

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# HILJAINEN TIETO OSANA OSAAMISEN JATKUVAA KEHITTÄMISTÄ

TEKIJÄ Christa Parviainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Christa Parviainen			
Työn nimi Hiljainen tieto osana osaamisen jatkuvaa kehittämistä			
Päiväys	1.5.2023	Sivumäärä/Liitteet	92/2
Toimeksiantaja Maanmittauslaitos/ Kiinteistöjen omistuksen palvelut			
Tiivistelmä			
<p>Toimintaympäristön jatkuvan muutoksen myötä organisaatioiden on uudistuttava jatkuvasti. Menestyvän organisaation ytimessä on ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö. Väestön ikääntyminen tuo omia haasteita henkilöstön osaamiseen. Väestön ikääntymisen myötä on vaarana, että kokemukseen perustuva hiljainen tieto valuu organisaatioista pois eläköitymistän myötä. Hiljainen tieto kertyy ajan myötä erilaisten kokemusten kautta ja sen tunnistaminen ja siirtäminen on haasteellista. Maanmittauslaitoksessa on lähivuosina eläköitymässä useita kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereitä. Uusia kirjaamissihteereitä on rekrytoitu kahden viime vuoden aikana noin 30 henkilöä. Tässä opinnäytetyössä selvitetään kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden hiljaisen tiedon jakamisen nykytila ja kartoitetaan keinoja luontevaan ja tehokkaaseen osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Työn tavoitteena on tunnistaa kirjaamissihteereiden osaaminen ja hiljainen tieto, joka ei saisi jäädä siirtymättä eläköitymistän vuoksi.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu osaamisesta, osaamisen kehittämisestä, osaamisen johtamisesta, hiljaisesta tiedosta, hiljaisen tiedon jakamisesta ja hiljaisen tiedon johtamisesta. Viitekehyksessä hyödynnettiin aiheisiin liittyvää kirjallisuutta, kotimaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia sekä verkkojulkaisuja. Työn tutkimusote on pääosin laadullinen, mutta työssä hyödynnettiin myös määrällistä aineiston hankintaa. Lähestymistapana oli tapaustutkimus. Aineiston keruumenetelmiä olivat kyselytutkimus ja aivoriihi. Kyselytutkimuksen tulokset toimivat pohjatietona laadulliselle tutkimukselle.</p> <p>Tutkimuksessa kartoitettiin osaamisen, osaamisen kehittämisen sekä osaamisen jakamisen nykytila. Tutkimustulosten mukaan kirjaamissihteereiden osaamisen nykytila on hyvällä tasolla ja osaamisen koetaan pääosin vastaavan työtehtävien vaatimuksia. Tutkimustuloksista ilmenee, että osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen koetaan tärkeäksi. Tulosten perusteella voidaan todeta, että osaamista ja hiljaista tietoa jaetaan avoimesti toisille, mutta jakaminen ei ole riittävää eikä systemaattista. Tuloksista selviää myös osaamiset, jotka pitäisi siirtää eteenpäin ennen kokeneiden työntekijöiden eläköitymistä. Myös keskeiset keinot, miten hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirrettyä luontevasti ja tehokkaasti sekä miten hiljaisen tiedon jakamisesta tulisi luonteva osa osaamisen kehittämistä nousivat esille. Tuloksien pohjalta kohdeorganisaatiolle tehtiin toimenpide-ehdotus, jota hyödyntämällä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin kehittää näkyväksi, suunnitelmalliseksi ja systemaattiseksi.</p>			
Avainsanat osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, hiljainen tieto, hiljaisen tiedon jakaminen, hiljaisen tiedon johtaminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration	
Author Christa Parviainen	
Title of Thesis Tacit knowledge as part of the continuous competence development	
Date 1.5.2023	Pages/Appendices 92/2
Client Organisation National Land Survey of Finland/ Ownership Services Regarding Properties	
<p><b>Abstract</b></p> <p>With the continuous change in the operating environment, organizations must constantly renew themselves. At the core of a successful organization are professional and competent personnel. The aging of the population brings its own challenges to the competence of the personnel. With the aging of the population, there is a danger that tacit knowledge based on experience will flow out of organizations with retirements. Tacit knowledge accumulates over time through various experiences, and identifying and transferring it is a challenge. In the next few years, several real estate registration secretaries are retiring in the National Land Survey of Finland. About 30 new registration secretaries have been recruited in the last two years. In this thesis, the current state of tacit knowledge sharing among real estate registration secretaries is investigated and methods for natural and efficient knowledge and tacit knowledge sharing are mapped. The goal of the thesis is to identify the expertise and tacit knowledge of registration secretaries, which should not be lost due to retirements.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of competence, competence development, competence management, tacit knowledge, tacit knowledge sharing and tacit knowledge management. The literature related to the topics, domestic and international studies and online publications were used in the framework. The research method of the thesis is mainly qualitative, but quantitative data acquisition was also used in the thesis. The approach was a case study. The data collection methods used were a survey and brainstorming. The results of the survey serve as basic information for qualitative research.</p> <p>The study mapped the current state of competence, competence development and competence sharing. According to the research results, the current state of the skills of registration secretaries is at a good level, and the competence is mainly perceived to meet the requirements of the job duties. The research results show that the sharing of know-how and tacit knowledge is perceived as important. Based on the results, it can be concluded that know-how and tacit knowledge are openly shared with others, but the sharing is neither sufficient nor systematic. The results also identify those competences that should be passed on before the retirement of experienced employees. The key ways to share and transfer tacit knowledge naturally and effectively and to make sharing tacit knowledge a natural part of skill development were also brought up. Based on the results, a measure proposal was made for the target organization with the help of it, utilizing the sharing of know-how and tacit knowledge could be developed to be a visible, planned and systematic.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>competence, competence development, competence management, tacit knowledge, sharing tacit knowledge, tacit knowledge management</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Opinnäytetyön aihe, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.2	Kohdeorganisaation esittely .....	9
2	OSAAMINEN.....	11
2.1	Osaamisen merkitys organisaatiolle.....	12
2.2	Organisaation osaaminen .....	13
2.3	Ammattitaidon rakentuminen, osaamispyramidi .....	15
2.4	Osaamisen jatkuva kehittäminen.....	16
2.5	Osaamisen kehittäminen yksilön näkökulmasta .....	18
2.6	Näkökulmia osaamisen kehittämisen menetelmiin .....	19
2.7	Osaamisen johtaminen .....	22
2.8	Osaamisen johtamisprosessi .....	24
3	HILJAINEN TIETO.....	26
3.1	Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja tunnistaminen .....	27
3.2	Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtäminen.....	28
3.3	Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja.....	30
3.4	Hiljaisen tiedon johtaminen .....	33
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	36
4.1	Tavoite ja tutkimusongelma.....	37
4.2	Tutkimusotteen ja lähestymistavan valinta.....	37
4.3	Tutkimusaineiston keruu .....	39
4.3.1	Kyselytutkimus aineiston keruumenetelmänä.....	41
4.3.2	Alkukartoituskyselyn toteutus .....	43
4.3.3	Aivoriihi aineiston keruumenetelmänä .....	44
4.3.4	Aivoriihen toteutus.....	45
4.4	Aineiston analyysi .....	46
4.4.1	Määrällisen aineiston analysointi .....	47
4.4.2	Laadullisen aineiston analysointi .....	49
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	51
5.1	Kyselytutkimus.....	51
5.1.1	Taustatiedot.....	51

5.1.2	Osaaminen ja osaamisen kehittäminen .....	52
5.1.3	Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen .....	56
5.1.4	Parhaat keinot osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen .....	59
5.1.5	Osaaminen tai hiljainen tieto, joka tulisi säilyttää ja jakaa .....	61
5.1.6	Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen haasteet .....	63
5.1.7	Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen kannustaminen .....	66
5.2	Aivoriihi .....	67
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	69
6.1	Tutkimuksen keskeisimmät tulokset .....	69
6.1.1	Osaamisen, osaamisen kehittämisen ja osaamisen jakamisen nykytila .....	70
6.1.2	Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen haasteet .....	70
6.1.3	Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen kannustamisen keinoja .....	72
6.1.4	Hiljainen tieto, joka ei saisi kadota ja pitäisi siirtää .....	72
6.1.5	Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja .....	72
6.1.6	Hiljaisen tiedon kytkeminen osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä .....	74
6.2	Tutkimuksen hyödynnettävyys sekä jatkotutkimusehdotukset .....	74
6.3	Toimenpide-ehdotus osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen kehittämiseksi .....	75
6.4	Eettisyys ja luotettavuus .....	77
6.5	Pohdinta .....	79
	LÄHTEET .....	81
	LIITE 1: KYSELYTUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE .....	88
	LIITE 2: KYSELYN SÄHKÖPOSTISAATE .....	92

## KUVALUETTELO

KUVA 1.	Maanmittauslaitoksen rooli yhteiskunnan toimijana (Maanmittauslaitos julkaisuaika tuntematon) ....	9
KUVA 2.	Missio, arvopohja ja strategiset tavoitteet sekä visio (Maanmittauslaitos 2021, 3) .....	10
KUVA 3.	Vuonna 2022 vireille tulleet kirjaamisasiat (Maanmittauslaitos 2022, 13) .....	10
KUVA 4.	Vuonna 2022 ratkaistujen kirjaamisasioiden lukumäärä (Maanmittauslaitos 2022, 13) .....	10
KUVA 5.	Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (Kamensky 2015, 159) .....	11
KUVA 6.	Organisaation erityyppiset osaamiset (mukailtu Viitala 2013, 175 mukailten Long & Vickers-Koch 1995) .....	13
KUVA 7.	Organisaation osaamisen kokonaisuus (mukailten Sumkin & Tuomi 2012, 51) .....	14
KUVA 8.	Yksilöosaamiset (Viitala 2013, 180) .....	15

