



Osaamisen johtaminen - hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä henkilöstöalan yrityksessä

Linda Saarinen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Osaamisen johtaminen - hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä henkilöstöalan yrityksessä

Linda Saarinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2023

Linda Saarinen

Osaamisen johtaminen - hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä henkilöstöalan yrityksessä

Vuosi 2023 Sivumäärä 49

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia hiljaisen tiedon jakamista työyhteisössä henkilöstöalan yrityksessä. Hiljainen tieto on keskeinen osa henkilöstön osaamista ja osaaminen on yritykselle yksi tärkeimmistä kilpailueduista. Opinnäytetyön avulla haluttiin selvittää, miten hiljainen tieto jakaantuu henkilöstöalan yrityksessä. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä henkilöstöalan yrityksen, WorkPower Oy:n, kanssa.

Tietoperusta koostuu henkilöstöjohtamiseen, osaamisen johtamiseen ja hiljaisen tietoon liittyvistä teemoista. Tietoperustassa käsitellään yleisesti henkilöstöjohtamista ja osaamisen johtamista sekä hiljaisen tiedon jakamista eri näkökulmista. Hiljaisen tiedon jakamista tarkastellaan myös SECI-mallin ja Ba-vuorovaikutustilan kautta. SECI-malli on tiedon syntymisen prosessimalli ja Ba puolestaan organisaation oppimisen teoria. Tietoperustassa käsitellään lisäksi laadullista tutkimusta ja sen analysointia.

Aineiston hankintamenetelmä oli yksilohaastattelu. Haastattelut toteutettiin kolmen johtoryhmän jäsenen kanssa ja tutkijan työtiimiin kuuluvien neljän työntekijän kanssa. Roolit ovat kuvattuna, sillä tutkimustuloksissa ei ole salassa pidettäviä asioita. Haastattelutuloksista ei kuitenkaan käy ilmi haastateltavien henkilöllisyys. Haastatteluiden avulla pyrittiin kartoittamaan hiljaisen tiedon jakamisen nykytilaa yrityksessä, mitkä ovat yrityksen suurimmat haasteet ja ongelmat hiljaisen tiedon jakamisessa ja miten hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin parantaa. Haastatteluaineisto edustaa haastateltavien henkilöiden omia näkökulmia, kokemuksia ja ajatuksia, minkä takia haastattelutuloksia ei voida pitää absoluuttisina totuuksina.

Haastatteluiden keskeisinä tuloksina selvitettiin johdon ajatuksia siitä, miten hiljaisen tiedon jakamisen näkökulma on otettu huomioon osaamisen johtamisessa ja minkälaisia toimintamalleja hiljaisen tiedon jakamisen tukemiseksi on kehitetty. Tiimin näkökulmista keskeisinä tuloksina selvitettiin, miten osaamisen johtamisen strategia näkyy työntekijöille yrityksen arjessa ja toimintavoissa ja miten hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin parantaa sekä yrityksen että tiimin tasolla.

Haastatteluiden myötä kehitysehdotuksiksi nousivat yrityksen tasolla pienryhmätyöskentely Teams-koulutuksissa ja tietoisuuksissa, olemassa olevien hiljaisen tiedon jakamiseen kehitettyjen toimintamallien jatkokehittäminen ja huolenpito siitä, että toimintamallit muuttuvat vaikiintuneiksi toimintatavoiksi. Lisäksi kehitysehdotuksiksi nousivat vierailupäivien aktivointi, sillä ne eivät ole olleet niin aktiivisesti käytössä koronaviruspandemian jäljiltä, etätyössä hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistamisen kehittäminen ja yrityksen HR-järjestelmän käytön etäkoulutus. Tiimin tasolla kehitysehdotukseksi nousi kuukausipalaveri kehitysehdotuksista ja palaveri, jossa jokainen tiimin jäsen jakaa vähintään yhden asian, jonka avulla on säästännyt viisi sekuntia työaikaansa. Kehitysehdotukseksi nousi myös strukturoidumpi toiminta, kiinni pitäminen viikoittaisista tapaamisista toimistolla tiimin kesken ja keskustelukulttuurin parantaminen yhteisten hetkien ja säännöllisten palaverien avulla.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen, hiljainen tieto, laadullinen tutkimus

Linda Saarinen

Competence management - Sharing tacit knowledge in a work community in personnel company

Year	2023	Pages	49
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to investigate the sharing of tacit knowledge in a work community in a personnel company. Tacit knowledge is a key part of personnel competence, and competence is one of the company's most important competitive advantages. With the help of the thesis, we wanted to examine how tacit knowledge is distributed in a personnel company. The thesis was conducted in cooperation with the personnel company, WorkPower.

The theoretical framework consists of themes related to personnel management, competence management and tacit knowledge. The theoretical framework generally covers personnel management and competence management, as well as the sharing of tacit knowledge from different perspectives. The sharing of tacit knowledge is also scrutinized through the SECI model and Ba. The SECI model is a process model of knowledge generation, and Ba is a theory of organizational learning. The theoretical framework also introduces qualitative research and its analysis.

The data acquisition method was an individual interview. The interviews were conducted with three members of the management team and with four employees belonging to the researcher's work team. The roles are described, as there are no matters to be kept secret in the research results. However, the interview results do not reveal the identity of the interviewees. The interviews were used to survey the status of tacit knowledge sharing in the company, what are the company's biggest challenges and problems in tacit knowledge sharing and how tacit knowledge sharing could be improved. The interview material represents the interviewees' own perspectives, experiences, and thoughts, which is why the interview results cannot be considered absolute truths.

The main results of the interviews were the management's thoughts on how the perspective of sharing tacit knowledge has been considered in competence management and what operating models have been developed to support the sharing of tacit knowledge. From the team's point of view, the key results were to examine how the competence management strategy is visible to the employees in the company's everyday life and operations, and how the sharing of tacit knowledge could be improved both at the company and team level.

As a result of the interviews, small group work in Teams training and verbal fact sheets emerged as development proposals at the company level, the further development of existing operating models developed for sharing tacit knowledge and ensuring that the operating models become established operating methods. In addition, suggestions for development included the activation of visitation days, as they have not been used so actively since the corona virus, the development of enabling tacit knowledge sharing in remote work, and remote training in the use of the company's HR system. At the team level, a monthly meeting on development proposals and a meeting where each team member shares at least one thing that saved five seconds of their working time became a development proposal. A more structured operation, sticking to weekly meetings at the office among the team and improving the discussion culture through shared moments and regular meetings also emerged as a development proposal. Keywords: Human Resource Management, Competence Management, Tacit Knowledge, Qualitative Research

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tausta ja tavoite	7
1.2	Yrityksen esittely.....	8
1.3	Tutkimusongelma ja lähtötilanne.....	9
1.4	Tietoperusta	9
2	Aikataulu	9
3	Henkilöstöjohtaminen	10
4	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	13
5	Hiljainen tieto	16
5.1	Hiljainen tieto organisaatioissa	17
5.2	Hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtäminen.....	18
5.3	SECI-malli ja Ba-vuorovaikutustila	19
6	Laadullinen tutkimus	22
6.1	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	23
6.2	Tulosten analysointi	24
6.3	Luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys	25
7	Opinnäytetyön käytännön toteutus	26
8	Haastattelut.....	27
8.1	Johtoryhmän haastatteluiden tulokset.....	31
8.1.1	Hiljaisen tiedon jakamisen nykytila toimeksiantajayrityksessä.....	31
8.1.2	Toimeksiantajayrityksen henkilöstön hiljainen tieto	31
8.1.3	Hiljaisen tiedon jakamisen tukemiseksi kehityt toimintamallit.....	32
8.1.4	Osaamisen johtamisen ja kehittämisen strategia	32
8.1.5	Hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmat osaamisen johtamisessa.....	33
8.1.6	Toimeksiantajayrityksen haasteet hiljaisen tiedon jakamisessa.....	34
8.1.7	Hiljaisen tiedon jakamisen ja sen toimintamallien kehittäminen	34
8.1.8	Etätyön vaikutukset hiljaisen tiedon jakamiseen	35
8.1.9	Hiljaisen tiedon jakamisen parantaminen etätyössä	35
8.2	Tiimin haastatteluiden tulokset.....	35
8.2.1	Hiljaisen tiedon käsite	36
8.2.2	Hiljaisen tiedon jakamisen nykytila toimeksiantajayrityksessä ja työtiimissä	
	36	
8.2.3	Toimeksiantajayrityksen henkilöstön hiljainen tieto	37
8.2.4	Osaamisen johtamisen ja kehittämisen strategian näkyvyys arjessa ja toimintavoissa	38
8.2.5	Toimeksiantajayrityksen haasteet hiljaisen tiedon jakamisessa.....	38

8.2.6 Hiljaisen tiedon jakamisen kehittäminen	39
8.2.7 Toimintamallien käyttöönotto ja kehittäminen	39
8.2.8 Etätyön vaikutukset hiljaisen tiedon jakamiseen	40
8.2.9 Hiljaisen tiedon jakamisen parantaminen etätyössä	40
8.3 Yhteenveto haastatteluiden keskeisistä teemoista.....	40
9 Oma pohdinta ja kehitysehdotukset	41
10 Arviointi	45
Lähteet.....	47
Kuviot	49

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö, joka sisältää teoriaosuuden, tutkimuksellisen osuuden ja kehittämissuositukset. Opinnäytetyö sisältää myös kehittämistyön piirteitä. Teoriaosuus käsittelee henkilöstöjohtamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä sekä hiljaista tietoa ja sen jakamista. Tutkimuksellinen osuus koostuu laadullisesta tutkimuksesta, joka on toteutettu haastattelututkimuksena yhteistyössä kotimaisen henkilöstöalan yrityksen, WorkPowerin, kanssa.

WorkPower Oy on vuonna 2003 perustettu henkilöstöalan yritys, jonka palveluihin kuuluvat pääasiassa palvelut ovat rekrytointi ja henkilöstövuokraus ja yritys työllisti vuonna 2021 2 737 henkilöä. Kehittämissuositukset koostuvat kehityssuosituksista, jotka on kehitetty haastattelututkimusten pohjalta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää hiljaisen tiedon jakamisen nykytilaa ja suurimpia haasteita ja ongelmia hiljaisen tiedon jakamisessa WorkPowerilla sekä, miten hiljaista tietoa voitaisiin jakaa paremmin niin työtiimissä kuin yrityksenkin tasolla. Kehityssuosituksen tarkoituksena on kehittää ja parantaa hiljaisen tiedon jakamista opinnäytetyöntekijän omassa työtiimissä ja WorkPowerilla yleisesti. Opinnäytetyö toteutettiin vakituisen työsuhteen yhteydessä, ja opinnäytetyön aihe valikoitui opinnäytetyöntekijän oppimistavoitteiden ja mielenkiinnon mukaisesti.

Osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen keskeisimmistä osa-alueista ja henkilöstön osaaminen on yrityksille yksi tärkeimmistä kilpailueduista. Osaamisella on ratkaiseva vaikutus siihen, miten työt sujuvat ja millaisia tuloksia työ tuottaa (Viitala 2021, luku 2.3). Organisaatioissa hiljainen tieto on mukana kaikessa inhimillisessä toiminnassa, palavereissa ja ihmisten välisissä kohtaamisissa. Se on mukana myös organisaation jokaisessa toimintaprosessissa sekä asiakas- ja toimittajasuhteissa. Hyvä esimerkki hiljaisesta tiedosta ja sen merkityksestä on osakkeiden arvaamaton nousu, jolle yritetään etsiä selityksiä. Rationaalisia ja näkyviä syitä voi kuitenkin olla vaikea löytää. Vastaus löytyy hiljaisesta tiedosta, joka on osakkeenomistajien ja ostajien mielikuvia, aavistuksia, pelkoja ja toiveita. Päätökset, jotka perustuvat hiljaiseen tietoon, eivät siis välttämättä mukaile rationaalista päätöksentekoa tai rationaalisen maailman logiikkaa. (Salmela 2015, 19.)

1.1 Tausta ja tavoite

Tutkimuksen taustalla oli halu selvittää hiljaisen tiedon jakamista henkilöstöalan yrityksessä osaamisen johtamisen näkökulmasta. Osaaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailueduista ja sen kilpailukyky riippuu pitkälti siitä, minkälaista osaamista yrityksessä on, miten sitä käytetään ja kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta (Viitala 2021, luku 2.3). Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaatioissa on noussut esille erityisesti silloin, kun suuret ikäluokat

ovat olleet siirtymässä eläkkeelle. Pitkän työuran tehneet työntekijät vievät mukanaan työhönsä liittyvää osaamista, joka on usein vaikeasti korvattavissa. Pitkän työkokemuksen ansiosta työntekijälle on usein kertynyt tällaista tietoa ja osaamista, jota hänellä ei ole välttämättä tullut tilaisuutta tuoda esille. Henkilöstön osaaminen on erittäin arvokasta pääomaa ja se pitäisi pystyä säilyttämään organisaatioissa. (Salmela 2015, 61.)

Tutkittavassa aiheessa kiinnosti, minkälainen hiljaisen tiedon jakamisen nykytila yrityksessä on, miten se on otettu huomioon osaamisen johtamisessa ja miten hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin parantaa niin yrityksen kuin tutkijan työtiiminkin tasolla. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa hiljaisen tiedon jakamista työyhteisössä johdon ja työtiimin näkökulmasta. Haastattelujen pohjalta oli tarkoitus löytää kehitysehdotuksia hiljaisen tiedon jakamisen parantamiseksi.

1.2 Yrityksen esittely

WorkPower Oy perustettiin nykyiseen muotoonsa Tampereella vuonna 2003, jolloin toiminta aloitettiin rakennusalan ja teollisuuden parissa. WorkPowerin tarinaa on aloitettu kirjoittamaan tuolloin perheyrityksenä. Tänä päivänä liiketoimintaa on laajasti muillakin eri toimialoilla: logistiikka, kuljetus, terveydenhuolto sekä johto- ja toimihenkilöt. WorkPower Oy:stä tuli konserni vuonna 2008. (WorkPower 2022.)

WorkPowerin pitkä kokemus henkilöstöalalta on kasvattanut yrityksestä monipuolisen kumppanin rekrytoinnin ja henkilöstövuokrauksen valtakunnallisiin tarpeisiin. Palveluita ovat näiden kahden lisäksi myös henkilöarvioinnit, työvoimakoulutukset, henkilöstön ulkoistamisen palvelut ja muutosturvapalvelut. WorkPowerin päätoiminen piste on Tampereella, jonka lisäksi toimipisteitä on myös Porissa, Jyväskylässä ja Helsingissä sekä toimistohotellit Tallinnassa ja Budapestissä. (WorkPower 2022.) Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2022 30,2 miljoonaa euroa ja yrityksessä työskentelee tällä hetkellä noin 80 henkilöä.

WorkPowerin arvot ovat tahto, välittäminen ja nopeus. Ensimmäinen arvo, tahto, kytee kaiken tekemisen taustalla. Se on tahtoa onnistua, palvelua asiakkaita, oppia ja opettaa. Tahtoa haastaa itsensä ja voittaa esteet. Tahto on se, mikä saa asiat etenemään. Toinen arvo, välittäminen, kuvastaa inhimillisyyttä ja kykyä asettua toisen asemaan. Välittäminen on kuuntelemista, opastamista ja auttamista: niin työkaverin, työnhakijan kuin asiakkaankin. Ilman välittämistä oltaisiin vain yksilöitä omien tavoitteiden perässä. Kolmas arvo, nopeus, kuvastaa riipyyttä, joka on sekä kriittinen kilpailutekijä että arvovalinta - ollaanko ketteriä ja tehokkaita vai rakennetaanko byrokraattinen esterata yrityksen ja tulosten välille. Huomioitavaa on, että nopeus ei saa kuitenkaan olla vastapari laadulle. (WorkPower 2022.)

