiminta talon ulkopuolisten sidosryhmien (asiakkaat/opiskelijat/muut oppilaitokset/muut tahot) kanssa ovat muuttuneet urasi aikana?

Miten oma työnkuvasi on muuttunut urasi aikana?

Miten olet pitänyt omasta kehittämisestä huolta?

Mitä osaamista tulisi olla työyhteisössä lähtösi jälkeen?

Onko sinulla opetusmateriaalia, jota haluat jakaa työyhteisölle?

Miten yhteistyö ja toiminta talon sisällä ovat muuttuneet urasi aikana? Miten sitä voisi edelleen parantaa?

Kerro muutamia merkittäviä muutoksia, joita olet kokenut urasi aikana. Minkälaisia muutoksia olet omaan toimintaasi joutunut tekemään?

Miten yhteistyö ja toiminta ovat omassa tiimissä ja lähimmän esimiehen kanssa muuttuneet urasi aikana?

Mitä omaan työhösi liittyviä vinkkejä ja oivalluksia haluat kertoa omalle tiimille, entä onko jotain neuvoja, joita haluat kertoa koko talolle?

Mitä osaamista ja muita työhösi liittyviä asioita tulevaisuudessa pitäisi tiimillä olla?

## LÄHTÖHAASTATTELULOMAKE B.

Nimi: \_\_\_\_\_ Tulosalue/Koulutusala: \_\_\_\_\_

Milloin työsuhteesi on alkanut Turun Aikuiskoulutuskeskuksessa?

Miksi työsuhteesi on päättymässä?

Miten yhteistyö ja toiminta ovat mielestäsi toimineet talon ulkopuolisten sidosryhmien (asiakkaat/opiskelijat/muut oppilaitokset/muut tahot) kanssa?

Miten yhteistyö ja toiminta ovat mielestäsi toimineet talon sisällä?

Miten yhteistyö ja toiminta ovat omassa tiimissä ja lähimmän esimiehen kanssa toimineet?

Mitä osaamista tulisi työyhteisössä olla lähtösi jälkeen?

Onko sinulla opetusmateriaalia, jonka haluat jakaa työyhteisölle?

Mitä omaan työhösi liittyviä vinkkejä ja oivalluksia haluat kertoa omalle tiimille, entä onko jotain neuvoja, joita haluat kertoa koko talolle?

Mitä olisimme voineet tehdä toisin, jotta olisit jäänyt Turun Aikuiskoulutuskeskuksen palvelukseen?