KUVA 9. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2021, 123).....	17
KUVA 10. Tulevaisuudessa tarvittavien osaamisten ennakointi (Viitala 2005, 88) .....	17
KUVA 11. Ammatillisen osaamisen käsi (Collin 2009) .....	19
KUVA 12. Osaamisen johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2012, 132) .....	24
KUVA 13. Uuden tiedon luomisen sykli (Viitala 2005, 168 mukailten Nonaka & Konno 1998) .....	29
KUVA 14. Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010, 173) .....	34
KUVA 15. Tapaustutkimuksen prosessi (Rissanen & Huotari 2019, 12).....	39
KUVA 16. Aineiston keruu .....	40
KUVA 17. Aivoriihen ideointivaihe (Parviainen 2023, CC BY-SA).....	46
KUVA 18. Aivoriihessä syntyneet ideat (Parviainen 2023, CC BY-SA).....	46
KUVA 19. Vastaajat vastuualueittain (n=83) .....	52
KUVA 20. Parhaita osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinoja (n= 83) .....	60
KUVA 21. Hiljaisen tiedon jakamisen keinot ja menetelmät .....	76

## TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja (Kiviranta 2010, 190) .....	30
TAULUKKO 2. Vastaajien sukupuolijakauma ja jakauma ikäryhmittäin (n=83).....	51
TAULUKKO 3. Kirjaamissihteerinä työskentely vuodet (n=83) .....	52
TAULUKKO 4. Kirjaamissihteereiden näkemyksiä osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä (n=83) .....	53
TAULUKKO 5. Vastaajan työskentelyvuosien vaikutus osaamista ja osaamisen kehittämistä koskevien vastausten keskiarvoihin (n=83) .....	56
TAULUKKO 6. Kirjaamissihteereiden näkemyksiä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisesta (n=83).....	57
TAULUKKO 7. Vastaajan työskentelyvastuualueen vaikutus osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista koskevien vastausten keskiarvoihin (n=83).....	59
TAULUKKO 8. Työskentelyvuosien vaikutus osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinojen valintaan (n=83).....	60

## 1 JOHDANTO

Organisaatioiden toimintaympäristö on jatkuvan muutoksen alaisena, joka johtaa organisaatioiden liiketoiminnan muuttamiseen ja uudistamiseen (Viitala 2021, 254). Myös julkisella sektorilla muutoksesta on tullut normaali tila ja jatkuva uudistuminen koskettaa kaikkia julkisen sektorin organisaatioita (Ahonen ym. 2015, 83). Työn murros vaikuttaa ammattirakenteisiin, osaamisvaatimusten muuttumiseen ja monipaikkaisen työn yleistymiseen (Valtioneuvosto 2023, 95). Työn murroksen myötä osaaminen ja oppiminen muuntuvat enemmän kohti jatkuvaa oppimista (Valtioneuvosto 2017, 30). Työelämän muutokset aiheuttavat osaamisen päivittämistä kaikenikäisille työntekijöille (Paloniemi 2008). Jatkuva osaamisen kehittäminen on välttämätöntä muuttuvassa työelämässä ja yhteiskunnassa. Uuden oppiminen, luovuus, kokonaisuuksien hahmottaminen ja taidot ovat niitä osa-alueita, joiden arvo kasvaa. Työurien pidentyessä jatkuvan oppimisen merkitys kasvaa. Muutospaineita kohdistuu osaamisen kehittämisen rakenteisiin ja toimintatapoihin. (Sitra 2023.)

Organisaation kilpailukykyyn vaikuttavat organisaation osaaminen, osaamisen hyödyntäminen ja uuden oppimisen nopeus. Osaaminen on organisaatioissa työskentelevien henkilöiden hallussa. Osaaminen on ratkaisevassa asemassa työn luonnistumisessa ja tuloksissa. Työssä vaadittavasta osaamisesta käytetään monesti termiä kompetenssi. Kompetenssit ovat valmiuksia, jotka ovat kehittyneet koulutuksen, työn ja muiden sosiaalisten ympäristöjen myötä. Myös persoonalliset ominaisuudet ovat kompetensseja. Kompetenssivaatimuksiin vaikuttavat tehtävien laatu ja toimintaympäristön vaatimukset. Ne myös muuntautuvat ajan myötä. Työstä suoriutuminen helpottuu, kun henkilön kompetenssit vastaavat tehtävän vaatimuksia. (Viitala 2021, 40.)

Organisaation on asetettava henkilöstön osaamisen kehittämisen suunta ja luoda edellytykset ja mahdollisuudet oppimiselle (Viitala 2021, 123). Soveltamisen taidon harjoittelu on erityisen tärkeää osaamisen kehittämisessä (Kamensky 2015, 187). Osaamisen kehittämistä voidaan kuvata jatkuvana prosessina. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on tarpeiden määrittely. Erilaiset osaamisen hankinnat ja kehittämisen vaihtoehdot ja keinot ovat paikannettavissa, kun osaamisen lisäystarpeet ovat tiedossa. Keinojen valintojen lähtökohtana on yrityksen tilanteen arviointi keinojen vertailun ja soveltuvuuden suhteen. Kehittämistoimiin osallistumisen pitäisi tuntua helpolta ja hyödylliseltä. (Viitala 2021, 122.)

Jotta tuleviin muutoksiin ja haasteisiin voitaisiin edes jollain tasolla varautua, on niiden ennakoiminen tärkeää. Ennakointia voi tehdä esimerkiksi seuraamalla megatrendejä. Väestön ikääntyminen on yksi megatrendeistä. Suomessa väestön ikääntyminen on varsin voimakasta. (Viitala 2021, 254–255.) Suomessa on vuoden 2010 jälkeen tullut uusia työntekijöitä työmarkkinoille vähemmän kuin jäänyt eläkkeelle (Ahonen ym. 2015, 107). Suomessa yli 65-vuotiaita on koko ajan enemmän verrattuna muihin ikäryhmiin (Sitra 2023). Monet organisaatiot ovat heränneet henkilöstön ikääntymisen seurauksena tilanteeseen, jossa kokemukseen perustuva, organisaatioon sidoksissa oleva kulttuurinen ja sisällöllinen tieto valuu pois henkilöstövaihto-tilanteissa (Paloniemi 2008). Tällaista kokemukseen perustuvaa tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi.

Hiljaisesta tiedosta on puhuttu jo kauan ja Suomessa hiljainen tieto on ollut esillä siitä lähtien, kun suuret ikäluokat alkoivat lähestymään eläkeikää (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 107).

Hiljainen tieto on taitavaa toimintaa tai intuitiivista ongelmanratkaisukykyä, joka näyttäytyy uudessa tilanteessa tai kontekstissa (Haldin-Herrgård & Salo 2008). Moilasen (2008) mukaan hiljainen tieto on taitoa selviytyä sujuvasti omista työtehtävistään. Hiljainen tieto kertyy iän myötä erilaisten tilanteiden ja kokemusten kautta. (Moilanen 2008.) Organisaatioissa on huolestuttu siitä, että tietopääoma valuu pois työntekijöiden eläköityessä. Hiljainen tieto on organisaatioiden henkistä pääomaa, joka koostuu koko organisaation yhteisestä ja yksilöiden henkilökohtaisesta osaamisesta, tiedoista ja taidoista. Eläkkeelle jäävien henkilöiden mukana lähtee tietoa. Yllättäviä tilanteita voi olla edessä, jos hiljaista tietoa ei ole pyritty siirtämään ja jos seuraava työpaikalla oleva sukupolvi on kokematon. (Kurttila ym. 2010, 107–108.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Maanmittauslaitos/ Kiinteistöjen omistuksen palvelut. Maanmittauslaitoksessa on lähivuosien aikana eläköitymässä useita kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereitä. Uusia kirjaamissihteereitä on rekrytoitu kahden viimeisen vuoden aikana noin 30 henkilöä. Opinnäytetyön aihe valikoitui siksi, koska kokeneet, kauan työskennelleet, kirjaamissihteerit omaavat paljon osaamista ja hiljaista tietoa. Tämä osaaminen ja hiljainen tieto olisi erittäin tärkeää tiedostaa ja siirtää ennen kuin se katoaa. Tästä syystä kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden osaamista ja heidän omaavaa hiljaista tietoa ja sen jakamista ja siirtämistä on tarpeellista tutkia tarkemmin.

### 1.1 Opinnäytetyön aihe, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön aiheena on hiljainen tieto osana osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Tavoitteena on selvittää kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen nykytila. Lisäksi kartoitetaan keinoja, miten kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirrettyä luontevasti ja tehokkaasti sekä miten hiljaisen tiedon jakamisesta tulisi luonteva osa osaamisen kehittämistä. Tavoitteena on myös tunnistaa, mikä osaaminen ja hiljainen tieto on avainasemassa kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden työssä.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirrettyä luontevasti ja tehokkaasti. Ei myöskään tarkalleen tiedetä, mikä hiljainen tieto on sellaista, minkä ei saisi antaa valua pois eläköitymistien tai työpaikan vaihdosten myötä ja mitä keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen voitaisiin käyttää. Opinnäytetyössä selvitetään näitä ongelmia ja etsitään keinoja osaamisen sekä hiljaisen tiedon jakamiseen. Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteerit näkevät oman osaamisen, osaamisen kehittämisen sekä osaamisen jakamisen nykytilan?
- Millainen hiljainen tieto ei saisi jäädä siirtymättä eläköitymistien tai työpaikan vaihdoksen vuoksi?
- Miten hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirtymään luontevasti ja tehokkaasti?
- Miten hiljainen tieto kytkeytyisi luontevaksi osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä?

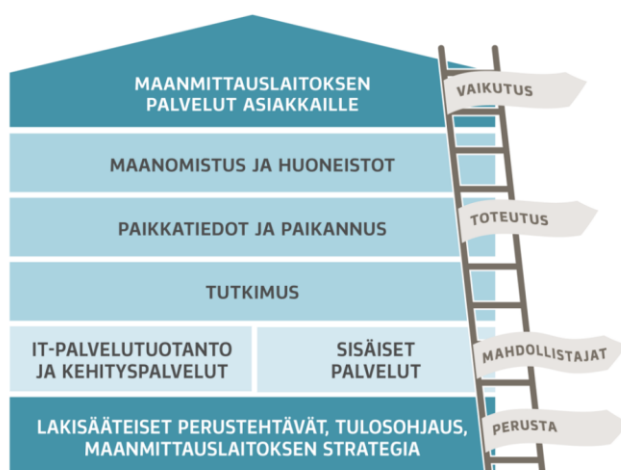
Opinnäytetyön tutkimusongelma on valittu, koska tutkimusongelman selvittäminen vastaa tarpeeseen, että kirjaamissihteereiden osaamista ja hiljaista tietoa pystyttäisiin hyödyntämään jatkossa paremmin. Tutkimuskysymykset on valittu siksi, että niiden avulla saadaan kartoitettua osaamisen, osaamisen kehittämisen sekä osaamisen jakamisen nykytila sekä selvitettyä osaamiset, jotka pitäisi siirtää eteenpäin ennen eläköitymistä. Tutkimuskysymysten avulla selvitetään myös keinoja, miten

hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirrettyä luontevasti ja tehokkaasti sekä miten hiljaisen tiedon jakamisesta tulisi luonteva osa osaamisen kehittämistä.