1.3 Tutkimusongelma ja lähtötilanne

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten WorkPowerilla johdetaan henkilöstön osaamista ja miten hiljaisen tiedon jakamisen näkökulma on otettu huomioon osaamisen johtamisessa. Tutkimusongelma oli sellainen, että siihen pystyttiin löytämään parhaiten vastaus laadullisella tutkimuksella. Lisäksi tarkoituksena oli myös selvittää, miten opinnäytetyöntekijän tiimiläiset kokevat hiljaisen tiedon jakamisen ja miten osaamisen johtaminen ja kehittäminen näyttäytyy työntekijöille yrityksen arjessa ja toimintatavoissa. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla WorkPowerin kolmea johdon jäsentä ja opinnäytetyöntekijän työtiiimin neljää jäsentä. Haastattelut toteutettiin kasvotusten ja Teamsin välityksellä ja haastattelukysymykset laadittiin kattaviksi sekä haastateltavaa kohderyhmää palveleviksi. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelut haluttiin toteuttaa yksilöhaastatteluina ryhmähaastatteluiden sijasta, sillä ne antavat yleensä vielä tarkempaa tietoa tutkittavasta aiheesta (Hennink ym. 2020, 10-12; Creswell & Creswell 2018, 4-5).

Opinnäytetyön tekemisen lähtötilanne oli se, että opinnäytetyöntekijä koki tarpeelliseksi kartoittaa hiljaisen tiedon jakamista WorkPowerilla yrityksen tasolla ja omassa työtiimissä. Hiljaisen tiedon jakamisessa koettiin osittain puutteita opinnäytetyöntekijän näkökulmasta ja tarkoituksena oli selvittää, miten hiljaista tietoa voitaisiin tulevaisuudessa jakaa entistä paremmin.

1.4 Tietoperusta

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään henkilöstöjohtamista, osaamisen johtamista, hiljaista tietoa ja sen jakamista ja laadullista tutkimusta. Opinnäytetyön tietoperusta ja käsitteelliset lähtökohdat on suunniteltu niin, että ne tukevat opinnäytetyön toteutusta.

Tietoperustan keskeiset käsitteet ovat henkilöstöjohtaminen, osaaminen, osaamisen johtaminen ja kehittäminen, hiljainen tieto ja sen jakaminen ja siirtäminen sekä laadullinen tutkimus ja tulosten analysointi. Tietoperustan käsitteitä on pyritty käsittelemään ja tarkastelemaan monipuolisesti eri lähteitä hyödyntäen. Keskeisten käsitteiden ymmärtäminen tukee opinnäytetyön toteuttamista ja edesauttaa kehitysehdotusten suunnittelua ja kehittämistä.

2 Aikataulu

Opinnäytetyöprosessi kesti yhteensä noin neljä kuukautta. Opinnäytetyön tekeminen käynnistyi tammikuun alussa ja työ valmistui huhtikuun lopussa. Tekoprosessi sisälsi erilaisia työvaiheita, jotka ovat lueteltuna alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1: Opinnäytetyön aikataulu

Opinnäytetyön tekeminen alkoi tammikuussa tietoperustan suunnittelulla ja aloituksella, aiheen rajauksella, tutkimusongelman määrittelyllä ja tutkimustavan valitsemisellä. Helmikuussa jatkui tietoperustan kirjoitus sekä haastattelukysymysten suunnittelu ja laatiminen. Haastattelut pidettiin helmikuun lopussa. Maaliskuun alussa viimeisteltiin tietoperusta, litteroitiin ja analysoitiin haastattelut sekä tehtiin kehitysideat ja yhteenveto. Huhtikuussa opinnäytetyötä vielä viimeisteltiin.

3 Henkilöstöjohtaminen

Ihmisten johtaminen on hyvin merkittävä osa-alue yritystoiminnassa (Joki 2021, 97). Ihmisten johtamista kutsutaan myös nimellä henkilöstöjohtaminen (Human Resources Management), joka on keskeinen johtamisen muoto jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa (Viitala 2021, luku 1). Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on muun muassa houkutella yritykseen haluttuja työntekijöitä ja saada heidät sitoutumaan muun muassa kannustamalla heitä ja luomalla heille edellytykset kehitykselle, kasvulle ja onnistumisen kokemuksille (Joki 2021, 97). Dessler (2017, 39) kiteyttää henkilöstöjohtamisen prosessiksi, jossa hankitaan, koulutetaan, arvioidaan ja palkitaan työntekijöitä sekä huolehditaan heidän työsuhteistaan, terveydestään, turvallisuudestaan ja oikeudenmukaisuudestaan.

Henkilöstöjohtamiseen liittyy erilaisia tehtäviä ja osa-alueita, kuten osaamisen kehittäminen ja johtaminen, jota tässä opinnäytetyössä käsitellään myöhemmin tarkemmin. Henkilöstöjohtamisen muita osa-alueita ovat muun muassa työhyvinvointi, sitoutuminen,

organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri, rekrytointi, palkitseminen, motivaatio ja suorituksen johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen, päivittäisjohtaminen ja perehdyttäminen. Onnistunut ja osaava henkilöstöjohtaminen johtaa parhaimmillaan siihen, että yrityksen henkilöstöstä tulee sille kilpailu- ja menestystekijä. Myös Joki (2021, 97) nostaa teoksessaan esille hyvän henkilöstöjohtamisen ja esihenkilötyön merkityksen yrityksen kilpailukyvyyn luomisessa. Henkilöstövoimavarojen johtamisella puolestaan varmistetaan se, että yrityksellä on oikea määrä työntekijöitä ja työvoimaa kohdennettuna eri tilanteisiin. (Viitala 2021, luku 1; Viitala 2013, 24.)

Ensisijaista on, että henkilöstö pystyy suoriutumaan omista työtehtävistään yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja niitä tukien. Hyvä suoriutuminen perustuu esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointiin, sitoutumiseen, motivaatioon ja hyviin työolosuhteisiin, joita tuetaan ja edistetään erilaisia henkilöstökäytäntöjä hyödyntämällä. Henkilöstöjohtamisen yleisenä päämääränä on siis henkilöstön osalta mahdollistaa sekä yrityksen toiminta että liiketoimintatavoitteiden saavuttaminen. Käytännön tasolla henkilöstöjohtamista tekevät esimerkiksi esihenkilöt, yrityksen ylin johto, henkilöstöammattilaiset ja työsuojeluvaltuutetut. (Viitala 2021, luku 1; Viitala 2013, 24.)

Henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksille ja organisaatioille on monesti suurempi kuin saatetaan ajatella. Se tukee merkittävällä ja ratkaisevalla tavalla yrityksen liiketoimintastrategioiden toteutumista. Tämä ei kuitenkaan toteudu, jos ei yhtä lailla henkilöstön työhyvinvointia pidetä merkittävänä asiana ja arvona. Henkilöstöjohtamisen päämääränä on nimittäin myös varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio työtä kohtaan sekä halu sitoutua yritykseen ja sen tavoitteiden toteuttamiseen. Hyvinvoiva, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on yrityksen tärkein kilpailuetu. (Viitala 2013, 10.) Myös Joki (2018, 17) nostaa teoksessaan esille, että hyvä henkilöstötyytyväisyys ja toimivat prosessit tuovat yritykselle hyvän taloudellisen tuloksen.

Henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu myös huolehtia henkilöstöä koskevien lakien, asetusten ja sopimusten noudattamisesta. Aiheesta on tehty useita tutkimuksia, joista monet ovat osoittaneet, että korkeasta motivaatiosta, työhyvinvoinnista ja sitoutumisesta seuraa huomattavasti parempia työsuorituksia kuin, jos nämä tekijät ovat matalalla tasolla. Tutkimuksissa on myös todettu, että oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä tuottaa työtyytyväisyyttä, hyvä ilmapiiri edistää ja tukee työntekijöiden innovatiivisuutta ja korkea osaamistaso johtaa parempiin työsuorituksiin. Lisäksi myös esihenkilötyön on todettu olevan vahvassa yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen, motivaatioon ja kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. (Viitala 2013, 10.) Henkilöstön motivaatioon liittyy Joen (2018, 17) mukaan vahvasti myös se, että työntekijät haluavat tietää, mikä on heidän roolinsa yrityksen menestyksessä ja, mitä heiltä odotetaan. Motivoitunut henkilöstö haluaa sekä kehittää että kehittyä ja menestyneet yritykset myös haluavat kannustaa henkilöstöänsä siihen.

Yrityksen tai organisaation henkilöstöjohtamisessa voi korostua kaksi eri henkilöstöjohtamisen näkökulmaa: kova tai pehmeä HRM (Human Resources Management). Kova HRM korostaa ja painottaa kustannusnäkökulmaa ja pehmeä HRM puolestaan voimavaranäkökulmaa. Kova HRM korostaa henkilöstön resurssiluonnetta ja henkilöstö nähdään tässä näkökulmassa yhtenä resurssina muiden joukossa. Tämä on rationaalinen ajattelutapa, jossa keskeinen asia on henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian välinen yhteys. Näiden kahden välisessä tarkastelussa painotus nojautuu erityisesti tehokkuus- ja kustannusnäkökulmaan. (Viitala 2021, luku 1.)

Kovan HRM:n mukainen näkökulma pitää tärkeänä, että yritykseen luodaan liiketoimintastrategian vaatimat rekrytointi-, kehittämis- ja palkitsemisjärjestelmät. Näiden taustalla on ajatus, että työntekijää voidaan ohjata toimimaan tehokkaasti yrityksen tavoitteiden eteen kannustimien ja kontrollimekanismien avulla. Pehmeä HRM on henkilöstön inhimillisyyttä korostava lähestymis- ja ajattelutapa. Tässä ajattelutavassa henkilöstö halutaan nähdä ensisijaisesti yrityksen voimavarana, ei kustannustekijänä. Yrityksen liiketoiminnan menestyksen taustalla nähdään olevan hyvinvoiva, sitoutunut ja osaava henkilöstö. Yrityksen työntekijät nähdään siis keskeisenä kilpailuetuna. Pehmeän ajattelutavan kannattajat pitävät tärkeänä niiden henkilöstökäytäntöjen kehittämistä, jotka tukevat yhteistyötä, sitoutumista ja kehittymistä. Pehmeän HRM:n taustalla on ajatus, että henkilöstö työskentelee parhaiten yrityksen menestyksen eteen silloin, jos se saa olla mukana vaikuttamassa asioihin ja kehittämässä itseään, on innostunut työstään ja kokee voivansa myös kehittyä työtehtävissään. (Viitala 2021, luku 1.)

Pehmeä ja kova HRM-näkökulma esiintyvät yrityksissä useimmiten rinnakkain eli ei puhtaasti vain toisena näistä. Kova henkilöstönäkökulma voi näkyä yrityksessä esimerkiksi haluttomuutena sitoutua pitkäkestoisiin suhteisiin tai vastaavasti herkkyytenä irtisanoa työntekijöitä, vaikka yrityksen liiketoiminta olisi voittoa tuottavaa. Pehmeä henkilöstönäkökulma voi puolestaan näkyä yrityksessä esimerkiksi haluna kehittää aktiivisesti henkilöstön osaamista ja heidän työhyvinvointiaan. Painotukset näiden kahden eri näkökulman välillä voivat näkyä saman yrityksen sisällä eri tahojen välillä. Ylin johto, hallitus ja omistajat voivat esimerkiksi ajatella enemmän kovasta näkökulmasta käsin ja vastaavasti HR-ammattilaiset ja lähiesihenkilöt voivat usein ajatella enemmän pehmeän näkökulman tavoin. (Viitala 2021, luku 1.)

Näiden edellä kuvattujen teoreettisten kulmakivien valossa henkilöstöjohtamisen ydintehtävänä on vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestykseen. Menestyksen tärkeinä edellytyksinä ovat yrityksen henkilöstön työhyvinvointi, motivaatio, sitoutuminen, osaaminen ja suoriutuminen. Näitä asioita voidaan parantaa ja niihin voidaan vaikuttaa erilaisten henkilöstökäytäntöjen avulla, joita voidaan valita sen mukaan, mihin niillä erityisesti halutaan vaikuttaa. Ei ole

yhtä oikeaa tapaa muotoilla ja toteuttaa hyvää henkilöstöjohtamista eri henkilöstökäytäntöjen avulla, sillä tämä on usein hyvin tilannekohtainen ja -sidonnainen asia. Henkilöstöjohtamisen onnistuminen on loppujen lopuksi kiinni lähinnä siitä, miten yrityksen henkilöstö kokee ja tulkitsee henkilöstöjohtamisen ja, mitkä asiat heille ovat erityisen tärkeitä. (Viitala 2021, luku 1.)

4 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailueduista ja sen kilpailukyky riippuu pitkälti siitä, minkälaista osaamista yrityksessä on, miten sitä käytetään ja kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta. (Viitala 2021, luku 2.3.) Se osaaminen, mitä yrityksestä löytyy tänään, ei välttämättä takaa menestymistä enää huomenna tai ensi viikolla (Joki 2021, 115). Tarvittavan osaamisen määrittely lähtee yrityksen tarpeista. (Viitala 2021, luku 2.3.) Myös Joki (2018, 17) nostaa henkilöstön osaamisen yrityksen keskeiseksi kilpailuetua rakentavaksi tekijäksi. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on varmistaa, että yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeät osaamiset saadaan hankittua, niitä pystytään pitämään yllä sekä myös jatkuvasti kehittämään, mukaan lukien muuttuvat tilanteet. Osaamisessa on vahva sosiaalinen ulottuvuus ja se on yrityksessä työskentelevien yksilöiden hallussa. (Viitala 2021, luku 2.3.)

Osaamisella on ratkaiseva vaikutus siihen, miten työt sujuvat ja millaisia tuloksia työ tuottaa. Työssä tarvittavasta osaamisesta puhutaan usein myös nimellä kompetenssi, joka on muuan muassa työssä, opiskeluissa ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittynyt valmius ja henkilön persoonallinen ominaisuus. Työtehtävien laatu ja toimintaympäristön vaatimukset asettavat omat kompetenssivaatimukset ja ne myös usein muuttuvat ajan kuluessa. (Viitala 2021, luku 2.3.)

Kompetensseja voidaan jaotella kolmeen eri kategoriaan, jotka ovat yleiset työelämäkompetenssit sekä ammatti- ja tehtäväkohtaiset kompetenssit. Yleiset työelämäkompetenssit ovat yleisiä valmiuksia, joita tarvitaan työtehtävistä riippumatta. Yleisiä työelämäkompetensseja ovat esimerkiksi ongelmanratkaisukyky, paineen- ja stressinsietokyky, sosiaaliset taidot ja kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin. (Viitala 2021, luku 2.3.) Yleiset työelämäkompetenssit korostuvat osaamisessa yhä enemmän ja työ muuttuu enemmän luovuutta vaativaksi, jonka vuoksi tulevaisuuden vaatimuksiin tulee varautua jatkuvalla oppimisella (Joki 2021, 13). Ammatti- ja tehtäväkohtaiset kompetenssit ovat puolestaan yleensä tiettyyn toimialaan ja ammattiin kohdistuneita valmiuksia, joista käytetään myös nimitystä substanssiosaaminen. Henkilöstöammattilaisen substanssiosaamista voivat olla esimerkiksi rekrytointi ja työhyvinvointi. Tehtäväkohtaiset kompetenssit liittyvät tiettyyn työtehtävään, jossa on omat kompetenssivaatimuksensa. (Viitala 2021, luku 2.3.)

Viitalan (2021, luku 3.6.) mukaan osaamisen kehittämisen käytännöt sisältävät yrityksissä kaikki toimenpiteet ja prosessit, joiden avulla osaamista kehitetään. Osaamisen johtaminen (Knowledge / Competence Management) tarkoittaa yrityksen liiketoiminnan perustana olevaa osaamista, joka sisältää niin henkilöstön osaamisen kehittämisen (Human Resource Development) kuin strategisten kyvykkyyksien (Strategic Capabilities) hallinnan. Osaamisen johtaminen sisältää myös kaiken toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista kehitetään, uudistetaan, vaalitaan ja hankitaan. Dessler (2017, 132) määrittelee osaamisen johtamisen kokonaisvaltaiseksi, integroiduksi ja tavoitteelliseksi henkilöstön suunnittelun, rekrytoinnin, valinnan, kehittämisen, johtamisen ja palkitsemisen prosessiksi.

Rhemin (2017, luku 1) mukaan osaamisen johtamista kutsutaan usein myös inhimillisen pääoman johtamiseksi. Monet organisaatiot kohtaavat haasteita sekä osaamisen ja kyvykkyyden säilyttämisessä että tiedon kaappaamisessa, kun ihmisiä tulee organisaatioon ja myös lähtee sieltä. Tiedon hallinnalla on tärkeä rooli yksilöllisen tiedon muuntamisessa yritystiedoksi, mikä mahdollistaa tiedon luetteloinnin ja jakamisen koko organisaatiossa. (Rhem 2017, luku 1.)

Osaamisen johtamisen hyötyjen ja tulosten tulisi näkyä muun muassa innovaatioina, kehittyneempinä toimintatapoina ja lopulta myös yrityksen tuloksen parantumisena. (Viitala 2013, 170.) Viitala (2013, 170) myös nostaa esille, että tärkein osa osaamisen johtamista on nostaa ja vaalia henkilöstön osaamisen tasoa sekä hyödyntää sitä tehokkaasti. Yrityksen koko osaamisen lähtökohta on nimenomaan yksilöiden osaaminen, jonka vuoksi osaamisen johtamisen ymmärtäminen ja onnistunut toteuttaminen edellyttää yksilön osaamisen ja oppimisen ymmärtämistä.

Henkilöstön osaamisen kehittämistä kutsutaan yleisnimikkeellä henkilöstön kehittäminen. Tällä tarkoitetaan nimenomaan henkilöstön hallussa olevan osaamisen kehittämisestä, ei esimerkiksi henkilöstön rakenteen tai määrän kehittämistä. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen tarvitaan niin jokaisen työyhteisön jäsenen aktiivisuutta ja vastuunottoa kuin johtamista ja erilaisia rakenteita sekä toimintamalleja. On myös tärkeää hyödyntää erilaisia kehittämis- ja koulutuskeinoja oppimisen mahdollistamiseksi ja tukemiseksi. Osaamisen kehittäminen on yrityksissä ja organisaatioissa strategisesti merkittävä osa-alue, sillä yrityksen kilpailukyky on riippuvainen henkilöstönsä osaamisesta ja siitä, miten pystytään oppimaan uutta tarvittaessa nopeallakin aikataululla. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen ovat myös tärkeitä edellytyksiä työntekijöiden työssä onnistumiselle sekä työn mielekkyydelle. Työelämässä korostetaan jatkuvaa oppimista, sillä työtehtävät muuttuvat ja näin ollen vaativat osaamisen kehittämistä ja uudistamista. Monille työntekijöille uuden oppiminen ja koulutusmahdollisuudet ovat usein myös motivoivia

tekijöitä, jotka parantavat työn mielekkyyden kokemusta. (Viitala 2021, luku 3.6.) Työntekijöiden osaamisen kehittämistä organisaation ulkopuolella voidaan tukea myös esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuus osallistua organisaatioissa käynnissä oleviin projekteihin tai antamalla työntekijöille yksittäisiä vapaapäiviä, joita he voivat käyttää työtä tukevaan opiskeluun tai koulutuksiin (Joki 2021, 119).

Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja johtaminen toimivat perustana yrityksen strategian laadinnalle ja tuovat lisää strategisia mahdollisuuksia. Liiketoimintastrategia luo suunnan ja vaatimukset sille, miten ja mihin suuntaan henkilöstön osaamista tulisi kehittää. Osaamisen kehittäminen voi tapahtua yrityksessä monella eri tasolla, kuten kehittämällä yksilöiden kompetensseja, hankkimalla lisäosaamista alihankinnan ja rekrytoinnin keinoin, tiimien järjestelyllä ja muokkaamisella sekä kehittämällä yrityskulttuuria tukemaan osaamisen kehittämistä. Tavoitteena ovat siis oppiva organisaatio ja osaavat sekä tehokkaasti oppivat työntekijät. (Viitala 2021, luku 3.6.) Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan prosessia, jonka kautta organisaatio oppii. Oppiminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: yksilön, ryhmän ja organisaation oppiminen (Viitala 2013, 171). Osaamisen kehittäminen lähtee tarpeiden tunnistamisesta ja määrittelystä, jonka jälkeen voidaan pohtia erilaisia keinoja ja vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseksi ja hankkimiseksi. Eri vaihtoehtoja on tarpeen vertailla ja arvioida, jotta ne soveltuvat yrityksen tilanteeseen ja ovat tehokkaita, laadukkaita sekä taloudellisesti järkeviä. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi. (Viitala 2021, luku 3.6.)



Kuvio 2: Osaamisen kehittämisen prosessi (Mukaihen Viitala 2021, luku 3.6.)

Yllä olevassa kuviossa 2 on havainnollistettu osaamisen kehittämisen prosessi. Prosessin vaiheet ovat osaamisen tarvekartoitus, osaamisen hankkimiseksi ja kehittämiseksi olevien eri keinojen ja vaihtoehtojen miettiminen, keinojen valinta, käytännön toteutus ja viimeisenä osaamisen laadun ja määrän arviointi. (Viitala 2021, luku 3.6.)

5 Hiljainen tieto

Ihminen on rakentanut maailmaansa samaan aikaan, kun hän on järjestänyt, rakentanut ja arvottanut tiedon maailmaansa. Asioille, tiedolle ja tapahtumille on annettu erilaisia merkityksiä, jotka on julistettu tärkeiksi ja tosiksi ihmisen antaman arvon myötä ja lopuksi kirjoitettu muistiin. Ne on kuitenkin saatettu myöhemmin todeta arvottomiksi tai vääriksi, jolloin ne on unohdettu. Ihmisen tiedon maailma on jatkuvassa muutostilassa ja loppujen lopuksi vain murto-osa tiedosta on kirjoitettu ylös ja jäänyt ihmisten muistiin. Iso osa tiedosta on joko kirjoitettua tai puhuttua kertakäyttötietoa, mutta suurin osa on hiljaista tietoa, joka ei ole koskaan päässyt viestityn tiedon tasolle. (Salmela 2015, 15.) Hiljaisesta tiedosta on keskusteltu myös yritysmaailmassa, jossa se on määritelty pääasiallisesti yhteisölliseksi ja organisaation omaisuudeksi. Tässä yhteydessä hiljainen tieto nähdään yhteisenä ja jaettuna tietopohjana ja sosiaalisena omaisuutena, toisin sanoen samassa organisaatiossa työskentelevien ihmisten yhteisöllisenä ja jaettuna omaisuutena. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 34.)

Collinsin (2010,1) mukaan hiljainen tieto on tietoa, jota ei ole selitetty. Collins (2010, 1) analysoi ja luokittelee teoksessaan hiljaista tietoa sen perusteella, mikä estää sen selittämisen; on kolme suurta syytä, miksi hiljaista tietoa ei selitetä ja tämän vuoksi hiljaista tietoa on kolme päätyyppiä. Nämä päätyypit ovat suhteellinen hiljainen tieto, somaattinen hiljainen tieto ja kollektiivinen hiljainen tieto. Suhteellinen hiljainen tieto tarkoittaa asioita, joita voisi periaatteessa kuvailla, jos sen eteen ponnistellaan. Somaattinen hiljainen tieto puolestaan tarkoittaa asioita, joita ihmisen keho voi tehdä, mutta ei kuvailla; esimerkiksi tasapainoilu pyörän päällä. Kollektiivinen hiljainen tieto on ammennettua tietoa, joka on niin sanotusti yhteiskunnan omaisuutta, kuten kehon kielen säännöt.

Salmela (2015, 17) puolestaan määrittelee teoksessaan hiljaisen tiedon erääksi tiedon olemuodoista, joka on osa organisaation muistia. Salmela (2015, 17) viittaa Toomin ym. (2008, 34) tavoin unkarilaisen filosofin, Michael Polanyin, 1940-luvulla kehittämään hiljaisen tiedon teoriaan ja teokseen ”The tacit dimension”, jossa Polanyi kiteyttää asian väitteeseen ”tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa”. Salmelan (2015, 17) mukaan monet tutkijat määrittävät hiljaisen tiedon olemuksen japanilaisten professorien, Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi, tavoin: hiljainen tieto on artikuloimatonta ja henkilökohtaista tietoa, johon sisältyy kognitiivisia ja teknisiä osia. Teknisillä osilla tarkoitetaan tekemistä ja tietotaitoa ja

kognitiiviset osat liittyvät puolestaan mentaalisiin malleihin, joiden avulla ihmiset hahmottavat ympäröivää maailmaa ja todellisuutta.

Polanyin puhuu hiljaisen tiedon yhteydessä myös henkilökohtaisesta tiedosta, johon hänellä on kaksi näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma on se, että henkilökohtainen tieto sisältää aktiivisen ymmärtämisen. Henkilökohtainen tieto liittyy käytännön tietoon, taitoon ja kykyihin. Ensimmäisessä näkökulmassa väitetään, että suorituskyky ja suorituskyvyn arviointi liittyvät toisiinsa. Yleisön jäsen saattaa esimerkiksi pystyä erottamaan hyvän tennispelaajan huonosta tai sopimattoman esityksen sellaisesta, joka osoittaa uskollisuutta melodialle. Hän ei kuitenkaan voi tehdä tarkempia eroja, joita yhdistämme jonkin alueen asiantuntemukseen, koska hänellä ei ole asianmukaisia taitoja tai kykyjä. Suurempi taito on enemmän käytännön tietoa, joka, kuten kaikki tieto, voi ilmetä useilla tavoilla, mukaan lukien sekä suorituskyvyn että arviointikyvyn. Toinen näkökulma on, että henkilökohtainen tieto liittyy tietyissä yhteyksissä taidon harjoittamiseen. Tällä kontekstiriippuvuudella on kaksi ulottuvuutta; osa siitä, mikä on kykyä selviytyä taitavasti, on reagoida tiettyjen tilanteiden vaatimuksiin. (Gascoigne & Thornton 2013, 5-6.)

Hiljaisen tiedon vastapariksi voidaan kutsua eksplisiittistä tietoa, joka tarkoittaa helposti artikuloitavaa, siirrettävää ja tallennettavaa tietoa. Eksplisiittinen tieto voi olla esimerkiksi puheen tai tekstin muodossa. Hiljainen ja eksplisiittinen tieto eivät kuitenkaan ole saman kolikon kaksi puoliskoa; ne täydentävät toisiaan ja esiintyvät samalla spektrillä. Nonaka ja Takeuchi myös väittävät, että japanilaisten yritysten menestys on johtunut niiden kyvystä luoda eksplisiittistä tietoa hiljaisesta tiedosta jakamalla prosesseja ja eri iteraatioita, joiden avulla eksplisiittisestä tiedosta saadaan hiljaista tietoa yrityksen resurssiksi. (Holden & Glisby 2010, 42-43.)

5.1 Hiljainen tieto organisaatioissa

Organisaatioissa hiljainen tieto on mukana kaikessa inhimillisessä toiminnassa, palavereissa ja ihmisten välisissä kohtaamisissa. Se on mukana myös organisaation jokaisessa toimintaprosessissa sekä asiakas- ja toimittajasuhteissa. Hyvä esimerkki hiljaisesta tiedosta ja sen merkityksestä on osakkeiden arvaamaton nousu, jolle yritetään etsiä selityksiä. Rationaalisia ja näkyviä syitä voi kuitenkin olla vaikea löytää. Vastaus löytyy hiljaisesta tiedosta, joka on osakkeenomistajien ja ostajien mielikuvia, aavistuksia, pelkoja ja toiveita. Päätökset, jotka perustuvat hiljaiseen tietoon, eivät siis välttämättä mukaile rationaalista päätöksentekoa tai rationaalisen maailman logiikkaa. (Salmela 2015, 19.)

Salmela (2015, 19) myös viittaa teoksessaan ihmisten väliseen kommunikaatioon, josta vain noin 10 % on sanallista ja puolestaan noin 70 % tiedosta perustuu sanattomaan viestintään ja kehonkieleen. Organisaatioissa näiden tietomuotojen suhde on suunnilleen sama, ellei hiljaisen tiedon osuus ole vieläkin suurempi kuin 70 %. Tietovaltaisissa organisaatioissa hiljainen

tieto on usein vähiten huomioitu ja hyödynnetty resurssi, vaikka sillä voitaisiin tuottaa ja säästää eniten lisäarvoa. Yrityksen osaamispotentiaalista suurin osa on nimenomaan hiljaisen tiedon alueella. (Salmela 2015, 19.)

Organisaation joustavuuden ylläpitäminen on yksi hiljaisen tiedon olennaisista rooleista. Tieto, joka henkilöillä on muuan muassa toisistaan ja toistensa aikeista, ei ole ilmaistua, tallennettua tai universaalista tietoa. Viisaus syntyy sosiaalisen käytännön kokemuksesta; se tarjoaa merkkejä sille, mitä voidaan sanoa ja mitä ei. Esimerkkinä voi olla tilanne, jossa keskustelua ohjataan kollegan persoonallisuuden mukaan eli sen mukaan, minkä hiljaisesti tietää olevan sopiva lähestymistapa, jonka avulla on parhaat mahdollisuudet saada tarkkaavainen korva. Hiljainen tieto näkyy tällöin päivittäisenä ja olennaisena osana organisaatioiden johtamista. (Baumard & Wauchope 1999, 22.)

5.2 Hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtäminen

Hiljainen tieto eli tacit-tieto on tiedon vähiten rakenteellinen luokka, johon kuuluu kaikki informaatio, joka ihmisten aivoissa on ja, josta vain pienestä osasta ollaan tietoisia. Se on tietoa, joka perustuu kokemukseen ja on hyvin kokonaisvaltaista. Siihen sisältyy niin intuitiivinen, geneettinen, ruumiillinen kuin kokemusperäinenkin tieto. Osaaminen on tässä luokittelussa hiljaisen tiedon alueella olevaa tietoa, joka voidaan muuttaa näkyväksi viestinnän tai toiminnan avulla. Hiljainen tieto saadaan siirrettyä toiselle henkilölle esimerkiksi kirjoittamisen, puhumisen tai mallioppimisen avulla. (Salmela 2015, 26.)

Salmelan (2015, 26) mukaan hiljaisen tiedon ainoa varastointiväline on inhimillinen muisti, jolloin muistin alueeksi ymmärretään se, mitä osaamme ja muistamme, mutta myös se, mitä emme muista. Hiljaista tietoa voidaan myös ajatella tallennettavan esimerkiksi erilaisiin käytösesineisiin, kuten kahvikuppiin, jonka muotoon on tallennettu sen käyttötarkoitus ja käyttötapa. Tähän tietoluokkaan kuuluvat myös mallioppimisen kautta siirretty tieto ja toiminnaksi muutettu osaaminen.

Kenneth Craik on esittänyt ajatuksen mentaalisista malleista, joissa ihmismieli rakentaa pienimuotoisia malleja, joiden avulla se hahmottaa tapahtumia. Hänen mukaansa mentaaliset mallit rakennetaan havainnoista joko keskustelujen pohjalta tai mielikuvituksen avulla ja ne ovat pääasiassa abstrakteja tai visuaalisia mielikuvia. Ajattelu, mentaaliset mallit ja mielikuvat ovat Craikin mukaan mekanismeja, joiden avulla hiljaista tietoa käsitellään. Hiljaisen tiedon uudelleenjärjestelyprosessin saavat liikkeelle esimerkiksi unet, keskustelu, havainnot, aistimukset tai lukeminen. Nämä syntyneet mielikuvat muotoillaan edelleen toiminnaksi, puheeksi ja kirjoitukseksi. Päätöksenteko puolestaan tapahtuu hiljaisen tiedon tasolla kokemukseen, aavistuksiin ja tuntemuksiin perustuen. (Salmela 2015, 26.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaatioissa on noussut esille erityisesti silloin, kun suuret ikäluokat ovat olleet siirtymässä eläkkeelle. Pitkän työuran tehneet työntekijät vievät mukanaan työhönsä liittyvää osaamista, joka on usein vaikeasti korvattavissa. Pitkän työkokemuksen ansiosta työntekijälle on usein kertynyt tällaista tietoa ja osaamista, jota hänellä ei ole välttämättä tullut tilaisuutta tuoda esille. Henkilöstön osaaminen on erittäin arvokasta pääomaa ja se pitäisi pystyä säilyttämään organisaatioissa. (Salmela 2015, 61.)

5.3 SECI-malli ja Ba-vuorovaikutustila

Nonakan, Toyaman ja Hiratan (2008, 18) mukaan tieto syntyy sekä subjektiivisuuden että objektiivisuuden dynaamisessa vuorovaikutuksessa. Tieto tulee puolestaan esiin toimijoiden subjektiivisuudesta kontekstiin upotettuna ja objektivoiduu sosiaalisen prosessin kautta. Polanyin kuvaa, että uutta tietoa syntyy hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon jatkuvasta vuorovaikutuksesta. Hän myös väitti, että kaikki tieto on joko hiljaista tai juurtunut hiljaiseen tietoon, eikä mikään tieto ole täysin eksplisiittistä.