## 1.2 Kohdeorganisaation esittely

Maanmittauslaitos on yksi maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalalle kuuluvista valtion virastoista. Maanmittauslaitos on toiminut yli 200 vuotta. Laissa Maanmittauslaitoksesta säädetään Maanmittauslaitoksen perustehtävät. Maanmittauslaitoksen yksiköt ja niiden tehtävien järjestäminen on määritelty Maanmittauslaitoksen työjärjestyksessä. Maanmittauslaitoksen 36 toimipaikkaa sijaitsevat ympäri Suomea, Maarianhaminasta Ivaloon asti. Työntekijöitä Maanmittauslaitoksella on noin 1700. (Maanmittauslaitos julkaisuaika tuntematon.)

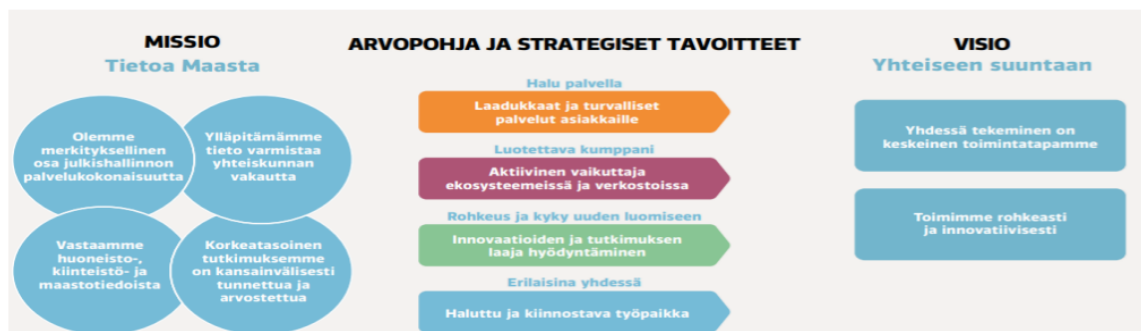
Maanmittauslaitoksen toimintaan kuuluvat erilaiset maanmittaustoimitukset, kuten lohkomiset ja tilusjärjestelyt. Näiden lisäksi laitoksessa tuotetaan kartta-aineistoja ja edistetään niiden käyttöä. Laitoksen toimintaan kuuluvat myös maanomistuksen ja luototusjärjestelmän turvaaminen, jotka toteutetaan kiinteistöjen ja osakehuoneistojen rekisteritietojen ylläpidolla sekä omistusoikeuksien rekisteröinnistä ja kiinnityksistä huolehtimalla. Myös paikkatiedon tutkimus ja soveltaminen kuuluvat laitoksen tehtäviin. Maanmittauslaitoksen roolia yhteiskunnan toimijana on hahmotettu kuvassa 1. (Maanmittauslaitos julkaisuaika tuntematon.)



KUVA 1. Maanmittauslaitoksen rooli yhteiskunnan toimijana (Maanmittauslaitos julkaisuaika tuntematon)

Maanmittauslaitoksen missio, ja toiminnan kivijalka, on "Tietoa Maasta". Visio "Yhteiseen Suuntaan" ilmaisee yhdessä tekemistä. Maanmittauslaitoksen kuin verkostojenkin suunta on yhteinen. Strategia viestii siitä, miten asioita tehdään. Strategian neljä tärkeintä strategista tavoitetta on: 1) tarjota laadukkaita ja turvallisia palveluita asiakkaille, 2) olla ekosysteemien ja verkostojen aktiivinen vaikuttaja, 3) hyödyntää innovaatioita ja tutkimusta laajasti ja 4) olla kiinnostava työpaikka, jonne halutaan. Arvojen "1. luotettava kumppani, 2. halu palvella, 3. rohkeus ja kyky uuden luomiseen, 4. erilaisina yhdessä" tehtävänä on ohjata ja muokata organisaatiokulttuuria. (Maanmittauslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Kuvassa 2 on kuvattuna Maanmittauslaitoksen missio, arvopohja ja strategiset tavoitteet sekä visio.



KUVA 2. Missio, arvopohja ja strategiset tavoitteet sekä visio (Maanmittauslaitos 2021, 3)

Maanmittauslaitos on vahvistanut vision "Yhteiseen suuntaan" mukaista toimintaa tukien ja rohkaisen henkilöstöä uudistumaan. Tällä on varmistettu tuleviin muutoksiin sopeutuminen. Tavoitteena on tunnistaa tulevaisuuden kyvykkyydet, osaamisen kehitystarpeet ja vahvuudet, jotta valmistautuminen ja sopeutuminen muutokseen kohti asiakas- ja palvelulähtöisempää toimintaa onnistuu. (Maanmittauslaitos 2021, 4.)

Maanmittauslaitoksen 170 kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteeriä työskentelee kuudella vastuualueella, joita ovat Eteläinen, Läntinen, Keskinen, Itäinen, Pohjoinen ja Vaasa. Kirjaamissihteerit käsittelevät erilaisia kirjaamisasioita, joita ovat muun muassa lainhuudot eli kiinteistöjen omistusoikeuksien kirjaukset, erityisten oikeuksien kirjaamiset sekä kiinnitykset. Vuonna 2022 vireille tuli yhteensä 337757 kirjaamisasiaa (kuva 3).

#### VUONNA 2022 VIREILLE TULLEET KIRJAAMISASIAT ANHÄNGIGGJORDA INSKRIVNINGÄRENDEN 2022

Lainhuutoasia Lagfart	Erityinen oikeus Särskild rättighet	Kiinnitys Inteckning	Yhteensä Summa
<b>100 521</b> kpl / st.	<b>27 753</b> kpl / st.	<b>209 483</b> kpl / st.	<b>337 757</b> kpl / st.

KUVA 3. Vuonna 2022 vireille tulleet kirjaamisasiat (Maanmittauslaitos 2022, 13)

Vuonna 2022 kirjaamissihteerit ratkaisivat yhteensä 361256 kirjaamisasiaa (kuva 4). Ratkaistujen lukumäärä on suurempi kuin samana vuonna vireille tulleiden hakemusten määrä, koska ratkaistavissa on ollut myös vuodelta 2021 vuodelle 2022 siirtyneitä kirjaamisasioita. Kiinnitys- ja lainhuutohakemuksia tulee eniten vireille, joten siksi niitä myös ratkaistaan enemmän kuin erityisiä oikeuksia.

#### VUONNA 2022 RATKAISTUJEN KIRJAAMISASIOIDEN LUKUMÄÄRÄ ANTALET AVGJORDA INSKRIVNINGÄRENDEN 2022

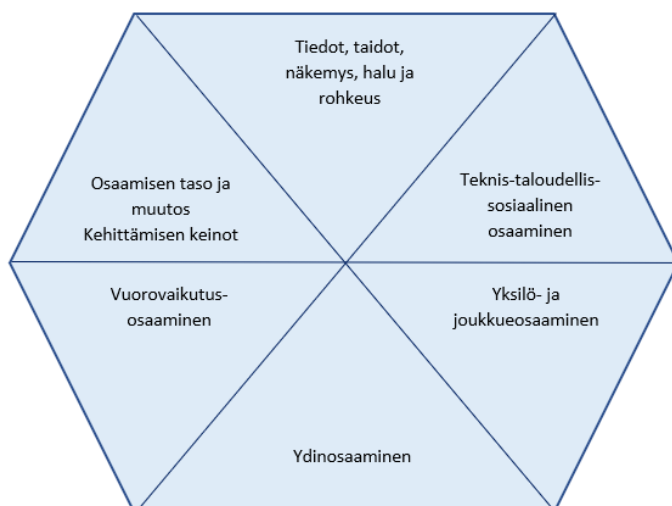
Lainhuutoasia Lagfart	Erityinen oikeus Särskild rättighet	Kiinnitys Inteckning	Yhteensä Summa
<b>115 641</b> kpl / st.	<b>27 312</b> kpl / st.	<b>218 303</b> kpl / st.	<b>361 256</b> kpl / st.

KUVA 4. Vuonna 2022 ratkaistujen kirjaamisasioiden lukumäärä (Maanmittauslaitos 2022, 13)

## 2 OSAAMINEN

Osaaminen on sitä, kun yksilö pärjää tehtävässään, parantaa ja jalostaa työtään sekä ratkoo ongelmia (Ojala 2008, 47). Osaaminen koostuu koulutuksen ja kokemusten yhteisvaikutuksesta. Osaamisessa hallitaan tietämisen lisäksi tekemistä. Osaamisessa tarvitaan sosiaalista vuorovaikutusta, joustavuutta, epävarmuuden sietämistä ja muutoshalukkuutta. Organisaatiotasolla tarkasteltuna osaaminen muodostaa organisaation toiminnan kokonaan. (Virtainlahti 2009, 26.) Sumkin ja Tuomi (2012, 26) mainitsevat, että tiedot, taidot ja kokemus muodostavat osaamisen. Sydänmaanlakka (2019, 120) määrittelee osaamisen tiedon siirtämisenä käytäntöön. Hänen mukaansa tiedot, taidot, asenteet, motivaatio, kokemus ja kontaktit muodostavat osaamisen. (Sydänmaanlakka 2019, 120.)

Salojärvi (2009) kuvaa osaamisen käsitettä moni-ilmeiseksi. Osaamisella voidaan tarkoittaa koko organisaation tapaa toimia sekä osaamista, joka käsittää yksilöiden ja ryhmien osaamisen. Osaaminen voi myös merkitä yksilön tai ryhmän kykyjä, tietoja ja taitoja. (Salojärvi 2009.) Myös Kamenskyn (2015, 159) mukaan osaamisen käsite on monitahoinen. Osaamisen tarkastelussa tulee huomioida muun muassa liiketoiminta ja organisaation sekä henkilöiden kehittäminen (kuva 5). (Kamensky 2015, 159.)