Tiedon syntymisen prosessia havainnollistetaan Nonakan ja Takeuchin mallilla, joka muodostuu neljästä tiedon muuntamisen tavasta: sosialisatiosta (Socialization), ulkoistamisesta (Externalization), yhdistämisestä (Combination) ja sisäistämisestä (Internalization). Tätä mallia kutsutaan SECI-malliksi. (Nonaka, Toyama & Hirata 2008, 18-19.) Sosialisatiossa tieto muuntauu hiljaisesta tiedosta hiljaiseen tietoon, ulkoistamisessa hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen tietoon, yhdistämisessä eksplisiittisestä tiedosta eksplisiittiseen tietoon ja sisäistämässä eksplisiittisestä tiedosta hiljaiseen tietoon (Nonaka & Teece 2001, 16).

SECI-malli on dynaaminen teoria organisaation oppimisesta, joka kuvaa yksilön oppimisen siirtymistä ryhmäoppimisen kautta organisaation oppimiseksi. SECI-mallin kulmakiven muodostaa jaottelu hiljaiseen (Tacit Knowledge) ja näkyvään tietoon (Explicit Knowledge). Mallin lähtökohtana on ajatus, että organisaation oppiminen on riippuvainen vuorovaikutuksesta ja erityisesti siitä, miten yksilöt jakavat omaa osaamistaan muille ja myös vastaanottavat sitä toisilta. Sekä prosessien että johtamisen tehtävä on tukea osaamisen hankkimista, kehittämistä, hyödyntämistä, siirtämistä, jakamista ja prosessointia. (Viitala 2013, 176.)



Kuvio 3: SECI-malli (Mukaillen Viitala 2013, 177)

Kuviossa 3 on havainnollistettu Nonakan ja Takeuchin SECI-malli. Sosialisointilla tarkoitetaan kokemus- ja mallioppimista, jossa osajien omat toimintamallit siirtyvät oppijoiden käyttöön yhdessä tekemisen ja tarkkailun kautta. Tämä vaihe tapahtuu usein työpaikoilla ja kahden ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa. Ulkoistamisessa puolestaan näitä toimintamalleja ja myös uutta tai olemassa olevaa tietoa käsitellään yhdessä tarkoituksellisesti. Vaiheesta voidaan käyttää myös nimeä artikulaatiovaihe, sillä hiljaisen tiedon ulkoistaminen tapahtuu artikuloimalla ja puhumalla. Artikulaatiovaihe voi tapahtua esimerkiksi tiimityöskentelyssä tai erilaisissa kehittämisspalavereissa, joissa vaihdetaan kokemuksia ja luodaan yhteisiä toimintamalleja. Seuraavassa vaiheessa, yhdistämisessä, artikulaatiovaiheen tulokset siirtyvät toimintasäänöiksi, järjestelmiksi ja muiksi konkreettisiksi opasteiksi toiminnalle. Samalla nämä opasteet integroidaan organisaation systeemiin kokonaisuuteen. Viimeisessä vaiheessa, sisäistämisen vaiheessa, yksilö ottaa omassa työssään nämä uudet toimintamallit käyttöönsä. (Viitala 2013, 176-177.)

Yksilöiden hiljainen tieto on SECI-mallin lähtökohtana ja tämän tiedon varassa on suuri osa organisaatioiden osaamisesta. Monesti yksilöiden osaamista ei kyetä hyödyntämään tarpeeksi eikä sitä tunnisteta. Yksilötason osaamisen tunnistamiseen, hyödyntämiseen ja arviointiin voidaan käyttää esimerkiksi 1+1 keskusteluja, osaamiskartoituksia ja kehityskeskusteluja. Näiden avulla luodaan ja vahvistetaan yksilön tietoisuutta omasta osaamisestaan ja sen merkityksestä. Tietoiseksi tuleminen saa yksilön tarkastelemaan herkemmin omaa osaamistaan, kehittämään sitä tarkoituksellisesti ja myös havainnoimaan muiden ihmisten osaamista sekä arvostamaan sitä. (Viitala 2013, 177.)

Organisaation oppimisen teoriassa Nonaka on tunnistanut myös fyysisen tai virtuaalisen vuoro-vaikutustilan, jota kutsutaan nimellä "ba". Sitä voidaan kutsua eksistentiaaliseksi paikaksi ja tilaksi, jossa osallistujat jakavat konteksteja ja luovat uusia merkityksiä vuorovaikutuksen kautta. Ba-tilassa tietoa luodaan, jaetaan ja hyödynnetään. Se on tiedonluontitoiminnan perusta ja paikka, jossa käydään dialektistä vuoropuhelua yrityksen vision ja johtavien tavoitteiden toteuttamiseksi. Vaikka "ba" voi olla helpompi nähdä fyysisenä tilana, kuten kokoushuoneena, se tulisi ymmärtää monitasoisena vuorovaikutteisena tilana, joka selittää tietyissä aika-avaruuksissa tapahtuvat vuorovaikutukset. (Nonaka ym. 2008, 34.)

Viitala (2013, 178) kuvailee ba-tilaa tilaksi, jossa käydään uutta ja luovaa keskustelua. Tämä on tilanne, jossa ihmiset tuntevat olonsa riittävän turvalliseksi voidakseen ilmaista itseään toisilleen. Mukana olijoilla tulee olla yhteinen tavoite, jotta tilanne on tuloksekas ja tilanteeseen osallistuvilla henkilöillä tulisi myös olla riittävän korkeatasoista ja erilaista osaamista. Tämä on tärkeää, jotta voidaan tehdä uusia ja yllättäviä löytöjä. Viitala (2013, 178) nostaa esille myös havainnon siitä, että fyysisellä tilalla on paljon merkitystä hyvän "ba:n" syntymisen kannalta.



Kuvio 4: Yhteenveto tietoperustan keskeisistä teemoista

Kuviossa 4 on koottuna yhteenveto tietoperustan keskeisistä teemoista. Keskeisiksi teemoiksi on nostettu osaaminen, osaamisen johtaminen, hiljainen tieto, hiljaisen tiedon siirtäminen, SECI-malli ja Ba-vuorovaikutustila. Osaaminen voidaan selittää lyhyesti yhtenä yrityksen tärkeimmistä kilpailueduista ja osaamisen johtaminen puolestaan strategisten kyvykkyyksien

hallinnalla sekä osaamisen kehittämisellä. Hiljainen tieto on kokonaisvaltaista ja perustuu kokemukseen ja hiljaisen tiedon siirtäminen tapahtuu esimerkiksi mallioppimalla, kirjoittamalla tai puhumalla. SECI-malli on tiedon syntyminen prosessimalli ja Ba-vuorovaikutustila puolestaan organisaation oppimisen teoria.

6 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus (Qualitative Research) on tutkimus, jossa pyritään tyypillisesti ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä niiden henkilöiden näkökulmasta, jotka ovat tutkimuksen kohteena. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti näiden henkilöiden ajatuksista, kokemuksista, tunteista ja niistä merkityksistä, joita ihmiset antavat tutkimuksen kohteena olevalle asialle. On kuitenkin mahdotonta päästä täysin toisen henkilön kokemusmaailman sisälle ja ymmärtää tämän subjektiivista kokemusta eli kokea asiat samalla tavalla kuin toinen henkilö. (Puusa & Juuti 2019, luku 1.)

Ymmärtämisen ja tutkimuksen tekemisen tueksi on kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla pyritään helpottamaan tutkimuksen tekemistä. Menetelmillä tarkoitetaan tässä tapauksessa niiden keinojen kokonaisuutta, jotka auttavat lähestymään tutkimuksen aihetta ja, joiden avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin mahdollisimman hyvin. (Hennink, Hutter & Bailey 2020, 10-12; Creswell & Creswell 2018, 4.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 161) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää, johon liittyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan tutkimuksen kohteena olevaa asiaa mahdollisimman tarkasti ja kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Myös Puusan & Juutin (2019, luku 1) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti tuottaa yksityiskohtaista ja rikasta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisilla tutkimusmenetelmillä pystytään syventämään tutkijan ymmärrystä tutkittavaa aihetta kohtaan ja löytämään selityksiä ja merkityksiä, joihin esimerkiksi määrällinen eli kvantitatiivinen kyselytutkimus ei pysty tuottamaan vastauksia (Huhta & Myllyntaus 2021, 106).

Laadullinen tutkimus on tieteellinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla halutaan tutkia ja selvittää tutkimuksen kohteena olevaa aihetta. Tieteelliselle tutkimukselle tyypillinen piirre on pyrkimys selvittää jotakin ongelmaa. Ongelman selvittämisessä korostuu aktiivinen ajattelu ja pohdinta, jota tulisi tehdä koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen käynnistämävaiheessa on lisäksi tärkeää tehdä tutkimussuunnitelma, joka auttaa tutkimuksen strukturoidussa toteuttamisessa, läpiviennissä ja myös tutkimuksen etenemisen seurannassa. Laadullisessa tutkimuksessa rajataan tarkasti aihe, jota halutaan tutkia ja, johon halutaan vastauksia. Oli kyse laadullisesta tai määrällisestä tutkimuksesta, niissä on monia eri vaiheita, joista kymmenen tavonomaista vaihetta Puusa & Juuti (2019, luku 1) luettelevat seuraavasti: aiheen valinta,

tutkimuksen tavoitteiden asettaminen, tutkimuskysymysten muotoileminen, tutkimuksien rajauksien esittely, teoreettisen viitekehysten laatiminen kirjallisuuden avulla, lähestymistavan valinta ja perustelu, tutkimusmenetelmien sekä näytteen tai aineiston valinta, kuvailu ja perustelu, aineiston hankinta, aineiston analysointi ja tulkinta, tulosten kirjoittaminen ja raportointi sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Laadullisen tutkimuksen asetelma on joustava ja tämän vuoksi eri tutkimusvaiheiden välillä voi yleensä olla päällekkäisyyksiä (Puusa & Juuti 2019, luku 1).

Tutkimus alkaa siitä, että tutkijalla on mielessään jokin aihe, jota hän kokee tarpeelliseksi tutkia tai, johon hän kaipaisi selvitystä ja vastauksia. Tutkimusaiheen valitsemisen jälkeen tutkijan tulisi pyrkiä miettimään ja asettamaan tutkimuksellensa tavoitteet, jotka ohjaavat tutkimuksen tekoa. Tutkimuksen tavoitteet ilmaistaan tyypillisimmin tutkimuskysymysten muodossa, jotka esiintyvät selkeässä ja hyvin rajatussa tutkimuksessa usein kahtena tai kolmena tutkimuskysymyksenä. Laadullisen tutkimuksen aineistonhankinnassa käytetään tyypillisesti esimerkiksi haastatteluja, jotka voivat olla joko ryhmä- tai yksilöhaastatteluja. Tutkimuksen mukaan on myös tavanomaista, että tutkija yhdistää eri aineistonkeruumenetelmiä toisiinsa. Haastattelujen tavoitteena on selvittää tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksia ja kokemuksia. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole löytää luotettavaa tietoa siitä, kuinka usein tai missä määrin jokin ilmiö esiintyy. Pyrkimyksenä on sen sijaan tuoda ja saada esille erilaisia näkökulmia, joiden kautta tutkimuksen aihetta voidaan tarkastella. (Puusa & Juuti 2019, luku 1.)

6.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelutyypit ovat tyypillisin tapa kerätä aineistoa. Haastattelu on yleensä keskustelunomainen tilanne, jolle on asetettu etukäteen tavoite. Vaikka haastattelu on tutkijan johdattelemaa, on silti tärkeää muistaa, että keskustelu on vuorovaikutteista ja sen osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa. Onnistunut haastattelu- ja keskustelutilanne tarjoaa parhaimmillaan tutkijalle mahdollisuuden päästä kiinni mm. haasteltavien henkilöiden kokemuksiin, ajatuksiin ja odotuksiin. Haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä joustava, jonka vuoksi se soveltuu käytettäväksi menetelmäksi monenlaisiin tilanteisiin ja palvelee monenlaisia tarkoituksia. Haastattelun avulla tutkimukseen saadaan sisällytettyä tutkittavien henkilöiden subjektiivinen kokemus. (Puusa & Juuti 2019, luku 6.)

Huhdan & Myllyntauksen (2021, 108) mukaan haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi erityisesti silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, joka koskee havaintoja, mielipiteitä, käsityksiä, arvoja, asenteita tai kokemuksia. Suurena etuna haastattelussa voidaan muihin aineistonkeruumenetelmiin verrattuna pitää sitä, että aineiston keruuta pystytään joustavasti säädellä haastattelutilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Aineistonkeruumenetelmäksi valikoituu tässä tutkimuksessa

haastattelut. Tämä koetaan parhaaksi menetelmäksi, koska halutaan selvittää haastateltavien subjektiivisia kokemuksia, mielipiteitä ja ajatuksia ja haastateltavien henkilöiden määrä rajautuu seitsemään henkilöön.

Haastattelutyyppinä on monenlaisia ja ne eroavat toisistaan pääasiallisesti sen mukaan, miten strukturoituja eli ohjailtuja ja ennalta mietittyjä ne ovat. Tällä tarkoitetaan siis sitä, miten vapaamuotoinen haastattelutilanne - ja kysymykset ovat. Haastattelutyyppinä ovat esimerkiksi avoin haastattelu, strukturoitu haastattelu, syvähaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu. (Puusa & Juuti 2019, 6; Hirsjärvi ym. 2009, 208-211.) Tässä tutkimuksessa haastattelutyyppiksi valikoituu puolistrukturoitu haastattelu, jota voidaan myös kutsua nimellä teemahaastattelu (Huhta & Myllyntaus 2021, 108). Puolistrukturoitu haastattelu valikoituu, sillä haastatteluissa halutaan antaa tilaa myös mahdolliselle vapaamuotoisemmalle keskustelulle, joka nähdään tutkimuksen kannalta tärkeäksi.

Haastattelut toteutetaan usein yksilöhaastatteluina, mutta niitä voidaan toteuttaa myös ryhmä- tai parihaastatteluina. Haastatteluja voidaan pitää kasvotusten, puhelimesta tai esimerkiksi etäyhteyden välityksellä Teamsissa. (Puusa & Juuti 2019, 6; Hirsjärvi ym. 2009, 208-211.) Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, joista osa pidetään kasvotusten ja osa etänä Teamsissa. Osa haastateltavista työskentelee eri paikkakunnalla, jonka vuoksi Teams valikoitui heidän kanssaan haastattelun alustaksi. Henkilökohtaiset haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluiden sijasta, sillä ne antavat yleensä vielä tarkempaa tietoa tutkittavasta aiheesta (Hennink ym. 2020, 10-12; Creswell & Creswell 2018, 4-5).

6.2 Tulosten analysointi

Tutkimuksen tekemiseen kuuluu aina tutkimuksesta saatujen tutkimustulosten analysointi, johon on olemassa erilaisia analysointitapoja. Analyysillä tarkoitetaan tieteellistä menetelmää, jossa havainnoitava tutkimusaineisto jaetaan pienempiin ja hallittavissa oleviin osiin. (Heikkilä 2014.) Laadullisen aineiston pohjalta on usein haasteellista tehdä tieteellisesti kestäviä johtopäätöksiä. Tieteellisesti kestävien johtopäätösten teko edellyttää muun muassa tarkasti pohdittua ja rajattua tutkimussuunnitelmaa, tarkoituksenmukaisen tutkimusaineiston keräämistä asianmukaisten tutkimusmenetelmien avulla sekä kykyä käsitellä tutkimusaineistoa, joka on laadullisessa tutkimuksessa usein sisällöllisesti laaja. Analyysitavan valitsemiseksi ei ole yhtä oikeaa ohjetta, sillä erilaisissa tutkimuksissa aineiston käsittelytapa vaihtelee. Laadullisessa tutkimuksessa empiirinen tutkimusaineisto on tutkittavien henkilöiden omakohtainen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2019, luku 9). Heikkilä (2014, 276) kuvailee empiiristä aineistoa havainnoivaksi ja kokemusperäiseksi aineistoksi.

Laadullisen tutkimusaineiston analysoinnin tarkoituksena on muodostaa aineistosta kokonaisuus, jonka avulla tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä pystytään tuottamaan monipuolinen ja perusteltu tulkinta. Lisäksi tutkittavasta ilmiöstä tehdään johtopäätöksiä analyysin avulla.

Sisällönanalyysi sopii käytettäväksi moniin laadullisiin tutkimuksiin ja se on yksi yleisimmin käytetty metodi laadullisen aineiston tarkastelussa. (Puusa & Juuti 2019, luku 9.) Sisällönanalyysin käytännön toteutukseen kuuluu eri vaiheita, joista Puusa & Juuti (2019, luku 9) luettelevat seuraavat: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston teemoittaminen ja kategorisointi sekä tulkinta.

Sisällönanalyysin tavoitteena on auttaa tutkijaa järjestämään tutkimusaineisto ensin ymmärrettävään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta sen keskeistä tietoaainesta. Aineiston tiivistäminen on välttämätöntä, sillä rikas aineisto on usein itsessään hajanaista. Pelkistämisen ja tiivistämisen tavoitteena on lisätä tutkimusaineiston informaatioarvoa. Tutkijan tarkoituksena on luoda aineistosta selkeä kokonaisuus, jonka avulla hän pystyy tekemään johtopäätöksiä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Analyysi perustuu päättelyyn ja tulkintaan, jossa tutkija etenee empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä. Sisällönanalyysia voidaan kutsua empiirisen aineiston jäsentämiskeinoksi, joka auttaa tutkijaa aineiston tulkitsemisessa. (Puusa & Juuti 2019, luku 9.)

Analysointimenetelmäksi valikoituu tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi, sillä haastattelut halutaan analysoida tarkasti ja kysymys kerrallaan. Tarkoituksena on myös löytää vastauksista sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia ja muodostaa haastatteluaineistosta selkeä kokonaisuus johtopäätösten tekemiseksi. Sisällönanalyysi toteutetaan pääasiassa aineistolähtöisesti ja osittain myös teoriaohjaavasti. Aineistosta nostetaan analyysissä esiin keskeisimmät teemat ja asiat. Teoriaohjaava sisällönanalyysi otetaan huomioon yhdistämällä tietoperustan teemoja ja haastatteluissa esille nousseita asioita sekä löytämällä yhtäläisyyksiä teorian ja haastattelujen välillä. Nauhoitetut haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi tekstimuotoon.

6.3 Luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa ja pohdittaessa, voidaan kiinnittää huomiota kolmeen teemaan ja käsitteeseen. Nämä ovat luotettavuus, uskottavuus ja eettisyys. Kaikki edellä mainituista käsitteistä kytkeytyvät toisiinsa, eikä niitä ole helppo määritellä yksiselitteisesti, mutta kaikki ovat tärkeitä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Uskottavuudella viitataan siihen, miten tutkimuksen tulokset hyväksytään tosiksi ja missä määrin luotetaan tutkimusaineiston asianmukaiseen keräämiseen sekä huolelliseen analysointiin. Asiaa tarkastellaan niin tutkittavien henkilöiden kuin suuren yleisön ja kollegoidenkin osalta. (Puusa & Juuti 2019, luku 11.)

Tuomi & Sarajärvi (2018, 65) kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta termeillä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetilla puolestaan tutkimustulosten toistettavuutta. Teoksessaan Tuomi & Sarajärvi (2018, 160) nostavat kuitenkin myös esille näiden käsitteiden kritisoinnin laadullisen

tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Kritisointi kohdistuu pääasiassa siihen, että nämä käsitteet ovat syntyneet määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, jolloin niiden ajatellaan kohdistuvan määrälliseen tutkimukseen ja vastaamaan sen tarpeisiin. Johtopäätöksenä teoksessa mainitaan kuitenkin se, etteivät käsitteet ole sinällään niin tärkeitä vaan tärkeintä on se, mikä sisältö ja merkitys niille annetaan.

Hirsjärvi ym. (2009, 231) käsittelevät teoksessaan tutkimuksen luotettavuutta Tuomen & Sarajärven (2018, 65) tavoin reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Teoksessa kuvaillaan käsitteitä seuraavasti: tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaus- tai tutkimustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja validius mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Hirsjärvi ym. (2019, 232) mainitsevat myös joidenkin tutkijoiden kriittisen suhtautumisen näiden termien käyttämiseen laadullisessa tutkimuksessa. Heidänkin mukaansa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi silti arvioida, vaikka juuri näitä termejä ei haluttaisikaan käyttää.

Puusan & Juutin (2019, luku 11) mukaan luotettavuudella tarkoitetaan tutkijan kykyä vakuuttaa lukija omasta ammattitaidostaan sekä siitä, että tämä on osannut käyttää oikeanlaisia ja perusteltuja lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman toteuttamiseksi ja ratkaisemiseksi. Eettisyys puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita asianmukaisesti koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen tavoitteena ja pyrkimyksenä täytyy myös olla tuottaa hyviä asioita tutkimuksen kohteena oleville henkilöille. Tutkimus ei saa vaarantaa millään tavalla tutkittavien elämää, varsinkin silloin, jos tutkimuksen aihe on arkaluontoinen. Tutkimuksesta ei siis saa aiheutua minkäänlaista haittaa tutkimuksen kohteena oleville henkilöille tai muillekaan tutkimukseen liittyville tahoille. (Puusa & Juuti 2019, luku 11.)

7 Opinnäytetyön käytännön toteutus

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten WorkPowerilla johdetaan henkilöstön osaamista, miten hiljaisen tiedon jakamisen näkökulma on otettu huomioon osaamisen johtamisessa ja miten hiljaista tietoa voitaisiin jakaa paremmin. Lisäksi tarkoituksena oli myös selvittää, miten opinnäytetyöntekijän tiimiläiset kokevat hiljaisen tiedon jakamisen nykytilan, miten osaamisen johtaminen ja kehittäminen näyttävät työntekijöille yrityksen arjessa ja toimintatavoissa sekä miten hiljaista tietoa voitaisiin työntekijöiden näkökulmasta jakaa paremmin. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla WorkPowerin kolmea johdon jäsentä ja opinnäytetyöntekijän työtiimin neljää jäsentä.

Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmuodoksi, sillä haluttiin saada mahdollisimman kattavaa ja syvällistä tietoa aiheeseen liittyen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan

tutkimuksen kohteena olevaa asiaa mahdollisimman tarkasti ja kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Haastatteluihin päädyttiin, koska haluttiin selvittää haastateltavien subjektiivisia kokemuksia, mielipiteitä ja ajatuksia tutkittavasta aiheesta.

Haastateltavat valikoituivat, koska haluttiin saada sekä johdon että työntekijöiden näkökulmaa aiheeseen liittyen. Kehitysehdotusten tarkoituksena on palvella niin koko yritystä kuin opinnäytetyöntekijän omaa työtiimiä. Muun muassa osaamisen johtamisen strategista näkökulmaa tarkasteltaessa oli tärkeä saada johtoryhmän vastauksia esimerkiksi siihen, miten hiljaisen tiedon jakaminen on otettu huomioon osaamisen johtamisessa ja minkälainen strategia WorkPowerilla on osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen.

8 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin haastatteleamalla WorkPowerin johtoryhmän kolmea jäsentä sekä opinnäytetyöntekijän omaa työtiimiä, johon kuuluu tekijän lisäksi neljä henkilöä. Johtoryhmään kuuluu WorkPowerin toimitusjohtaja, liiketoimintajohtaja sekä talousjohtaja ja opinnäytetyöntekijän omaan työtiimiin kaksi HR-konsulttia, asiakkuuspäällikkö ja toimialapäällikkö & Team Leader. Tutkimuksessa haluttiin haastatella sekä johdon että tiimin jäseniä, jotta pystyttiin taata erilaisten näkökulmien saaminen. Johtoryhmän ja kolmen tiimiläisen haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja toisen HR-konsultin haastattelu pidettiin kasvotusten. Haastatteluja ei tutkimustulosten kannalta ollut tarvetta pitää enempää, sillä haastattelut alkoivat tuottaa samanlaista tietoa eikä uutta tietoa enää tullut.

Haastattelukysymykset muotoiltiin tutkimusongelman selvittämiseksi sekä antamaan tutkimusaiheesta kattavaa tietoa. Kysymykset muotoiltiin osin hieman erilaisiksi johtoryhmän ja tiimin jäsenten kesken, koska haluttiin saada molemmista näkökulmista tutkimuksen kannalta oleelliset asiat esille. Kysymykset ovat kuitenkin pääosin samanlaisia, jotta haastattelulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. Johtoryhmän ja tiimin haastattelukysymysten määräksi valikoitui yhdeksän kysymystä. Jokaiseen haastatteluun varattiin 45 minuuttia aikaa. Alta löytyy sekä johtoryhmän että tiimin jäsenten haastattelukysymykset.

Johtoryhmän haastattelukysymykset

1. Millainen on mielestäsi hiljaisen tiedon jakamisen nykytila yrityksessämme?
2. Minkälaista hiljaista tietoa uskot henkilöstöllämme olevan?
3. Millaisia toimintamalleja hiljaisen tiedon jakamisen tukemiseksi on kehitetty?

4. Millainen strategia osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen on WP:lla olemassa? Kuinka usein sitä päivitetään? Miten se näkyy arjessa ja toimintatavoissa?
5. Miten hiljaisen tiedon jakamisen näkökulma on otettu huomioon osaamisen johtamisessa?
6. Mitkä ovat mielestäsi WP:n isoimmat haasteet/ongelmat hiljaisen tiedon jakamisessa?
7. Miten hiljaista tietoa voisi mielestäsi jakaa paremmin? Minkälaisia toimintamalleja voisi ottaa käyttöön tämän tukemiseksi?
8. Miten koet etätyön vaikuttavan hiljaisen tiedon jakamiseen?
9. Millä keinoilla etätyössä voisi mielestäsi parantaa hiljaisen tiedon jakamista?

Kysymyksen 1 tavoitteena oli kartoittaa hiljaisen tiedon jakamisen nykytilaa WorkPowerilla johtoryhmän näkökulmasta katsottuna. Tämä koettiin tärkeäksi tutkimuksen kannalta niin tutkimustulosten kuin kehitysehdotustenkin näkökulmasta. Kysymyksessä 2 haluttiin selvittää johtoryhmän näkemyksiä siihen, minkälaista hiljaista tietoa uskotaan yrityksen henkilöstöllä olevan. Yrityksessä työskentelee noin 80 työntekijää ja monella heistä on erilaista koulutus- ja työtaustaa, jonka vuoksi koettiin olennaiseksi kartoittaa, minkälaista hiljaista tietoa johtoryhmää uskoo henkilöstöllä olevan. Kysymyksen 3 tarkoituksena oli saada konkreettisia esimerkkejä toimintamalleista, joita on kehitetty hiljaisen tiedon jakamisen tukemiseksi ja, että onko ylipäättään toimintamalleja, joita on kehitetty juuri tätä varten.

Kysymyksessä 4 haluttiin puolestaan selvittää, onko WorkPowerilla erillistä strategiaa osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen ja, jos on, kuinka usein strategiaa päivitetään ja miten se näkyy yrityksen arjessa ja toimintatavoissa. Kysymyksen 5 tavoitteena oli saada vastauksia siihen, miten osaamisen johtamisessa on otettu huomioon hiljaisen tiedon jakamisen näkökulma, sillä osaamisen johtaminen pitää sisällään paljon erinäisiä asioita.

Kysymyksessä 6 haluttiin selvittää WorkPowerin johdon ajatuksia siitä, mitkä he näkevät yrityksen suurimmiksi haasteiksi/ongelmiksi hiljaisen tiedon jakamisessa. Kysymyksen 7 tavoitteena oli puolestaan kartoittaa sitä, miten hiljaista tietoa voitaisiin jakaa paremmin ja minkälaisia toimintamalleja voitaisiin ottaa käyttöön tämän tukemiseksi. Tämä koettiin tärkeäksi erityisesti kehitysehdotuksia ajatellen.

Kysymyksien 8 ja 9 tavoitteena oli kartoittaa etätyön vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen ja, millä keinoilla hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin parantaa etätyössä. WorkPowerilla tehdään töitä hybridimallisesti ja opinnäytetyöntekijän työtiimi työskentelee yhdessä toimistolla

noin 1-2 päivää viikossa. Tämän vuoksi koettiin tärkeäksi ottaa myös etätyön näkökulma osaksi haastattelukysymyksiä.

Työtiimin haastattelukysymykset

1. Onko itselle selvää, mitä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan?
2. Millainen on mielestäsi hiljaisen tiedon jakamisen nykytila:
 - a. meidän tiimissämme?
 - b. WP:lla yleisesti?
3. Minkälaista hiljaista tietoa uskot olevan:
 - a. meidän tiimillämme, ml. sinulla itselläsi?
 - b. WP:n henkilöstöllä yleisesti?
4. Millä tavalla WP:n strategia osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä näkyy mielestäsi arjessa ja toimintavoissa?
5. Mitkä ovat mielestäsi isoimmat haasteet/ongelmat hiljaisen tiedon jakamisessa:
 - a. meidän tiimissämme?
 - b. WP:lla yleisesti?
6. Miten hiljaista tietoa voisi mielestäsi jakaa paremmin:
 - a. meidän tiimissämme?
 - b. WP:lla yleisesti?
7. Minkälaisia toimintamalleja voisi ottaa käyttöön hiljaisen tiedon jakamisen tukemiseksi:
 - a. meidän tiimissämme?
 - b. WP:lla yleisesti?
8. Miten koet etätyön vaikuttavan hiljaisen tiedon jakamiseen:
 - a. meidän tiimissämme?
 - b. WP:lla yleisesti?

9. Millä keinoilla etätyössä voisi mielestäsi parantaa hiljaisen tiedon jakamista:
- a. meidän tiimissämme?
 - b. WP:lla yleisesti?

Kysymyksessä 1 haluttiin selvittää, onko tiimiläisille selvää, mitä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan. Tämä nähtiin tärkeäksi varmistaa alkuun, jotta vastaukset muihin kysymyksiin olisivat mahdollisimman luotettavia. Kysymyksen 2 tavoitteena oli kartoittaa hiljaisen tiedon jakamisen nykytilaa WorkPowerilla niin yrityksen kuin tiiminkin tasolla tiimiläisten näkökulmasta katsottuna. Tämä koettiin tärkeäksi tutkimuksen kannalta niin tutkimustulosten kuin kehitysehdotustenkin näkökulmasta.

Kysymyksessä 3 haluttiin selvittää tiimin näkemyksiä siitä, minkälaista hiljaista tietoa he uskovat yrityksen henkilöstöllä ja omassa työtiimissä olevan, mukaan lukien heillä itsellään. Yrityksessä työskentelee noin 80 työntekijää ja monella heistä on erilaista koulutus- ja työtaustaa, jonka vuoksi koettiin olennaiseksi kartoittaa, minkälaista hiljaista tietoa tiimiläiset puolestaan uskovat henkilöstöllä ja omalla työtiimillä olevan. Kysymyksen 4 tarkoituksena oli kartoittaa tiimiläisten ajatuksia siitä, miten WP:n strategia osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen näkyy työntekijöiden mielestä yrityksen arjessa ja toimintavoissa.

Kysymyksessä 5 haluttiin puolestaan selvittää tiimiläisten ajatuksia siitä, mitkä heidän mielestään ovat WP:n isoimmat haasteet ja ongelmat hiljaisen tiedon jakamisessa sekä tiimin että yrityksen tasolla. Kysymyksen 6 ja 7 tavoitteena oli puolestaan kartoittaa sitä, miten hiljaista tietoa voitaisiin tiimiläisten mielestä jakaa paremmin ja minkälaisia toimintamalleja voitaisiin ottaa käyttöön tämän tukemiseksi niin yrityksen tasolla kuin omassa työtiimissäkin. Nämä kysymykset koettiin tärkeiksi erityisesti kehitysehdotuksia ajatellen ja, jotta työtiimissä saataisiin parannettua hiljaisen tiedon jakamista.

Kysymyksien 8 ja 9 tavoitteena oli kartoittaa etätyön vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen ja millä keinoilla hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin parantaa etätyössä. WorkPowerilla tehdään töitä hybridimallisesti ja opinnäytetyöntekijän työtiimi työskentelee yhdessä toimistolla noin 1-2 päivää viikossa. Tämän vuoksi koettiin tärkeäksi ottaa myös etätyön näkökulma osaksi haastattelukysymyksiä, jotta tiimissä saataisiin parannettua hiljaisen tiedon jakamista myös etätöitä tehdessä.

8.1 Johtoryhmän haastatteluiden tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi johtoryhmän haastatteluiden tulokset sisällönanalyysin avulla. Haastattelutulokset käydään läpi kysymys kerrallaan ja jokainen kysymys omana kappaleena.