KUVA 5. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (Kamensky 2015, 159)

Suppeasti ajateltuna osaamiseen yhdistetään usein vain tiedot ja taidot. Tiedot ja taidot ovat osaamisen perusta, jonka lisäksi osaamisen perusjoukko sisältää näkemyksen, halun ja rohkeuden. Tieto on kaiken toiminnan ja päätöksenteon ytimessä ja koko osaamisen lähtökohta. Tiedon lisäksi etenkin taitoja tarvitaan työelämässä. Taidot kertyvät luonnostaan työskentelyn myötä. Näkemys on ratkaiseva osa osaamista jatkuvasti mutkistuvassa maailmassa. Näkemyksen avulla nähdään ja ymmärretään, mistä tarkalleen ottaen on kysymys, asiakokonaisuudet asettuvat oikeaan kontekstiin ja nähdään myös osat ja niiden keskinäiset vuorovaikutussuhteet, jotka muodostavat asiakokonaisuuden. Halu, tahto ja motivaatio ovat merkityksellisiä käyttäytymisen ja aikaansaannosten suhteen. Rohkeutta tarvitaan päätösten ja toimenpiteiden tekemiseen. (Kamensky 2015, 159–162, 164, 169.)

Organisaatio muodostaa teknis-taloudellis-sosiaalisen kokonaisuuden. Kaikki nämä elementit tulee tiedostaa ja ymmärtää niiden sisältö. Niiden merkitystä pitää painottaa ja niiden vuorovaikutussuhteet tulee ymmärtää. Teknologisten innovaatioiden myötä ihmisten elämä on muuttunut. Talous kuuluu koko organisaatiolle ja jokaisen työntekijän toiminta vaikuttaa siihen. Talouden merkitys tulee näkyä myös organisaation arvoissa ja kulttuurissa: kannattavuuden, jatkuvuuden ja kehittymisen sekä taloudellisten hyötyjen aikaansaaminen sidosryhmille tulee olla toiminnan tavoitteina. Sosiaalinen osaaminen sisältää yksilön henkilökohtaisen osaamisen lisäksi myös yhteistyötaidot. Yksilön tulee tehdä työtään pääasiallisesti koko organisaation hyväksi. Tiimien välillä on oltava hyvää sosiaalista osaamista, koska yksittäiset hyvin toimivat tiimit eivät riitä hyvään kokonaissuoritukseen. (Kamensky 2015, 170–172, 174.)

Yksilö- ja joukkueosaamisen merkitykset tulee ymmärtää. Organisaation menestys pitää huomioida koko ajan. Organisaatiossa tulee ottaa huomioon, minkälainen joukkueosaaminen takaa menestyksen. Ydinosaamista on vaikea jäljitellä tai ostaa, koska ne ovat tulos pitkäaikaisesta oppimisesta ja kokemuksesta. Vuorovaikutusosaaminen on merkityksellistä monimutkaisessa ja verkostoituneessa maailmassa. Monimuotoiset ja monesti monimutkaiset sidonnaisuudet, riippuvuudet ja vuorovaikutukset muodostuvat yrityksen, ympäristön ja yksilön välille. Vuorovaikutussuhteita tapahtuu lähinnä verkostoissa, joita on myös organisaation sisällä runsaasti. Osaamisen kehittäminen koskee koko organisaatiota. Ympäristössä tapahtuneet muutokset ovat kaikkien muutostarpeiden ytimessä. (Kamensky 2015, 174–175, 183, 185, 199.)

## 2.1 Osaamisen merkitys organisaatiolle

Organisaation perustehtävässä menestymisen edellytyksenä on osaaminen (Ahonen ym. 2015, 89). Organisaation osaamisella tarkoitetaan organisaation yhteistä omaksuttua toimintatapaa ja yhteistä näkemystä tai käsitystä asiasta, joka on tärkeä toiminnan kannalta. Yksilön osaaminen muuttuu yhteiseksi organisaation osaamiseksi jakamisen ja yhdistämisen kautta sekä silloin, kun osaamista kehitetään ja muunnetaan yhdessä yhteiseksi näkemykseksi ja menettelytavaksi. (Ojala 2008, 53.)

Osaaminen on merkittävä menestystekijä joka alalla (Ojala & Meklin 2021, 13). Organisaatio voi erottautua kilpailijoista osaamisresursseillaan, joita ovat asiantuntijoiden osaaminen ja kokemus. Jokaisen osaaminen on tärkeää saada hyödynnettyä organisaatiossa yhtä yksikköä laajemmin. (Ojala 2018, 221.) Organisaation kilpailukyky on riippuvainen etenkin siitä, mitä osaamista organisaatiossa on, miten osaamista sovelletaan käytännössä ja miten nopeasti onnistutaan oppimaan uutta. Koko organisaation osaamisen kulmakivenä, edellytyksenä ja kriittisenä tekijänä on yksilöiden osaaminen. (Viitala 2013, 170.) Ristikankaan, Aaltosen ja Pitkäsén (2008, 22–23) mukaan henkilöstön asianmukainen osaaminen muodostaa organisaation menestyksen perustan. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 22–23). Ojala (2008, 16) mainitsee, että oppimiskyky, osaaminen ja luovuus vaikuttavat suuresti yrityksen arvoon.

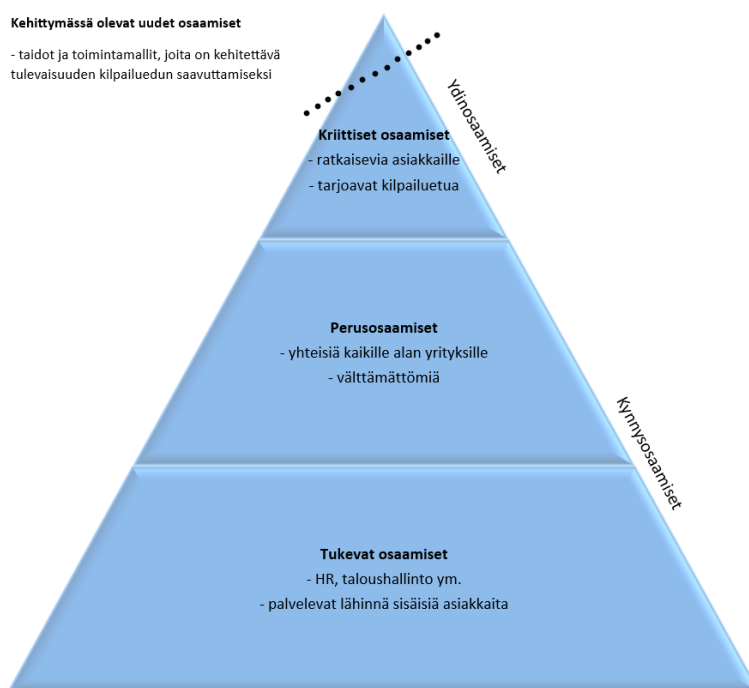
Suomessa väestön ikääntymistä voidaan kuvata työelämän kannalta merkittäväksi muutosvoimaksi, joka etenee taustalla koko ajan. Vaikka ikärakenne on ollut varsin hyvin tiedossa ja sen kehitystä pystytään ennakoimaan, sen vaikutukset ovat kuitenkin ilmenneet vähitellen. (Ranki 2023, 9.) Suur-

ten ikäluokkien eläköityminen vaikeuttaa työvoiman saatavuutta. Nykyään merkittävä haaste jokaiselle organisaatiolle on osaavan henkilöstön rekrytointi ja osaajista kiinnipitäminen, koska organisaation tarpeet eivät välttämättä vastaa työmarkkinoilla olevien ihmisten osaamista. (Ojala 2008, 25.) Osaajapula on nykyään krooninen, taloussuhdanteesta riippumaton ongelma, joka supistaa tuotantoa ja talouskasvua (Ranki 2023, 10). Pätevän tekijän saaminen pois lähteneen työntekijän tilalle voi olla erittäin haasteellista. Jos organisaation työllistämät henkilöt ovat kilpailijoiden työntekijöitä parempia, niin organisaatiolla on parempi mahdollisuus pitkän aikavälin menestykseen (Lewis & Bellerby 2013, 8). Uuden työntekijän rekrytointi, perehdytys ja kouluttaminen vie resursseja sekä suurentaa kustannuksia. Työntekijä on tuottava vasta sen jälkeen, kun uudet työtehtävät on opittu ja omaksuttu.

Julkisen organisaation osaamista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: organisatorisesta ja individualistisesta näkökulmasta. Yksilöiden osaamisen kokonaismäärä muodostaa organisaation osaamisen. On myös kysymys siitä, minkälaisia osaamisvaateita organisaatio on asettanut sen toimintastrategian kannalta katsottuna, miten osaamisvaatimukset on asetettu, miten osaamisvaatimuksia korostetaan ja miten työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen sopii yhteen organisaation itselleen määritettyjen osaamisvaatimusten kanssa. (Virtanen & Stenvall 2014, 181–182.)

## 2.2 Organisaation osaaminen

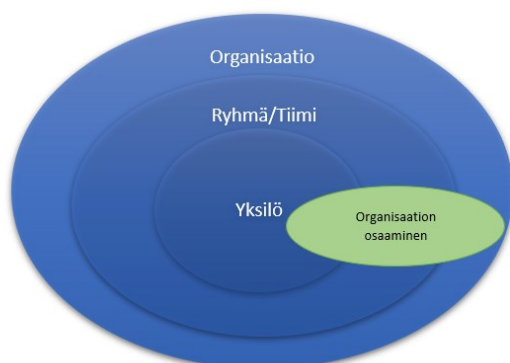
Viitala (2013, 175) esittää kuvion (kuva 6), joka pohjautuu Longin ja Vickers-Kochin (1995) jaotteleeseen yrityksissä olevasta osaamisesta, joka sisältää kaikkien alan toimijoilla olevat samankaltaiset kynnysosaamiset ja varsinaiset ydinosamiset (Viitala 2013, 175). Kuviossa organisaatiossa oleva osaaminen on eritelty eri tyyppisiin strategisen kilpailukykyyn kriittisyyden mukaan (Viitala & Jylhä 2019, 210).