8.1.1 Hiljaisen tiedon jakamisen nykytila toimeksiantajayrityksessä

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin hiljaisen tiedon jakamisen nykytilaa WorkPowerilla. Kaikki johtoryhmän jäsenet nostivat esille, että nykytila on paljon parempi kuin aiemmin, mutta työtä on tehtävänä edelleen paljon ja asioita, joissa voidaan parantaa. Haastateltava A kommentoi, että kehitystä pitääkin olla tapahtunut viime vuosien aikana yrityksen henkilöstömäärän kasvun myötä, koska on hyvin erilaista jakaa hiljaista tietoa esimerkiksi 8 henkilön organisaatioissa kuin 80 henkilön organisaatiossa. Haastateltava B antaisi hiljaisen tiedon jakamiselle kouluarvosanan 7-8 ja haastateltava C puolestaan nostaa esille, että jos ajatellaan hiljaisen tiedon jakamisen unelmatilaa, ollaan siitä vielä aika kaukana.

Haastateltava A nosti esille, että yritys siinä vaiheessa, että on luotu erilaisia toimintamalleja hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistamiseksi, mutta edessä on vielä töitä, jotta tieto tulee jaettua ja sen jakamista pystytään seurata. Haastateltava A nosti ainoana esille sen, ettei ihminen välttämättä itsekään tiedosta kaikkea hiljaista tietoa, mitä hänellä on ja, josta voisi olla hyötyä muille työyhteisön jäsenille. Haastateltava B nosti lisäksi esille sen, että täytyy myös myöntää, ettei ihan kaikkea hiljaista tietoa pystytä siirtämään. Hän käytti esimerkkiä siitä, jos on hyvin kokenut HR-konsultti tai asiakkuuspäällikkö, joka jää pitkäksi aikaa pois, ei kaikkea hiljaista tietoa pysty samalla tavalla siirtämään vain kertomalla. Haastateltava B myös nosti esille, että turvallisuuden sekä kaiken tiedon jakamisen ja onnistumisen kannalta on oleellista, että hiljainen tieto siirtyisi kohtuullisin resurssein niin hyvin kuin mahdollista.

8.1.2 Toimeksiantajayrityksen henkilöstön hiljainen tieto

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin, minkälaista hiljaista tietoa johtoryhmä uskoo WP:n henkilöstöllä olevan. Kaikki kolme nostivat esille asiakkaisiin, työnhakijoihin ja työntekijöihin liittyvän hiljaisen tiedon. Haastateltava A nosti lisäksi esille hiljaisen tiedon liittyen erilaisten järjestelmien käyttöön, eri toimintatapoihin, tiedon jakoon, työlaidansäädäntöön, markkinointiin ja taloushallintoon. Haastateltava B uskoo, että hiljaista tietoa on eniten juuri asiakkaisiin, työnhakijoihin ja työntekijöihin liittyen. Hän nosti esille esimerkiksi sen, kun asiakkaan tiloissa käynyt henkilö on aistinnut erilaisia asioita, joita voi olla vaikea välillä jakaa.

Haastateltava B nosti esille ajatuksen siitä, että joissain tapauksissa hiljainen tieto voi olla myös haitallista. Hän käytti esimerkkinä tilannetta, jossa yrityksessä pitkään työskennellyt henkilö on tottunut tekemään asiat tietyllä tavalla esimerkiksi 5 vuotta sitten ja hänellä on

muutosvastarintaa uusia toimintatapoja kohtaan. Tässä tilanteessa henkilö voi pitää kiinni vanhasta toimintatavasta ja muut työntekijät ottavat tästä mallia eivätkä täten itsekään halua tehdä asioita uuden toimintatavan mukaan.

8.1.3 Hiljaisen tiedon jakamisen tukemiseksi kehityt toimintamallit

Kolmannessa kysymyksessä haluttiin selvittää, minkälaisia toimintamalleja WP:lla on otettu käyttöön hiljaisen tiedon jakamisen tukemiseksi. Kaikki haastateltavat nostivat esille muun muassa erilaiset WhatsApp-ryhmät, yrityksen epäviralliset kuukausittaiset iltapäiväkahvit ja toimialakohtaiset ryhmät ja tapaamiset.

Haastateltavat A ja B nostivat esille myös tiimien viikko- ja kuukausipalaverit sekä toimialojen HR:n ja myynnin omat tapaamiset, joissa vaihdetaan kokemuksia ja ajatuksia. Haastateltava A nosti esille lisäksi LEANin, johon on olemassa oma prosessikaavio, jonka mukaan toimitaan ja vuosittain käydään läpi kaikkien tiimien hukkia. Hukat ja niiden ratkaisuehdotukset tehdään näkyviksi myös muille tiimeille, jotta tieto jakautuu oman tiimin ulkopuolelle.

Haastateltava A nosti esille myös uuden projektijohtamisen työkalun, Trellon, johon kirjataan jatkossa tiimien strategiat. Strategian viimeisenä kohtana on onnistumiset, joita on tarkoitus jakaa tiimien välillä. Haastateltavat A ja B nostivat lisäksi esille vierailupäivät, joissa työntekijä menee vierailemaan toiseen tiimiin joko omalle tai vieraalle paikkakunnalle. Vierailupäivissä tulee jaettua hiljaista tietoa esimerkiksi erilaisiin toiminta- ja työskentelytapoihin liittyen. Myös haastateltava C nosti esille omaan ja oman tiimin tekemiseen liittyvän hiljaisen tiedon, joka liittyy esimerkiksi erilaisiin toimintatapoihin.

Haastateltava B nosti esille lisäksi muuan muassa yrityksen juhlatilaisuudet, henkilöstön säännölliset osaamiskeskustelut esihenkilön kanssa ja koulutuspäivät. Yrityksen juhlissa leviää paljon kulttuuriin liittyvää hiljaista tietoa, joka voi tulla esille erilaisissa keskusteluissa. Haastateltava A nosti esille myös 6 kuukautta sitten aloitetut tietoiskut, joissa käsitellään eri aiheita ja jaetaan hiljaista tietoa sekä työhyvinvointifoorumit, joissa keskustellaan johtoryhmän ja vapaaehtoisten osallistujien kanssa erilaisista työhyvinvointiin liittyvistä teemoista. Haastateltavat B ja C nostivat esille vielä Team Leader- ja myyntipäivät, joissa jaetaan hiljaista tietoa muuan muassa keskustelun ja kokemustenvaihdon avulla.

8.1.4 Osaamisen johtamisen ja kehittämisen strategia

Neljännessä kysymyksessä haluttiin selvittää, minkälainen strategia WP:lla on osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen, kuinka usein sitä päivitetään sekä, miten se näkyy arjessa ja toimintatavoissa. Kaikki haastateltavat kertoivat, ettei osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle ole erillistä strategiaa vaan nämä nivoutuvat selkeäksi osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa, jota strategiateimi päivittää kuukausittain.

Jokainen johtoryhmän jäsen nosti esille vuosittaiset osaamiskeskustelut, jotka toimivat osaamisen johtamisen perustana. Haastateltavan A mukaan osaamiskeskustelujen ajatuksena on tunnistaa sekä yksilölle että organisaatiolle tärkeitä kehittymiskohtia ja mahdollistetaan työntekijän kehittyminen näissä. Haastateltava C nosti esille, että WorkPowerin strategiassa on ollut jo pitkän aikaa vahvana asiana asiantuntijuuden eteenpäinvieminen ja kehittäminen. Haastateltava nosti myös esille jatkuvan oppimisen, joka on tärkeä osa asiantuntijatyötä ja tämä vaatii paljon osaamiselta ja sen johtamiselta.

Haastateltavat A ja C nostivat esille myös koulutukset, niin talon sisäiset koulutukset kuin ulkopuolelta ostetut koulutuspalvelut. Jokaisella työntekijällä on pääsy Eduhousen koulutuksiin ja yritys on ostanut muun muassa Sitomolta koulutuksen psykologisesta turvallisuudesta. Työntekijöiden on myös mahdollista osallistua muihin ulkopuolisiin koulutukseen joko yrityksen maksamina tai niin, että työntekijä voi käyttää koulutuksiin työaika. Haastateltava A nosti lisäksi esille jatkuvan osaamistarpeiden kartoituksen osana liiketoimintaa. Esimerkiksi loppuvuodesta 2022 havaittiin osaamispuutteita hakijoiden suorahakuun liittyen ja tämän seurauksena järjestettiin kolmeosainen Teams-koulutus aiheesta.

Haastateltava B nosti esille myös perehdytyksen ja yrityskulttuurin merkityksen osana osaamisen johtamista ja kehittämistä. Yrityskulttuuria pyritään koko ajan johtamaan niin, että se tukee jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Haastateltava kuvailee WP:n yrityskulttuuria sellaiseksi, jossa halutaan oppia ja opitaan rohkeasti kyselemällä. Yrityskulttuuria tuodaan esille myös perehdytykseen kuuluvassa uusien päivässä, jossa halutaan tuoda esille kulttuuriin liittyviä asioita ja rohkaista uusia työntekijöitä kokeilemaan ja myös epäonnistumaan. Haastateltava A nosti esille lisäksi kahdenkeskiset keskustelut, joita käydään säännöllisesti esihenkilön kanssa.

8.1.5 Hiljaisen tiedon jakamisen näkökulmat osaamisen johtamisessa

Viidennessä kysymyksessä haluttiin selvittää, miten hiljaisen tiedon jakamisen näkökulma on otettu huomioon osaamisen johtamisessa. Haastateltava A toi esille erilaiset foorumit, joissa agendana on tiedon vaihtaminen ja jakaminen ja siinä samalla tulee jaettava myös hiljaista tietoa.

Haastateltava C nosti esille aiemman kysymyksen vastauksissa esiin tulleet toimintamallit, joita on kehitetty hiljaisen tiedon jakamisen tukemiseksi. Nämä ovat esimerkiksi etukäteen määritellyjä tilaisuuksia, joissa pääsee jakamaan hiljaista tietoa saman toimialan ihmisten kanssa. Haastateltava B toi esille kokemuksen jakamisen ja sekä tiimien sisäisen että tiimien välisen yhteistyön tukemisen esimerkiksi erilaisten tapaamisten avulla.

8.1.6 Toimeksiantajaryityksen haasteet hiljaisen tiedon jakamisessa

Kysymyksen 6 tarkoituksena oli selvittää johtoryhmän näkemyksiä siitä, mitkä he näkevät WP:n isoimpina haasteina/ongelmina hiljaisen tiedon jakamisessa. Haastateltava A nosti esille kiireen ja hektisyyden sekä sen, kun tietoa on paljon ja sitä kertyy lisää joka päivä, niin osattaisiin tunnistaa paremmin, mikä on sitä hiljaista tietoa. Haastateltava toi esille myös sen, kun henkilö saa itse uutta tietoa ja kokee jonkun ahaa-elämyksen, voi tämä olettaa, että muut tietävät sen jo eikä henkilö sen vuoksi jaa tietoa muille.

Haastateltava B nosti esille kysymisen vaikeuden, jos henkilö kokee noloksi myöntää, ettei tiedä jotain. Tätä yritetään kaikin keinoin kitkeä pois. Haastateltava B toi esille myös ajankäytön haasteet normaalien työtehtävien ja palaverien suhteen. Tärkeää on, että ne ovat tasapainossa keskenään, ettei käy niin, että varsinaisen työn tekeminen kärsii liiallisesta palaverimäärästä. Haastateltava C nosti puolestaan esille tiimiorganisaation, joka on monessa asiassa todella hyvä, mutta hiljaisen tiedon jakamisessa se ei ole välttämättä parhaimmillaan. Tiimit ovat hyvin itseohjautuvia ja monille tiimeille syntyy omat työtavat, jotka he kokevat järkevimiksi ja tämä tekee haasteen tiedon liikkumiseen ja jakamiseen eri tiimien välillä.

Haastateltava C nosti myös esille etätyön, joka luo omat haasteensa hiljaisen tiedon jakamiselle. Hiljainen tieto jakaantuu usein epävirallisissa tilanteissa, kun esimerkiksi työkaveri tulee työhuoneen ovelle juttelemaan niitä näitä.

8.1.7 Hiljaisen tiedon jakamisen ja sen toimintamallien kehittäminen

Kysymyksessä 7 haluttiin kartoittaa, miten hiljaista voitaisiin jakaa paremmin ja minkälaisia toimintamalleja voisi ottaa käyttöön hiljaisen tiedon jakamisen tukemiseksi. Haastateltavalla A ei tullut mieleen uusia toimintamalleja vaan keskitytään siihen, että käyttöönotetut toimintamallit muuttuvat vakiintuneiksi toimintatavoiksi. Haastateltava ei kokenut, että olisi järkevää ottaa käyttöön uusia toimintamalleja määräänsä enempää vaan huolehditaan siitä, että nykyiset toimintamallit saadaan toimimaan mahdollisimman hyvin.

Haastateltava C nosti esille vierailupäivät eri kaupunkien välillä, sillä ne eivät ole vielä täysillä käynnistyneet koronaviruspandemian jäljiltä eli niitä voisi olla enemmän ja säännöllisemmin. Haastateltava myös kertoi, että omassa tiimissään heillä on kuukausittain palaveri, jossa jokainen jakaa yhden asian, jonka avulla on säästänyt viisi sekuntia työaikaa. Nämä ovat usein olleet sellaisia, joita muutkin ovat ottaneet käyttöön, kun henkilö on jakanut asian koko tiimille. Haastateltava B toi esille HR:n ja myynnin toimialakohtaiset palaverit, joissa on vielä kehitettävää erityisesti myynnin osalta.

8.1.8 Etätyön vaikutukset hiljaisen tiedon jakamiseen

Kysymyksen 8 avulla haluttiin selvittää etätyön vaikutusta hiljaisen tiedon jakamiseen. Kaikki haastateltavat kokivat etätyön osiltaan vaikeuttavan hiljaisen tiedon jakamista. Haastateltava A toi esille hiljaisen tiedon jakamisen toimistolla, kun esimerkiksi näkee, miten toinen tekee työtä tai voi poimia sivukorvalla hiljaista tietoa, joka itselle on uutta. Haastateltava C nosti esille yrityksen linjauksen, että jokainen tiimi kokoontuisi ainakin kerran viikossa toimistolle, jotta parannetaan tiedon ja hiljaisen tiedon jakamista.

Haastateltava B puolestaan nosti esille näkökulman hiljaisen tiedon jakamisen osittaisesta parantumisesta etätyön takia. Osalle työntekijöistä tuli ensimmäiset Teams-palaverit vasta koronaviruspandemian myötä. Olennaista on, että tiimissä sovitaan etätyökäytännöt, jotka ovat kaikille tiimin jäsenille lähtökohtaisesti samanlaiset.

8.1.9 Hiljaisen tiedon jakamisen parantaminen etätyössä

Kysymyksessä 9 haluttiin kartoittaa, miten hiljaista tietoa voitaisiin jakaa etätyössä paremmin. Haastateltava A nosti esille, että tiedon jakamiseen on omat palaverinsa ja agenda on nimenomaan tiedon jakamista varten. Haastateltava toi esille myös suoramakoulutuksen, jossa jaettiin ruutu ja näytettiin mallioppimisen avulla, miten suoramakua voi tehdä esimerkiksi LinkedInissa tehokkaammin. Haastateltava ei usko, että ahaa-elämyksiä olisi tullut läheskään yhtä paljon ilman ruudun jakamista.

Haastateltava B toi esille rohkeuden kysyä apua ja neuvoa eri kanavissa, kuten WhatsAppissa tai soittamalla, ilman arvontunnontuskia, ettei kehtaa kysyä. Haastateltava nosti esille myös, että vaikka asiaa katsoisi vain hiljaisen tiedon jakamisen kannalta, ei tämä suositellisi tai näkisi hyödylliseksi palata työskentelymalliin, jossa oltaisiin joka päivä toimistolla. Etätyöllä on monia hyötyjä muuan muassa työhyvinvoinnin näkökulmasta ja esimerkiksi rauhaa vaativat tehtävät voi olla usein hyvä tehdä kotona. Toimistolla ollessa työntekijä voi rakentaa itselleen kuplan, ettei edes kuule mitään ympärillä tapahtuvaa, kun haluaa keskittyä.

Haastateltava C puolestaan nosti esille esimerkiksi kahvittelut ja tietoiskut ja sen, että nähdään työkavereita myös vapaammin. Haastateltava näki tämän hankalaksi, koska tiedon jakamiseen on hyviä työkaluja, mutta hiljainen tieto on hankalampi, sillä sen jakamiseen tarvitaan myös vapaamuotoisia tilanteita ja tilaisuuksia. Etätyössä on tärkeää, että mahdollistetaan tällaisia tilanteita, esimerkiksi eri toimialojen Teamsit sekä myynnin että HR:n kesken.

8.2 Tiimin haastatteluiden tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi tiimin haastatteluiden tulokset sisällönanalyysin avulla. Haastattelutulokset käydään läpi kysymys kerrallaan ja jokainen kysymys omana kappaleenaan.

8.2.1 Hiljaisen tiedon käsite

Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin kartoittaa, onko kaikille tiimin jäsenille selvää, mitä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan. Haastateltaville D ja E hiljainen tieto oli käsitteenä tuttu ja puolestaan haastateltavat G ja F toivoivat, että haastattelija selventää käsitteen.

8.2.2 Hiljaisen tiedon jakamisen nykytila toimeksiantajayrityksessä ja työtiimissä

Kysymyksen 2 avulla haluttiin selvittää, minkälaiseksi hiljaisen tiedon jakamisen nykytila koetaan tällä hetkellä niin työtiimin kuin yrityksen tasolla. Haastateltavan D mielestä hiljaisen tiedon jakaminen on suhteellisen hyvällä tasolla WP:lla yleisesti, mutta hän ei tiennyt tehdäänkö sitä tarkoituksella vai tuleeko se muun tekemisen ohella. Haastateltava nosti esille, että yrityksen epävirallisissa Teams-kahvitteluissa tulee jaettua jonkin verran hiljaista tietoa, mutta ne ovat enemmän infoja. Tietoiskuissa saattaa saada vähän jaettua hiljaista tietoa, jos aiheesta tulee keskustelua. Haastateltava D nosti esille myös toimialapalaverit, joissa sitä saa selkeästi jaettua, sillä niissä käydään läpi oman työn kannalta tärkeitä ajatuksia ja kuulee myös muiden ajatuksia ja vinkkejä. Haastateltava toi kuitenkin esille, ettei näitä pidetty taas noin puoleen vuoteen eli silloin, kun näitäkään ei ollut käytössä, rajoittui hiljaisen tiedon jakaminen pitkälti oman tiimin tekemiseen.

Haastateltava D koki hiljaisen tiedon jakamisen kehittyneen tiimissä, mutta se on ollut vaihtelevaa. Haastateltava nosti esille toimeksiantojen läpikäymisen, joka otettiin tiimissä käyttöön jokin aika sitten ja, jonka tarkoituksena on nimenomaan jakaa hiljaista tietoa ja vaihtaa kokemuksia sekä ajatuksia. Myynnin ja HR:n välillä haastateltava koki tiedon jakaminen oleen aika heikkoa ja viime aikoina on alettu keskustelemaan enemmän yhdessä. Haastateltava nosti esille myös sen, että hiljaisen tiedon jakaminen vaatii myös tiedon vastaanottajan halua kehittyä itse ja ottaa tietoa vastaan. Hiljaisen tiedon jakamisessa ei yritetä opettaa mitään, vaan kuulija poimii asioita. Haastateltava koki oppineensa itse muilta tiimeiltä toimistolla kuulemalla, kun esimerkiksi toinen tiimi puhuu jotakin. Myös haastateltava F nosti esille kuulijan vastuun kerätä tietoa ja osata soveltaa sitä omaan tekemiseen.

Haastateltavan E vastaukset olivat aika yhteneväisiä tiimin ja yrityksen tasolla ja haastateltava nosti esille, että hiljaista tietoa on paljon ja sitä tulee koko ajan lisää. Haastateltava F puolestaan koki hiljaisen tiedon jakamisen tiimissä suhteellisen vähäisenä ja, että se vaatii oikeanlaisia kysymyksiä, jotta sitä pystyy tietoisesti jakamaan. Haastateltava koki hiljaisen tiedon jakamisen olevan kohtalaisen vähäistä myös WP:n tasolla, mutta sitä pyritään jakamaan enemmän esimerkiksi tiimien välisellä yhteistyöllä, sparrauksilla ja perehdytyksillä. Haastateltava F koki, että hiljaisen tiedon jakamista yritetään kuitenkin selvästi parantaa yrityksen tasolla.

Haastateltava G koki hiljaisen tiedon jakamisen olevan koronaviruspandemian jälkeen suhteellisen heikkoa, koska hiljaisen tiedon jakaminen vaatii paljon fyysistä läsnäoloa. Ennen koronavirusta oltiin enemmän fyysisesti toimistolla ja oman tiimin kesken nähdään välillä suhteellisen vähän, vaikka etätyösuositukset koronan vuoksi eivät enää ole voimassa.

8.2.3 Toimeksiantajayrityksen henkilöstön hiljainen tieto

Kolmannen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, minkälaista hiljaista tietoa tiimin jäsenet uskovat olevan omassa tiimissä, mukaan lukien heillä itsellään sekä WP:n henkilöstöllä yleisesti.

Haastateltava D nosti esille itsellä olevan paljon tietoa toimintatavoista, asiakkaista ja prosesseista, sillä haastateltava on ollut yrityksessä pisimpään omasta tiimistä. Haastateltava E nosti esille itsellä olevan asiakkaisiin liittyvää hiljaista tietoa, esimerkiksi asiakastapaamisessa hoitaa ja tekee asiat tietyllä tavalla, jotta saa kaupan aikaiseksi. Haastateltava F puolestaan toi esille kokemuspohjaisen tiedon sekä itsellään että muillakin tiimin jäsenillä. Kokemuspohjainen tieto voi olla hyvin arvokasta ja sen jakamisen arvoa ei ehkä kokemuksen omaava henkilö aina itsekään ymmärrä. Haastateltava G nosti esille kulttuurin mukana tulevan hiljaisen tiedon, sillä haastateltava on kotoisin toisesta maasta ja myös teknologiaan liittyvän hiljaisen tiedon.

Haastateltava D toi esille myös oman tiimin osalta hiljaisen tiedon, joka tulee tiimiläisten monipuolisesta taustasta, kun kaikilla on erilaista kokemusta työelämästä. Haastateltava näki, että tästä olisi ehkä eniten hyötyä omalle tiimille. Myös työnhakijoilta saadaan haastatelluissa paljon hiljaista tietoa alan toimijoista, kulttuurista, siitä mitä työnhakijat arvostavat ja myös palkkatasoista. Haastateltava nosti esille, että omassa tiimissä ollaan asiantuntijoita monella alalla, sillä tiimissä tehdään johto- ja toimihenkilörekrytointeja kaikille toimialoille. Valtavasti on siis hiljaista tietoa, mitä tulee tätä kautta. Oman tiimin myyjillä on lisäksi varmasti hiljaista tietoa toimintaprosesseista ja myyntiin liittyvistä asioista, sillä he ovat olleet aiemmin kilpailevassa yrityksessä töissä.

Haastateltava F nosti esille, että uskoo WP:n asiakkuuspäälliköillä olevan paljon myyntiin liittyvää hiljaista tietoa ja HR:llä puolestaan paljon hakijoihin liittyvää hiljaista tietoa. Haastateltava toi myös esille sen, että uskoo hiljaista tietoa olevan paljon myös yleisesti henkilöstöllä, sillä henkilöstössä on esimerkiksi kauan yrityksessä työskennelleitä työntekijöitä. Haastateltava F nosti lisäksi esille, että työ pitkälti ihmisten kanssa toimimista ja tätä kautta ihmistuntemuksiin liittyviä asioita on varmasti paljon hiljaisen tiedon muodossa, sekä omalla tiimillämme että yleisesti. Myös haastateltava G toi esille ihmistuntemuksen ja hiljaisen tiedon, jota aistitaan ihmisistä esimerkiksi toimistolla ollessa eleiden ja ilmeiden kautta. Haastateltava nosti haastateltavan F tavoin esille hiljaisen tiedon, joka tulee elämäkokemusten

myötä. Haastateltava G toi esille johtoryhmän haastateltavan B tavoin kulttuurin tuoman hiljaisen tiedon, joka näkyy esimerkiksi käyttäytymisellä toisia kohtaan.

Haastateltava D nosti esille, että WP:lla yleisesti on eri taustoista tulevia ihmisiä ja tätä kautta on varmasti eri toimialoihin liittyvää hiljaista tietoa. Yrityksessä työskentelee edelleen henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksessä perustamisesta lähtien, ja tätä kautta heillä on HR-alaan ja kehitykseen liittyvää hiljaista tietoa ja tietoa, miten tämä bisnes pyörii ja, miten toimintaa kannattaa kehittää. Henkilöstöllä voi olla lisäksi työntekijäkokemukseen liittyvää hiljaista tietoa, jos joku on ollut esimerkiksi kilpailijalla töissä joko työntekijänä tai vuokratyöntekijänä.

8.2.4 Osaamisen johtamisen ja kehittämisen strategian näkyvyys arjessa ja toimintavoissa

Kysymyksen 4 avulla haluttiin selvittää, miten WP:n strategia osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta näkyy tiimiläisten mielestä arjessa ja toimintatavoissa. Kaikki haastateltavat toivat esille yhteiset koulutukset, palaverit ja tietoisuuskäytännöt.

Haastateltava F toi lisäksi esille kahdenkeskiset keskustelut esihenkilön kanssa ja SharePointin, jota kautta jaetaan tietoa koko henkilöstölle. Haastateltava G koki tässä olevan myös puutteita ja, että voisi olla vielä enemmän yhteisiä webinaareja ja yhtenäisemmät perehdytysprosessit. Perehdytyksessä olisi tärkeää huomioida myös se, että oppiminen on yksilöllistä ja muun muassa luonteenpiirteet vaikuttavat tähän.

8.2.5 Toimeksiantajayrityksen haasteet hiljaisen tiedon jakamisessa

Kysymyksessä 5 haluttiin kartoittaa, mitkä ovat tiimiläisten näkökulmasta WP:n ja tiimin suurimmat haasteet/ongelmat hiljaisen tiedon jakamisessa. Haastateltavat D ja G toivat esille etätyön, joka vaikeuttaa hiljaisen tiedon jakamista, sillä se vaatii myös paljon fyysistä läsnäoloa. Haastateltava D kuitenkin myös tietää, että on olemassa menestyviä yrityksiä, joissa tieto jaakaantuu hyvin, vaikka tehdään paljon etätöitä. Haastateltavat E ja F nostivat puolestaan esille haasteen, että miten henkilö tunnistaa oman hiljaisen tiedon olemassaolon.

Haastateltava D toi lisäksi esille psykologisen turvallisuuden ja avoimen kommunikaation, sillä nämä vaikuttavat paljon hiljaisen tiedon jakamiseen. Psykologinen turvallisuus luo ilmapiiriä, jossa uskalletaan ja halutaan rohkeasti kysyä apua. Haastateltava D toi tärkeänä asiana esille haastateltavan F tavoin myös sen, että ihmisillä on halua oppia sekä vastaanottaa tietoa ja, että ollaan kiinnostuneita ympäröivästä maailmasta. Haastateltava D nosti isoksi haasteeksi myös sen, jos on jatkuva kiire, koska se estää ylipäättään osaamisen jakamista ja kehittämistä.

Haastateltava F nosti esille omassa tiimissä haasteeksi sen, että yhteistä aikaa ei ole ollut tiimitasolla niin paljoa. Haastateltava toi lisäksi haasteen WP:n tasolla siinä, kun työntekijöitä

on eri kaupungeissa ja tiimeissä on paljon hiljaista tietoa. On vaikeaa saada kaikkia saman asian äärelle ja myös yrityksen koko alkaa olla haaste.

8.2.6 Hiljaisen tiedon jakamisen kehittäminen

Kysymyksen 6 avulla haluttiin selvittää, miten hiljaista tietoa voisi jakaa paremmin sekä omassa tiimissä että WP:n tasolla. Haastateltava D nosti esille tiimin tasolla sen, että kommunikaatiota parannettaisiin entistä enemmän ja yhteisistä tapaamisista ja palavereista pidettäisiin paremmin kiinni. Haastateltava myös koki, että prosessit voisivat olla strukturoidumpia ja sitä, että tiimistä valtuutetaan vastuuhenkilö hoitamaan esimerkiksi jotakin kehityskohdetta, jolloin asiat eivät jää roikkumaan. Haastateltava D nosti esille yleisesti huomion kiinnittämisen osaamisen johtamiseen, sillä sen kanssa käsi kädessä tulee myös hiljainen tieto mukana.

Myös haastateltavat F ja G toivat esille tiimityöskentelyn ja yhteisten hetkien lisäämisen. Mahdollistetaan ja pidetään hetkiä, joissa hiljaista tietoa tulee jaettua. Haastateltava E nosti esille käytännön esimerkit ja konkreettisen näyttämisen, miten jokin asia kannattaa tehdä.

Haastateltava D toi WP:n tasolla esille sen, että tiimirajojen ylittäviä tapaamisia pitäisi olla enemmän. On tärkeää luoda yhteisöllisyyttä koko yrityksen tasolle, ei vain omalle tiimille. Haastateltava G nosti esille sen, että yhteisistä kahviteluista, tapahtumista ja palavereista pidetään kiinni jatkossakin. Haastateltava toi esille myös sen, että yhteisiä koulutuksia, joissa ollaan fyysisesti läsnä, voisi olla enemmän.

8.2.7 Toimintamallien käyttöönotto ja kehittäminen

Kysymyksessä 7 haluttiin kartoittaa, minkälaisia toimintamalleja voisi ottaa käyttöön hiljaisen tiedon tukemiseksi tiimissä ja yleisesti WP:lla. Haastateltavat E ja F nostivat tiimin osalta myynnin yhteistyön ja työn tekemisen yhdessä, esimerkiksi soittelemalla yhdessä ja samalla sparrailemalla.

Haastateltava D nosti esille tiimin osalta, että voisi ottaa käyttöön kuukausipalaverin, jossa nostettaisiin esille kehityskohtia. Palaverissa päätettäisiin, mitä lähdetään kehittämään, kuka on vastuuhenkilö ja tehdään kehityskohteesta strukturoitu prosessi. Haastateltava toi esille myös palaverien siirron, jos joku ei ole paikalla. Esimerkiksi viikkopalaveri siirrettäisiin mahdollisuuksien mukaan toiselle päivälle, jos joku ei pääse paikalle. Etäkahvitelut ja muut vapaamuotoiset tapaamiset voidaan pitää silti, vaikka joku ei pääsisi paikalle.

Haastateltava D toi esille myös sen, että toimistolla käytäisiin koko tiimin kesken ainakin keran viikossa. HR:n ja myynnin välistä keskustelukulttuuria avattaisiin vielä enemmän hakijoiden ja kandidaattien osalta. Esimerkiksi minkälaisia kandidaatteja on ja mitä kandidaatit arvostavat. Myyjät voivat käyttää näitä myynnin tukena. Haastateltava G nosti esille, että

tiimipalaveriin voisi välillä ottaa agendaksi keskustella vapaamuotoisesti ja rennosti esimerkiksi jostakin tietystä puheenaiheesta ja sitä kautta jakaa kokemuksia.

Haastateltava D toi WP:n osalta esille sen, että tietoiskuja ja koulutuksia pidetään säännöllisesti jatkossakin. Teams-koulutuksissa osallistujia voisi jakaa pienryhmiin, jossa keskusteltaisiin käsiteltävästä aiheesta ja tätä kautta myös hiljaista tietoa jakaantuisi paremmin. Pienryhmät olisi hyvä sekoittaa eri toimialojen kesken ja niin, ettei samassa tiimissä olevat henkilöt olisi samassa pienryhmässä.

8.2.8 Etätyön vaikutukset hiljaisen tiedon jakamiseen

Kysymyksen 8 avulla haluttiin selvittää, miten etätyön koetaan vaikuttavat hiljaisen tiedon jakamiseen. Kaikki haastateltavat nostivat esille etätyön vaikeuttavan hiljaisen tiedon jakamista.