KUVA 6. Organisaation erityyppiset osaamiset (mukailtu Viitala 2013, 175 mukailten Long & Vickers-Koch 1995)

Kynnysosaamiset ja perusosaamiset ovat organisaatiossa olevaa osaamista, joka on kaikille alan toimijoille samankaltaista. Jotta organisaatio pystyy toimimaan, on kynnysosaamisten oltava kunnossa. Kynnysosaamisiin kuuluvat perusosaamiset ja tukevat osaamiset. Kaikkien kilpailijoiden perusosaamiset ovat hyvin samankaltaisia. Perusosaaminen ei juurikaan tarjoa asiakkaille lisäarvoa. Perusosaaminen on kuitenkin välttämätön toimintaedellytys kyseisellä toimialalla, vaikka se ei kuitenkaan tuota kilpailuetua. Tukevat osaamiset palvelevat pääasiassa yrityksen sisäistä toimintaa. Eri yrityksissä tukipalveluihin liittyvä osaaminen on hyvin samankaltaista. Tukeva osaaminen sisältää taloushallintoa, henkilöstöhallintoa ja kiinteistöpalveluita. Ydinosaaminen tuottaa asiakkaalle sellaista lisäarvoa, joka erottuu kilpailijoiden tuottamasta lisäarvosta. Organisaatio on yleensä tunnettu lisäarvostaan ja asiakas on halukas maksamaan siitä. Ydinosaamista voi olla esimerkiksi ylivoimainen teknologinen tietotaito, prosessi tai erityinen tapa hoitaa suhteita asiakkaisiin. Prosesseihin liittyvä ydinosaaminen voi olla esimerkiksi tuotekehittelyn tai materiaalivirran tehokasta hallintaa, joka tuottaa huomattavaa lisäarvoa asiakkaalle. Ydinosaamisiin kuuluvat myös osaamiskärjet, jotka ovat kehitysmässä olevia uusia osaamisia, joilla on potentiaalia markkinoilla menestymiseen tulevaisuudessa, mutta ne eivät vielä ole liiketoiminnassa mukana. Organisaatiot eivät pysty keskittymään kaikkiin eri osaamisen tyyppeihin, eikä sille ole tarvettakaan. Jotta menestys pystytään turvaamaan, kannattaa kovimmat ponnistelut kohdistaa organisaation ydinosaamisalueille. (Viitala 2013, 174–175; Viitala & Jylhä 2019, 210–211.)

Sumkin ja Tuomi (2012, 51) toteavat, että yksilöiden ja ryhmien osaamisten yhdistelmät muodostavat organisaation osaamisen kokonaisuuden (kuva 7). Yksilön osaamisen kehittyminen jalostuu ryhmän osaamiseksi ja sitä kautta organisaation osaamiseksi, jolloin organisaation osaamisen kokonaisuus kehittyy. Organisaatiossa pitää määritellä, miten organisaation tarvitsema osaaminen profiloituu suhteessa yksilön ja ryhmän tarvitsemaan osaamiseen. Tässä kohtaa pitää ajatella organisaation tarvitsemaa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Tulevaisuuden organisaatioissa aiemmin opitut mallit, jotka kohdistuvat vain yksilöiden kehittymiseen, eivät saa aikaan riittävää osaamista. Tietoinen toiminnan kehittäminen ja opittujen toimintamallien ja rakenteiden muuttaminen ovat organisaation osaamisen johtamisen edellytyksiä. Organisaation kehittämisen kannalta on merkittävää, että vuorovaikutuksen ja viestinnän tulee olla yksilöiden, ryhmien ja organisaation toimien välillä riittävää ja piirteeltään kannustavaa. Myös yksilön, ryhmän ja organisaation tavoitteiden tulee olla samansuuntaisia ja tiedostettuja. Lisäksi ryhmätoimintaan ja organisaation tavoitteisiin sitoutumista on vahvistettava. (Sumkin & Tuomi 2012, 51–52.)

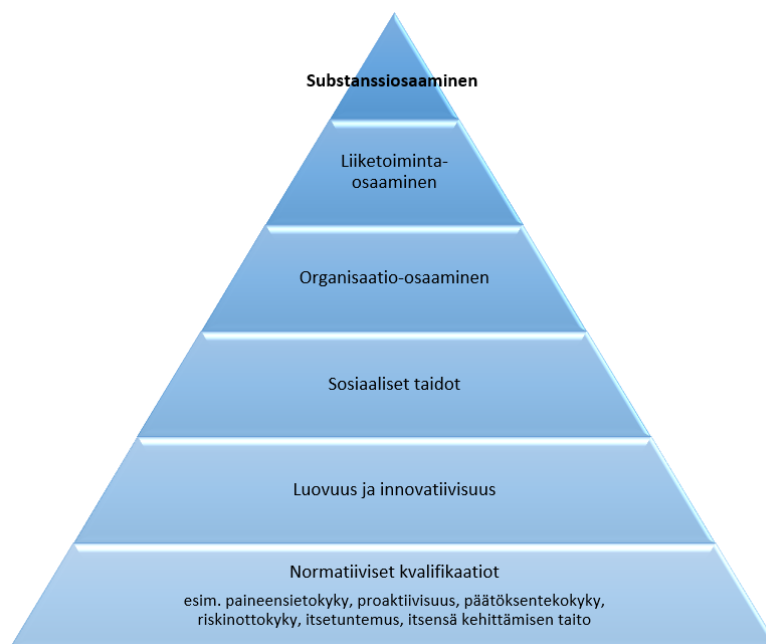


KUVA 7. Organisaation osaamisen kokonaisuus (mukaillen Sumkin & Tuomi 2012, 51)

### 2.3 Ammattitaidon rakentuminen, osaamispyramidi

Ammattitaito on vaikeasti pilkkottavissa oleva kokonaisuus. Työssä tarvittavista valmiuksista voidaan käyttää käsitettä työelämäkvalifikaatio. (Viitala 2005, 114.) Nämä valmiudet voivat olla persoonallisia ominaisuuksia tai sitten ne ovat kehittyneet esimerkiksi koulutuksen ja työskentelyn tuloksena. Ammattitaito muodostuu monista eri kvalifikaatioista, joita ovat muun muassa yleiset kvalifikaatiot, ammattikohtaiset kvalifikaatiot ja tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot. (Viitala 2013, 179–180.) Esimerkiksi ongelmanratkaisutaitoja, sosiaalisia taitoja ja sopeutumiskykyä kutsutaan yleisiksi kvalifikaatioiksi (Viitala 2005, 114). Ammattikohtaisten kvalifikaatioiden ytimessä on substanssiosaaminen. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot koskevat tiettyä tehtäväkuva. Asenne ja motivaatio liitetään usein tiedon ja taidon lisäksi kvalifikaatioihin eli osaamisiin. Asenne on melko stabiili perusvire, joka muuttuu aika hitaasti. Motivaatio on hetkellinen ja tilannekohtainen. Arvostukset heijastuvat yksilön asenteista. Toiminnan suunta ja voima tulee motivaatiosta. Asenne ja motivaatio ratkaisevat sen, millä tasolla yksilö soveltaa ja käyttää tietojään ja taitojaan toimessaan. Myönteinen asenne ja motivaatio tuo osaamisen parhaiten esille. Työmotivaatio laskee, jos osaaminen on riittämätöntä. (Viitala 2013, 180–181.)

Organisaatiossa osaamista ja ammattitaitoa tarkastellaan laajasti; se sisältää koko organisaation toiminnan. Pelkkä substanssiosaaminen ei riitä työyhteisössä menestymiseen. (Virtainlahti 2009, 26.) Yksilön ammattitaitoa voidaan luonnehtia erilaisten valmiuksien yhdistelmänä, jota voidaan kuvata osaamispyramidin mukaisesti (kuva 8). Henkilö menestyy työssään ja tehtävässään, kun hän hallitsee erilaisia valmiuksia. (Viitala 2013, 180.) Kukin pyramidin kerros edustaa erityyppistä ammattitaidon osa-aluetta. Pyramidin perustan lähellä olevat osaamiset ovat osa henkilön persoonallisuutta ja metavalmiuksia. Metavalmiuksia tarvitaan työelämässä, oli toimiala tai tehtävä mitä tahansa. Pyramidin huippua lähellä olevat osaamiset liittyvät henkilön työtehtävään. (Viitala 2005, 116–117.)



KUVA 8. Yksilöosaamiset (Viitala 2013, 180)

Oman ammattialan osaaminen on substanssiosaamista. Liiketoimintaosaamista tarvitsee kaikki yrityksen toimijat erityisalasta riippumatta. Liiketoimintaosaamista voidaan kutsua yleissivistykseksi, jota vaaditaan jokaiselta organisaatioissa toimivalta henkilöltä. Henkilöstön tulee tuntea organisaation liikeidea, strategia, historia, rakenne ja systeemit, tätä kutsutaan organisaatio-osaamiseksi. Myös yrityksen ulkoiset ja sisäiset verkostot tulee tuntea, jotka myös liittyvät organisaatio-osaamiseen. Organisaatio-osaaminen kertyy kokemuksen kautta, mutta myös perehdyttäminen, työkierto, sisäinen koulutus, yhteistyöprojektit ja sisäinen viestintä tukevat sen kertymisessä. Sosiaaliin taitoihin sisältyy muun muassa vuorovaikutustaidot, toisen tunnetilojen tunnistamisen kyky ja kyky ratkaista ristiriitoja. Sosiaaliset taidot takaavat erilaisten vuorovaikutussuhteiden onnistumisen. Luottamuksen voidaan katsoa toimivan ihmisten välisen vuorovaikutuksen välikappaleena. Luovuuden ja innovatiivisuuden vaatimukset ovat viime aikoina kasvaneet eri organisaatioissa. Normatiiviset kriteerit sisältyvät henkilöstön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, joita ovat esimerkiksi motivaatio, oma-aloitteisuus, proaktiivisuus ja pysyvyyteen luottaminen. Epävarmuuden ja paineen sietokyky korostuvat nykyisessä työelämässä. Normatiivisiin kriteeritöihin ei voida vaikuttaa ulkopuolelta niin hyvin kuin kognitiivisiin taitoihin. (Viitala 2005, 117–118; Blomqvist ym. 2020, 7.)