Haastateltava E toi esille mallioppimisen, joka voi helposti vaikeutua etätyössä, sillä videopalaverissa ei välttämättä pysty kaikkea konkreettisesti näyttämään. Haastateltava D nosti esille hiljaisen tiedon jakamisen vaikeuden etätyössä erityisesti koko organisaation tasolla, sillä etätyössä tulee harvemmin puhuttua muiden tiimiläisten kanssa. Haastateltava D koki, että oman tiimin kesken hiljaista tietoa tulee jaettua vähän enemmän myös etänä. Haastateltava nosti kuitenkin esille, että tekemisessä on tärkeää olla struktuuria ja kommunikaatiota.

8.2.9 Hiljaisen tiedon jakamisen parantaminen etätyössä

Kysymyksessä 9 haluttiin selvittää, miten hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin parantaa etätyössä sekä tiimin että yrityksen tasolla. Kaikki haastateltavat nostivat esille yhteisten palaverien tärkeyden, niiden lisäämisen ja niistä kiinni pitämisen.

Haastateltava D toi esille yritystasolla vierailupäivät ja sen, että yhteisiä etäpalaveria ja workshoppeja voisi olla enemmänkin. Haastateltava nosti lisäksi esille toimistokohtaiset palaverit, jotka ovat joskus olleet käytössä ja ehdotti myös epävirallisia toimistokahvitteluja tai toimistolounaita. Hiljaista tietoa tulee jaettua usein epävirallisissa tilanteissa ja tämän vuoksi olisi tärkeää mahdollistaa myös tällaisia tilanteita.

8.3 Yhteenveto haastatteluiden keskeisistä teemoista

Haastatteluiden keskeisinä tuloksina selvitettiin johdon ajatuksia siitä, miten hiljaisen tiedon jakamisen näkökulma on otettu huomioon osaamisen johtamisessa ja minkälaisia toimintamalleja hiljaisen tiedon jakamisen tukemiseksi on kehitetty. Tiimin näkökulmasta keskeisinä tuloksina selvitettiin, miten osaamisen johtamisen strategia näkyy työntekijöille yrityksen

perustana toimivat vuosittaiset osaamiskeskustelut, joissa on tarkoituksena tunnistaa sekä yksilölle että organisaatiolle tärkeitä kehittymiskohtia ja mahdollistetaan työntekijöiden kehittyminen näissä asioissa. Hiljaisen tiedon jakamisen näkökulma on otettu huomioon osaamisen johtamisessa. Esille nousivat erilaiset foorumit, joissa agendana on tiedon vaihtaminen sekä jakaminen ja samalla tulee jaettua myös hiljaista tietoa. Lisäksi on erilaisia koulutuksia ja tilaisuuksia, joissa pääsee jakamaan hiljaista tietoa. Esille nousi myös avoimen yrityskulttuurin luominen ja johtaminen, joka näkyy muun muassa kokemusten vaihtamisena ja, että kannustetaan kysymään asioita rohkeasti. Kysymysten ja kokemusten vaihdon avulla tulee jaettua myös hiljaista tietoa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että hiljaisen tiedon jakamisessa on edelleen parannettavaa ja etätyön koettiin osittain vaikeuttavan hiljaisen tiedon jakamista. Etätyöstä keskusteltaessa nousi kuitenkin esille myös etätyön positiiviset vaikutuksen esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvointiin, jaksamiseen ja motivaatioon. Opinnäytetyöntekijä kokee, että hybridimallinen työ on toimivin työskentelymalli ja myös etätyössä on mahdollista parantaa hiljaisen tiedon jakamista.

Johtoryhmä ja tiimin jäsenet myös kokivat, että esimerkiksi tiimien ja kaupunkien välinen yhteistyö kaipaisi edelleen parannuksia. Työtä tehdään monissa eri tiimeissä ja neljässä eri kaupungissa, jotka molemmat luovat omat haasteensa hiljaisen tiedon jakamiselle niin taloudellisesti kuin ajankäytöllisestäkkin näkökulmasta katsottuna. Yksi johtoryhmän haastateltava toi esille erityisesti toimialakohtaisten myyntitiimien välisen yhteistyön, joissa on vielä kehitettävää.

Johtoryhmän haastatteluissa tuli ilmi, että nähdään tärkeänä jatkokehittää nykyisiä toimintamalleja hiljaisen tiedon jakamisen tukemiseksi ja huolehtia siitä, että nykyiset toimintamallit hiljaisen tiedon jakamiseksi muuttuvat vakiintuneiksi toimintatavoiksi ja ne saadaan toimimaan mahdollisimman hyvin. Noin kuusi kuukautta sitten otettiin käyttöön tietoisikut Teamsissa, joissa käsitellään eri aiheita ja jaetaan hiljaista tietoa. WorkPowerilla on käynnistetty jokin aika sitten myös työhyvinvointifoorumit, joihin osallistuu johtoryhmän lisäksi vapaaehtoisia työntekijöitä. Työhyvinvointifoorumeissa keskustellaan erilaisista työhyvinvointiin liittyvistä teemoista ja myös näissä keskusteluissa tulee jaettua hiljaistakin tietoa. Näiden toimintamallien jatkokehittäminen ja muuttuminen vakiintuneiksi toimintatavoiksi nähdään erittäin tärkeäksi myös opinnäytetyöntekijän näkökulmasta, sillä nämä mahdollistavat ja tukevat hiljaisen tiedon jakamista myös jatkossa.

Tiimin haastatteluissa tuli esille, että hiljaisen tiedon jakamista tulisi parantaa omassa työtöissä ja sekä myynnin että HR:n välillä. Osaamisen johtamisen ja kehittämisen koettiin näkyvän työntekijöiden arjessa ja yrityksen toimintavoissa muun muassa koulutuksina, palavereina, tietoisukuina ja säännöllisinä kahdenkeskinä keskusteluina esihenkilön kanssa. Hiljaisen

tiedon jakamista voitaisiin haastateltavien mielestä parantaa esimerkiksi säännöllisemmän tiimityöskentelyn ja yhteisten hetkien avulla. Yrityksen tasolla esille nousi, että tiimirajojen ylittäviä tapaamisia pitäisi olla enemmän ja myös paikan päällä tapahtuvia koulutuksia voisi olla enemmän.

Haastatteluista nousi esille myös psykologisen turvallisuuden ja rohkean yrityskulttuurin merkitys hiljaisen tiedon jakamisessa ja hiljaisen tiedon tunnistamisen vaikeus. Psykologinen turvallisuus ja rohkeus koettiin merkittäviksi tekijöiksi hiljaisen tiedon jakamisen kannalta ja, että uskalletaan kysyä apua ja neuvoa sekä vaihtaa kokemuksia. Hiljaisen tiedon tunnistaminen koettiin osittain haastavaksi, sillä henkilön voi olla itse vaikea tunnistaa, minkälaista hiljaista tietoa itsellä on ja, mistä tiedosta voisi olla apua muille. Psykologista turvallisuutta ja rohkeaa yrityskulttuuria on parannettu muun muassa aiheisiin liittyvällä koulutuspäivällä, joka ostettiin ulkoiselta palveluntarjoajalta.

Kehitysehdotuksina esitetään yrityksen tasolla pienryhmyöskentelyä osana tietoisuuksia ja Teams-koulutuksia, jolloin tulisi enemmän keskustelua ja myös tätä kautta hiljaista tietoa tulisi jaettua paremmin. Pienryhmät jaettaisiin niin, etteivät samassa tiimissä olevat henkilöt lähtökohtaisesti olisi samassa pienryhmässä. Tämä tukisi tiimien välistä yhteistyötä ja hiljaisen tiedon jakamista myös oman tiimin ja toimialan ulkopuolella. Tämän lisäksi jatkotoimintapiteenä esitetään, että nykyisiä toimintamalleja kehitetään tarpeen mukaan ja pidetään aktiivisesti huolta siitä, että toimintamallit muuttuvat vakiintuneiksi käytännöiksi ja ne saadaan toimimaan mahdollisimman hyvin.

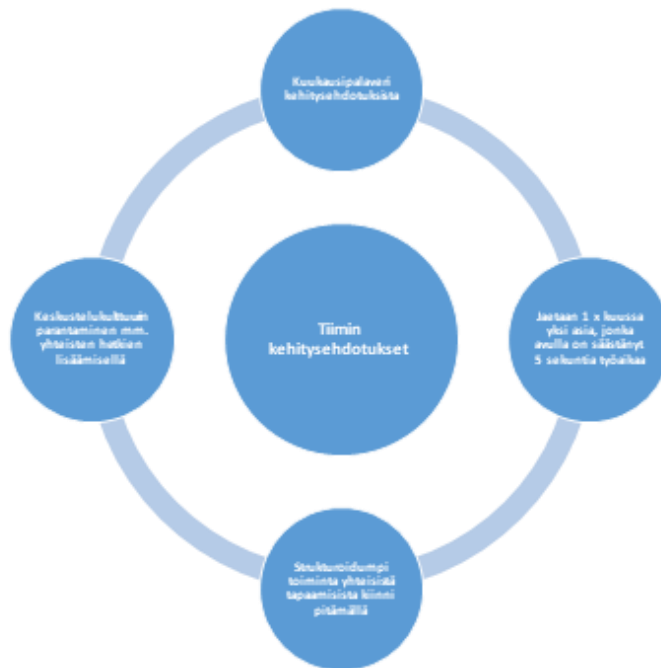
Kehitysideoina esitetään näiden lisäksi vierailupäivien aktivointia koronaviruspandemian jäljiltä ja yrityksen HR-järjestelmän käyttökoulutusta etänä. Vierailupäivät eivät ole olleet niin aktiivisesti käytössä koronaviruspandemian jälkeen, ja ne tukevat erinomaisesti hiljaisen tiedon jakamista eri tiimien ja kaupunkien välillä. Vierailupäivän voi toteuttaa myös omassa kaupungissa viettämällä päivän jonkin toisen oman kaupungin tiimin kanssa. Yrityksen HR-järjestelmän käytöstä olisi hyödyllistä saada henkilöstölle yhteinen etäkoulutus, sillä ainakin opinäytetyöntekijän omassa tiimissä on huomattu, ettei järjestelmää käytetä järkevimmällä ja tehokkaimmalla tavalla. Myös haastatteluissa tuli esille, että järjestelmien käytöstä on varmasti paljon hiljaista tietoa henkilöstön keskuudessa. Järjestelmän käyttökoulutus tukisi myös LEANia, sillä järjestelmän epätehokkaasta käytöstä aiheutuu paljon hukkaa.



Kuvio 6: Organisaation kehitysehdotukset

Kuviossa 6 on lueteltuna organisaation kehitysehdotukset.

Tiimin osalta kehitysideoina esitetään kuukausipalaveria, jossa käydään läpi kehitysehdotuksia ja tiimistä valtuutetaan vastuuhenkilö hoitamaan tiettyä kehityskohdetta, jolloin varmistetaan, ettei asia jää roikkumaan. Tämän lisäksi esitetään, että kuukausittain otettaisiin viikko-palaverin yhteyteen osio, jossa jokainen tiimin jäsen jakaa vähintään yhden asian, jonka avulla on säästänyt viisi sekuntia työaikaansa. Näiden molempien avulla tulisi jaettua hiljaista tietoa ja myös tehostettua ja kehitettyä toimintatapoja. Näitä kehitysideoita voi halutessaan ottaa käyttöön myös muut tiimit yrityksen sisällä. Kehitysehdotuksena esitetään lisäksi strukturoidumpaa toimintaa, joka näkyy muun muassa yhteisistä tapaamisista kiinni pitämällä. Hiljaisen tiedon jakamisen kannalta on tärkeää, että tavataan säännöllisesti myös kasvotusten. Keskustelukulttuuria olisi tärkeä parantaa lisäämällä yhteisiä hetkiä ja säännöllisiä palaveria, sillä keskustelukulttuuri on avainasemassa hiljaisen tiedon jakamisessa ja sen parantamisessa.



Kuvio 7: Tiimin kehitysehdotukset

Kuviossa 7 on lueteltuna tiimin kehitysehdotukset.

10 Arviointi

Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelmien mukaisesti ja tutkimussuunnitelman mukaan tutkimus toteutettaisiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla kolmea johtoryhmän jäsentä sekä neljää työtiimin jäsentä. Opinnäytetyö toteutettiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti ja prosessi eteni aikataulussa. Haastattelut onnistuivat hyvin ja haastatteluvastaukset olivat kattavia ja monipuolisia. Tutkimusongelmaan saatiin tavoitellut vastaukset, joiden pohjalta pystyttiin esittämään kehitysideoita ja jatkotoimenpiteitä. Opinnäytetyön raportointi on tarkkaa ja tämä parantaa työn uskottavuutta ja luotettavuutta.

Tavoitteena oli kehittää haastatteluvastausten pohjalta kehitysehdotuksia sekä yritykselle että työtiimille, joiden avulla voitaisiin kehittää ja parantaa hiljaisen tiedon jakamista. Kehitysehdotuksia saatiin esitettyä useita niin yritykselle kuin työtiimillekin ja ne ovat käytännönläheisiä ehdotuksia.

Opinnäytetyöntekijän oma osaaminen kehittyi, oppimistavoitteet saavutettiin ja prosessi toteutettiin ammattimaisesti. Opinnäytetyön tutkimusosuutta voidaan pitää validina ja reliabelina, sillä tutkimuksessa on tutkittu, sitä mitä on luvattu ja tutkimustulokset ovat toistettavia. Toistettavuudella tarkoitetaan sitä, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen, olisi todennäköistä,

että vastaukset olisivat samankaltaisia. Tutkimuksessa on osattu käyttää sopivia ja perusteltuja menetelmiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Haastattelukysymykset on valittu niin, että ne perustuvat tietoperustaan ja tutkimuskysymykseen. Aineistoa on käsitelty huolellisesti, noudattaen anonymiteettiä ja jokaiselta haastateltava on kysytty lupa haastatteluiden nauhoittamiseen. Nauhoitukset poistetaan opinnäytetyöprosessin päättymisen jälkeen. Tutkija on ollut neutraali ja, jos toinen henkilö käsittelisi analyysijä, saisi tämä aikaiseksi samanlaiset tulokset.

Opinnäytetyöntekijä on noudattanut eettisiä periaatteita ja tutkimuksesta ei ole aiheutunut kenellekään haittaa sekä haastatteluvastaukset ovat anonyymeja. Jatkoa ajatellen aiheesta voisi tehdä myös jatkotutkimuksen, jos esimerkiksi joku opiskelija haluaisi tehdä opinnäytetyön tähän aiheeseen liittyen. Jatkotutkimus voisi käsitellä esimerkiksi kehitysehdotusten käyttöönottoa ja miten niiden avulla on onnistuttu parantamaan hiljaisen tiedon jakamista.

Lähteet

Painetut

Collins, H. 2010. Tacit and explicit knowledge. Chicago: The University of Chicago Press.

Creswell, J. & Creswell, J. 2018. Research Design - Qualitative, Quantitative & Mixed Methods approaches. Fifth edition. Los Angeles: SAGE Publications.

Dessler, G. 2017. Human Resource Management. 15. Fifteenth Edition. England: Pearson Education.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A. 2020. Qualitative Research Methods. Second Edition. SAGE Publications.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työntajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.

Nonaka, I., Toyama, R. & Hirata, T. 2008. Managing Flow - A Process Theory of the Knowledge-Based Firm. PALGRAVE MACMILLAN.

Nonaka, I. & Teece, D. 2001. Managing Industrial Knowledge. SAGE Publications.

Rhem, A. 2017. Knowledge Management in Practice. CRC Press.

Salmela, P. 2015. Hiljainen tieto, innovaatio ja IT. 2. painos. Vantaa: Ketterät Kirjat.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummerrus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Baumard, P. & Wauchope, S. 1999. Tacit Knowledge in Organizations. E-kirja. SAGE Publications.

Gascoigne, N. & Thornton, T. 2013. Tacit Knowledge. E-kirja. Routledge.

Holden, N. & Glisby, M. 2010. Creating Knowledge Advantage - The Tacit Dimensions of International Competition and Cooperation. E-kirja. Copenhagen Business School.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Kamari.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Kamari.

Juuti, P. ja Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Julkaisemattomat

WorkPower 2022. Strategia 2021-2025. Viitattu 25.3.2023

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön aikataulu	10
Kuvio 2: Osaamisen kehittämisen prosessi	15
Kuvio 3: SECI-malli	20
Kuvio 4: Yhteenveto tietoperustan keskeisistä teemoista	21
Kuvio 5: Sanapilvi haastatteluissa esille nousseista teemoista.....	41
Kuvio 6: Organisaation kehitysehdotukset	44
Kuvio 7: Tiimin kehitysehdotukset	45