## 2.4 Osaamisen jatkuva kehittäminen

Työn luonne muuttuu nykyään nopeasti (Lewis & Bellerby 2013, 8). Osaamista pitää kehittää jatkuvasti, jotta organisaatio pystyy vastaamaan toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin (Virtainlahti 2011). Organisaatioissa oleva osaaminen vanhenee vauhdilla. Uutta osaamista on hankittava, että kilpailukyky säilyy. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 135.) Jokaisen työntekijän on omaksuttava uusia taitoja ja näkökantoja kaiken aikaa (Juuti 2008). Organisaatiot menestyvät perustehtävänsä nyt ja tulevaisuudessa kehittämällä osaamista. Organisaation tulos ja kilpailukyky varmistetaan työntekijöiden osaamisen ylläpitämisellä ja kehittämisellä. Jotta organisaatio ja henkilöstö menestyy ja voi hyvin, tulee osaamista kehittää ennakoivasti. Osaamisen kehittämisessä on huomioitava sekä yksilön että organisaation näkökulma. (Ahonen ym. 2015, 89, 114.) Osaamisen kehittyminen on jatkuva prosessi, jossa uuden oppiminen ja vanhasta poisoppiminen ovat läsnä (Viitala & Jylhä 2019, 246).

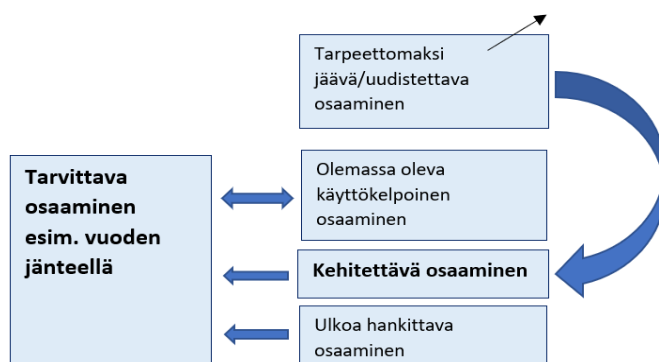
Osaamisen kehittämisellä investoidaan samalla yrityksen osaamispääomaan. Osaamisvajeen tunnistaminen on osaamisen kehittämisen perustana. Osaamista kehitetään organisaation kilpailukykyyn varmistamiseksi. Tämän lisäksi työnantajan velvollisuutena on kehittää henkilöstön osaamista. Osaamisen kehittäminen alkaa jo rekrytointiprosessin aikana. Perehdyttämisohjelma tulisi olla hyvin suunniteltu, jotta se antaisi hyvät valmiudet uuden työn aloittamiseen. Työn tekemistä oppii parhaiten tekemällä. Tehtäväkenttä tulisi raamittaa jollain muotoa, jotta työntekijät tiedostavat mitä heiltä odotetaan ja mitä osaamista työssä tarvitaan. Osaamisen kehittämisen hyvänä menetelmänä on esimerkiksi erilaisten osaajien yhdessä työskentely, jossa opitaan toinen toiselta. (Kaijala & Tolvanen 2020, 175, 177–178.) Ratkaisevaa henkilöstön kehittämisessä on, että jokainen on itseään kiinnostavassa ja omalle kehitysvaiheelleen ja potentiaalilleen oikeassa tehtävässä (Alahuhta, Häikiö & Sepänen 2015, 149). Kun työpaikalla olevia ihmisiä ja toimintaa kehitetään, samalla kehitetään myös oppimisen lähteitä ja organisaation muistia. Jotta organisaatio ei olisi liian riippuvainen yksilökohtaisesta osaamisesta, kannattaa osaamista ja kehittymistä dokumentoida ja systematisoida riittävästi. (Kupias & Peltola 2019, 18.)

Osaamisen kehittämistä voidaan nimittää jatkuvaksi prosessiksi (kuva 9), jonka ensimmäinen vaihe on tarpeiden määrittely. Kun osaamisen lisästarpeet ovat tiedossa, alkaa erilaisten osaamisen hankinnan ja kehittämisen vaihtoehtojen ja keinojen selvittäminen. Kun vaihtoehtoja ja keinoja on vertailtu ja soveltuvuutta arvioitu, siirrytään keinojen valintaan. Hyvä laatu, taloudellisuus ja tehokkuus on pidettävä mielessä, kun keinoja toteutetaan. Keinojen vaikuttavuus ja osaamisen riittävyys ja laatu ovat jatkuvan arvioinnin kohteena. (Viitala 2021, 122.)



KUVA 9. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2021, 123)

Yrityksen tarvittavan osaamisen lisäämisen ja varmistamisen mahdollisuudet ovat karkeasti luokiteltuna: olemassa olevan ja tulevaisuudessakin arvokkaan osaamisen sitouttaminen (esimerkiksi avainhenkilöpolitiikka), osaamisen kehittäminen eli investoiminen henkilöstön osaamisen kehittämiseen, osaamisen ostaminen (esimerkiksi yrityksen tai sen osan ostaminen tai uusien osaajien rekrytointi), osaamisen lainaaminen (esimerkiksi konsultit ja partnerit) ja tarpeettomaksi käyneen tai vanhentuneen osaamisen pois siirtäminen (esimerkiksi toimintojen myyminen tai irtisanomiset). (Kuva 10.) (Viitala 2013, 186.)



KUVA 10. Tulevaisuudessa tarvittavien osaamisten ennakointi (Viitala 2005, 88)

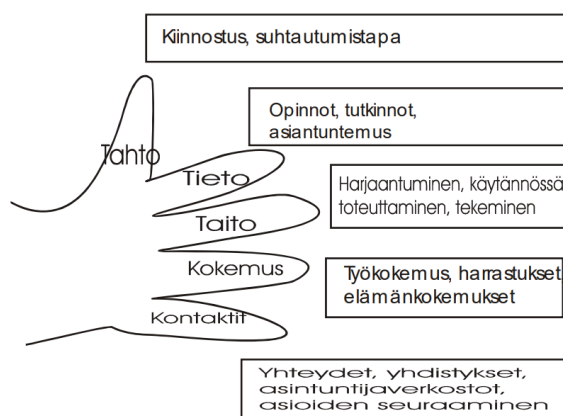
Kivirannan (2010, 134) mukaan osaamisen kehittämisen ytimessä on yhteistä tulevaisuutta osoittava strategia. Yhteisen suunnan tulisi osoittaa mitä osaamista kehitetään ja mihin suuntaan. Henkilöstön pitäisi kyetä ennakoimaan tulevaisuuttaan oman osaamisensa kannalta. (Kiviranta 2010, 134.) Strategian onnistuminen varmistetaan parhaiten henkilöstön jatkuvalla kehittämisellä. Henkilöstön näkemysten kuunteleminen paljastaa strategian toteuttamisen puutteet nopeammin. (Kesti 2010, 20.) Osallistava osaamisen kehittäminen on lisääntynyt viime aikoina. Siinä johto valmistelee strategian, jonka jälkeen henkilöstö otetaan mukaan selvittämään, mitä uutta osaamista strategian toteuttaminen vaatii. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 20.) Strategian ja siihen liittyvien valintojen selkeään viestintään on panostettava, koska vain sen myötä työntekijöillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan strategian suuntaisesti. Huomioitavaa on, että suurin osa strategian viestinnästä hoituu esimiesten toimesta jokapäiväisen työskentelyn lomassa. (Aarnikoivu 2013, 42.) Myös Hiila, Tukiainen ja Hakola (2019, 41) painottavat organisaation vision, merkityksen ja strategian selkeää ymmärrettävyyttä, jatkuvaa kommunikaatiota ja innostavaa kertomista, jotta kaikki organisaatiossa tietävät organisaation suunnan ja keinot, miten sinne päästään yhdessä. Tämä motivoi henkilöstöä. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 41.)

## 2.5 Osaamisen kehittäminen yksilön näkökulmasta

Yksilölle osaaminen on välttämätön keino selviytyä ja itse asiassa ainoa työsuhdeturva. Yksilön on huolehdittava hyvin omasta osaamisestaan, sillä tavalla voi taata oman työllistettävyytensä. (Sydänmaanlakka 2012, 169.) Oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat työelämässä menestymisen edellytyksiä (Salminen 2015, 193). Osaamista on kehitettävä koko ajan, koska valitettavasti joskus aikoja sitten opittu asia ei välttämättä kannata kauas (Kaijala & Tolvanen 2020, 25). Työelämän ja teknologian jatkuva muutos vaikuttaa siihen, että jokaisella työntekijällä pitää olla valmiuksia haastaa oma aikaisempi osaaminen ja pitää uskaltautua uuden oppimiseen (Ahonen ym. 2015, 114). Kaijala ja Tolvanen (2020, 194) kehottavat työntekijöitä ottamaan vastuun omasta kehittymisestä ja työnantaja tukemaan työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Myös Ojalan (2008, 97) mukaan työntekijän on itse vastattava omasta osaamisestaan ja osaamisensa ylläpitämisestä. Työntekijän vastuulla on myös huolehtia osaamisen hankkimisesta, jota tulevat tehtävät vaativat. (Ojala 2008, 97.) Työntekijän on otettava vastuu omaehtoisesta kehittämisestä. Yksilön tulee havaita oman osaamisensa kehittämistarpeet, hakea tietoa omaehtoisesti ja hakeutua tarpeellisiin koulutuksiin. Ihmisten tulee ymmärtää, että työntekijän arvo muodostuu siitä, miten omaa osaamista pystytään uudistamaan työn, organisaation liikeidean ja tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen tulee ymmärtää ja suhtautua henkilöstön omaehtoiseen kehittämiseen kannustavasti. Esimiehen tehtävä on motivoida työntekijöitä osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Sekä työnantaja että työntekijä hyötyvät omaehtoisesta kehittämisestä pitkällä aikavälillä. (Kesti 2005, 116–117; Viitala 2005, 17; Kesti 2010, 134.)

Kupias ja Peltola (2019, 82–84) ilmaisevat, että omat vahvuudet ja osaaminen on hyvä tunnistaa. Osaamisen tarkastelun avulla voidaan huomata, riittääkö nykyinen osaaminen nykyisessä työssä tai millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, kun työ kehittyy. Oman osaamisen tarkastelun kautta voi siis tulla esiin myös osaamisvajeita. Esimerkiksi osaamisen käsi on työkalu, jonka avulla omaa

osaamista voi jäsentää ja näin oma osaaminen tulee näkyväksi. (Kupias & Peltola 2019, 82–84.) Collin (2009) kuvaa luentomateriaalissaan ammatillisen osaamisen käden (kuva 11).



KUVA 11. Ammatillisen osaamisen käsi (Collin 2009)

Asenteella ja tahdolla on suuri merkitys osaamiseen ja sen kehittämiseen. Osaaminen rakentuu, kun työtehtävien mukaisia tarpeellisia tietoja hankitaan koulutuksista, tutkintojen ja kurssien suorittamisen kautta. Taidot kehittyvät työtä tehdessä, kun asioita toteutetaan käytännössä. Kokemusta karttuu työn ja muiden elämänalueiden myötä kohdanneista erilaisista tilanteista. Kontaktien, esimerkiksi erilaisten verkostojen, kautta oman alan osaaminen lisääntyy omassa tehtävässä. (Virtainlahti 2009, 24–25.)

## 2.6 Näkökulmia osaamisen kehittämisen menetelmiin

Osaamisen kehittämisen menetelmiä on valtavasti (Salojärvi 2009). Tässä luvussa tarkastellaan joitakin erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Osaamisen kehittämisen perinteisesti mielletty menetelmä on täydennyskoulutus, vaikka todellisuudessa valtaosa osaamisen kehittämisestä tapahtuu työpaikoilla (Salojärvi 2009).

**Tehtävä-/työkierto** on yksi vanhimmista työssäoppimisen keinoista. Työkierrossa voidaan tehdä joko samaa tai eri tehtäviä eri yksikössä. Työkierto on erinomainen oppimistapa, mikäli henkilön tulee opetella esimerkiksi prosessin eri vaiheita tai oppia ymmärtämään koko prosessi. Työkierrossa henkilöt oppivat uutta, kun heidät on siirretty määräajaksi eri toimintoihin ja yksiköihin. Työkierto voi käsittää henkilöstön systemaattisen kierrättämisen organisaation, eri maiden, roolien ja tehtävien välillä. Työkierron myötä henkilö ymmärtää organisaation toimintaa laajemmin ja syvemmin. Työkierto lisää usein työn mielekkyyttä ja innostusta. Työkierron tavoitteena on osaamisen kehittämisen lisäksi myös sitouttaa hyviä osaajia organisaatioon. (Salojärvi 2009; Viitala 2013, 194–195; Kamensky 2015, 193; Ojala & Meklin 2021, 98.)

**Haasteellisten erityistehtävien, projektien ja työkomennusten** on huomattu olevan tehokkaita osaamisen kehittämisen menetelmiä. Haasteelliset erityistehtävät ovat liitettävissä mihin tahansa työtehtävään. Erityistehtävissä työntekijän osaaminen kasvaa ja kokonaisnäkemys työstä ja

organisaatiosta vahvistuu, mikäli erityistehtävä on uusi tai laajempi kuin nykyinen työtehtävä. Projektityöskentelyä hyödynnetään tarkoituksellisesti osaamisen kehittämiseen. Projektit ovat mainio keino laajentaa osaamista, koska projekteissa oma tietovaranto laajenee. Projektiryhmä muodostuu erilaisista ja eri tasoista tekijöistä, joten joillekin projektiryhmän jäsenille projektityö tarjoaa kehittymisen paikan. Projektien myötä voi aueta uralla etenemisen mahdollisuus. Työkomennuksissa henkilö siirtyy joko uuteen yksikköön tai ulkomaille hoitamaan hänelle määrättyä tehtävää. Ulkomaankomennukset kehittävät kansainvälisiä valmiuksia ja ammatillista kasvua. (Viitala 2013, 195; Kamensky 2015, 193.)

**Sijaisuuksien hoitamisella** kehitetään, levitetään ja uudistetaan osaamista. Lisäksi sen avulla turvataan toiminnan sujuvuus. Sijaisuudet luovat oppimisen mahdollisuuksia tehokkaasti. Sijaisuudella laajennetaan omaa osaamista samalla, kun toimitaan omaa tehtävää haastavammassa tehtävässä tai erilaisessa työympäristössä kollegan sijaisena hänen poissa ollessa. Sijaisjärjestelmässä voidaan hyödyntää esimerkiksi vastavuoroisuusperiaatetta, jossa kaksi henkilöä sijaistaa toisiaan ja pitävät toisensa ajan tasalla työtilanteista. Sijaisjärjestelmän avulla vähennetään organisaation osaamisriskejä, jos perehdyttäminen on ollut järjestelmällistä ja asianmukaista. Sijaisjärjestelmä toimii seuraajasuunnittelun hyvänä perustana. (Viitala 2013, 196; Viitala 2021, 131.)

**Ristiinkoulutuksen /ristiinoppimisen** tarkoituksena on perehdyttää työntekijät toistensa tehtäviin. Ristiinkoulutukset tukevat sijaisuuksien hoitamista. Ristiinoppimisessa henkilöt opettelevat toistensa tehtävät. Ristiinoppiminen sopii varamiesjärjestelyn ja tuuraajien resurssien lisäämiseen sekä kehittämään yksiköiden välistä yhteistyötä. Ristiinkoulutus kehittää yksilön moniosaamista, jolloin henkilö omaa monipuolisen osaamisen ja hän kykenee siirtymään sujuvasti tehtävästä toiseen. Moniosaaminen nostaa työntekijän markkina-arvoa niin omassa työpaikassaan kuin työmarkkinoilla muutenkin. Ristiinkoulutuksen myötä organisaation joustavuus lisääntyy ja työn tuottavuus paranee. Samalla ymmärrys toisen yksikön odotuksista kasvaa. Ristiinoppimisen myötä henkilöiden työt ja tehtävät laajentuvat, jotka edistävät työssä viihtymistä. (Ojala 2008, 226; Viitala 2013, 196; Viitala 2021, 131.)

Yksi vertaiskehittämisen muodoista on **työn varjostaminen**. Varjostamisessa työntekijä seuraa kollegan työskentelyä ennalta sovitun ajan (esimerkiksi 1–2 työpäivää). Varjostamisen aikana ”varjostava” työntekijä tekee havaintoja, joista on tarkoitus keskustella varjostamisen päätyttyä. Kun havaintoja jaetaan ja niitä pohditaan yhdessä, parhaassa tapauksessa molemmat osapuolet oivaltavat uusia asioita. (Kupias & Peltola 2019, 99.)

**Benchmarking** on menetelmä, jossa opitaan toisten toiminnasta ja verrataan omaa toimintaa toisten toimintaan. Benchmarkingissa etsitään jo käytössä olevaa ja hyväksi osoittautunutta toimintatapaa ja jaetaan se. Benchmarking ei kuitenkaan tarkoita toisen toimintamallin suoraa kopioimista. Toimintaa voidaan kyseenalaistaa ja kehittää käytössä olevan toimintatavan avulla. Toisen hyviä käytäntöjä voidaan analysoida ja miettiä, miten omassa organisaatiossa voitaisiin toteuttaa vastaavanlainen tehokkuus tai toiminnan laatu. Oppimisen kohteena voi olla joko saman tai eri toimialan yritys, jossa jokin osa toimintaa on samanlainen kuin omassa toiminnassa. (Salojärvi 2009; Viitala 2013, 203; Ojala 2018, 199.)

**Mentorointi** on annetun tiedon pidemmälle viemisen ja tiedon hankkimisen apuväline (Tillema, van der Westhuizen & van der Merwe 2015, 1). Mentorointi on viime aikoina lisääntynyt osaamisen kehittämisen tukena. Se on menetelmänä hyvin toimiva ja kustannustehokas. Mentorointi on toimintaa, jossa kokenut henkilö jakaa osaamistaan ja tietoa kokemattomalle aktorille. Mentorointi pohjautuu mentorin ja aktorin luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Mentori on sitoutunut aktorin ammatillisen kehittymisen auttamiseen. Aktori puolestaan haluaa kehittyä ja on valmis sitoutumaan luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen. Aktorin kehittyminen ja oppiminen on mentoroinnin tavoitteena, vaikka lähtökohtana olisikin mentorin osaamisen jakaminen. Myös mentori oppii aina, jos hänellä on valmius ottaa vastaan aktorin ajatuksia ja ehdotuksia. (Kupias & Salo 2014, 11–12; Kaijala & Tolvanen 2020, 178.)

Nykypäivän työpaikka on monimutkainen ympäristö, joka vaatii johtajilta ja esimiehiltä uusia taitoja ollessaan vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. **Coachingin** tarkoitus on tuoda lisäarvoa työntekijöille ja auttaa heitä kehittymään. (Bommelje 2015, 69.) Coaching on hyvä osaamisen kehittämisen menetelmä. Menetelmää voidaan käyttää myös johdon kehittämiseen, johon menetelmä sopii hyvin. Maanmittauslaitoksessa esihenkilö-osaamista kehitettiin vuonna 2021 koulutusten lisäksi siten, että esimiehille mahdollistettiin osallistuminen henkilökohtaiseen coachaukseen. Nykyään coachaava eli valmentava johtaminen on paljon esillä. Ihmisten motivoitumisen tavat ja työn tuottavuus edellyttävät keinoja, jotka huomioivat juuri nämä tarpeet. Nykypäivän vaateita ovat kokemus työn merkityksellisyydestä ja jatkuva työssä innostuminen. Näihin tarpeisiin on syntynyt ja kehittynyt valmentava ote esimiestyön kehittämisen mallina. Tiimin ohjaus kohti yhteistä tavoitetta on valmentavan esimiehen perustehtävä. Coachaamisessa valmentaja esittää oivalluttavia kysymyksiä, joiden avulla henkilö löytää ratkaisun ongelmaansa. Esimies osallistaa, kysyy, valtuuttaa, kannustaa ja haastaa. Huomio kiinnitetään työn merkityksellisyyteen ja innostavuuteen, tällöin korostuu myös itsestä huolta pitäminen. Kun työ on merkityksellistä ja innostavaa, tekijä alkaa toteuttamaan itseään, kantaa vastuuta toiminnastaan ja suhtautumistavastaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14, 16–17; Kaijala & Tolvanen 2020, 178–179; Maanmittauslaitos 2022, 7.)

**Palaverissa** saadaan tietoa, muokataan tai täydennetään tietorakenteita ja ajatusmalleja sekä kehitetään ajattelua. Palaveriin osallistujille voidaan antaa ennakkotehtävä, jonka myötä henkilöt varautuvat palaverissa kertomaan osaamiseensa pohjautuvia näkemyksiään. Palavereita voidaan myös järjestää tiedon jakamista varten. Palaverissa jaetaan tietoja ja oppeja, joita henkilö on saanut esimerkiksi käymältään kurssilta. Myös vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää palavereissa. (Ojala 2008, 239; Viitala 2013, 203; Ojala 2018, 222.)

**Verkko- tai e-oppiminen** on yleistynyt oppimisen muotona. Tässä oppimisen muodossa hyödynnetään internetiä. E-oppimisen vahvuutena on, että sen avulla aika, paikka ja oppimisen tahti ovat usein oppijan itsensä määriteltävissä. Vahvuutena on myös se, että se on hyvin taloudellinen ratkaisu. Tutkimuksista on käynyt ilmi, että etenkin teknisten ja tieteeseen perustuvien asioiden opiskelussa verkko-oppimissisällöt ovat lähiopetukseen verrattuna tehokkaampia, vaikuttavampia ja kustannustehokkaampia. Verkko-opetus on ihmisten kokemusten mukaan myös intensiivisempää ja kohdennetumpaa kuin lähiopetus. (Viitala 2013, 198; Ojala & Meklin 2021, 71.)

**Omaehtoisessa eli itseohjautuvassa oppimisessa** henkilö kehittää itse itseään. Keinoina ovat esimerkiksi kirjallisuus, videot ja verkkopohjaiset menetelmät. Enää ei välttämättä ole tarpeellista järjestää yrityskohtaisia kursseja, vaan henkilöstö ohjataan verkkoon etsimään itselleen omiin tarpeisiin sopivia kursseja ja koostamaan niistä oma oppimispolku. Tämän edellytyksenä on omaehtoinen opiskelu, jolle yrityksen kannattaa antaa tukensa ja johon henkilöstöä kannattaa kannustaa. Tällä tavalla uutta osaamista saadaan nopeasti ja samalla henkilöstön omat kiinnostuksen kohteet tulevat hyödynnetyksi. Suomessa aikuisopiskelu on vilkasta. Opiskelun myötä voidaan kouluttautua uuteen ammattiin tai täydentää aiempaa osaamista. Lainsäädäntö ja työehtosopimukset tukevat työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja uudistamista vuorotteluvapaan ja opintovapaan muodossa. (Viitala 2013, 200; Ojala & Meklin 2021, 71.)

## 2.7 Osaamisen johtaminen

Organisaatio, joka kehittää toimintaansa ja osaamista jatkuvasti, pääsee asettamiinsa tavoitteisiin ja sen kilpailukyky säilyy (Kallonen & Kuhmonen 2021, 11). Organisaation osaamisen kehittäminen ei ole sattumanvaraista, vaan sen edellytyksenä on aktiivinen johtaminen. Organisaation on oltava aidosti kiinnostunut ihmisistä ja uuden osaamisen kehittämisestä. (Sumkin & Tuomi 2012, 14, 37.) Tekoälyn sekä tieto- ja tiimityön yleistyessä aikaisemmat hierarkkiset johtamisen mallit ja työn organisointi eivät ole enää toimivia. Organisaatioiden ei enää kannata keskittyä hallitsemaan henkilöstöä, sen sijaan mahdollistaminen, motivointi ja vastuuttaminen ovat johtamisen keskiössä. Henkilöstön osaamista ja kyvykkyyksiä on kehitettävä, näin mahdollistetaan henkilöstön kyky uudistua. Tulevaisuudessa kilpailuetu muodostuu niille organisaatioille, jotka panostavat tiimien osaamiseen hyödyntäessään teknologiaa parhain mahdollisin keinoin. (Hiila ym. 2019, 41.)

Osaamisen ja oppimisen johtaminen ovat sukua keskenään. Osaamisen johtaminen on ylläpitävää, kun taas oppimisen johtaminen on dynaamista. Osaamisen johtamisen ytimessä ovat resurssit, prosessit, suoritus ja tieto. (Koskinen 2021, 120.) Osaamisen johtamisessa on kyse työn tehokkuuden ja arvon parantamisesta (Megill 2013, 80). Oppimisen johtamisella osallistetaan, innovoidaan yhdessä, luodaan uutta tietoa ja vahvistetaan kasvun ilmapiiriä (Koskinen 2021, 120). Niissä edelläkävijäorganisaatioissa, joissa ymmärretään oppimisen merkitys ei keskitytä ainoastaan kompetenssien johtamiseen vaan niissä puhutaan oppimiskulttuurista ja sen johtamisesta. Oppimista johdetaan keskustelemalla yhdessä koko henkilöstön ja työyhteisön kanssa, vaikka strategia ja ennakoitutyö muotoutuvatkin organisaation oman ydinosaamisen ympärille. (Lyly-Yrjänäinen, Selander & Alasoini 2023, 7.)

Organisaation toiminta- ja kilpailukykyä lujitetaan ja turvataan osaamisen johtamisella osaamis pohjaa hyödyntäen. Osaamisen johtamiseen kuuluu strategian edellyttämän osaamisen vaaliminen, kehittäminen, uudistaminen ja hankkiminen. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on tunnistaa organisaation nykytila sekä tulevaisuuden tahtotila, josta tulee olla yhtenäinen näkemys. Näin selviää, millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Tärkein osa osaamisen johtamisesta on nostaa henkilöstön osaamisen tasoa, vaalia osaamista ja hyödyntää osaamista voimakkaasti. Osaamisen johtaminen on hyödyttöä, jos osaamisen kehittämistä ei kytketä organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta. Tästä syystä yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtämisen tulee olla osaamisen johtamisen ymmärtämisen ytimessä. Yksilö rakentaa omaa

osaamistaan hyödyntäen omia lähtökohtiaan, omaa kokemuskenttäänsä ja sosiaalista ympäristöään. Tämä asettaa haasteita osaamisen johtamiselle, jotka ovat vaikeasti ratkaistavissa. Yksilön oppiminen ja osaamisen käyttäminen ovat sidonnaisia hänen kykyynsä, tahtoonsa ja jaksamiseensa. Oppiminen edellyttää väljyyttä ajankäyttöön, vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Työyhteisön jäsenten päivittäiset kohtaamiset ovat myös oppimisen edellytys. Epämuodollinen ilmapiiri on tärkeää erityisesti kokemustiedon välittymiselle. Etätyön yleistyessä tutkimuksen mukaan yksi suurimmista muutoksista on se, että kollegoita tavataan teknologiavälitteisesti etäyhteyksien kautta. Täten vuorovaikutus on muuttunut aiempaa asiapitoisemmaksi ja yhteydenpito on ennalta suunniteltua. Epäviralliset ja vapaamuotoiset kohtaamiset ovat vähentyneet. (Viitala 2005, 14–17; Manka 2011, 85; Ruohomäki ym. 2023, 59.)

Osaamisen ja työn johtaminen kuuluvat esimiesten ja johdon arkitoimintaan. Osaamisen on oltava johtamisen keskiössä ja merkittävässä osassa kaikkien johtajien ja esimiesten työtä. (Sumkin & Tuomi 2012, 28, 33.) Esimiehen on vastattava siitä, että henkilöstön osaaminen ja ammattitaito on riittävää tavoitteiden näkökulmasta katsottuna. Esimiehen on varmistuttava siitä, että strategia ja tavoitteet on ymmärretty. Henkilöstön on ymmärrettävä mitä tavoitteet tarkoittavat omassa henkilökohtaisessa työssään. (Ojala 2008, 96.)

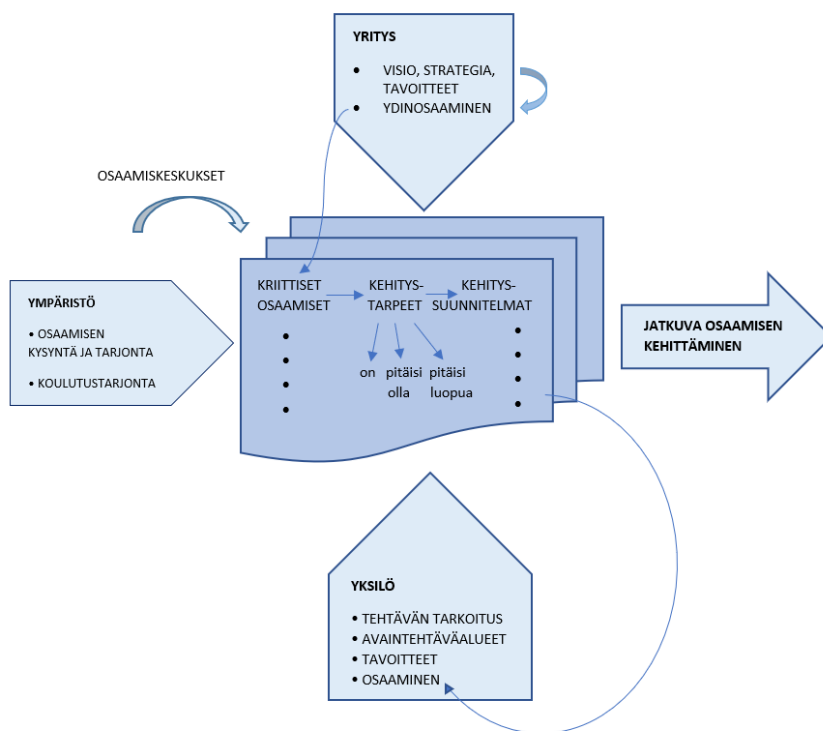
Organisaatiojohtajilla on keskeinen rooli tietopohjaisen ja tiedon jakamisen kulttuurin luomisessa (Garcia-Perez, Cegarra-Navarro, Bedford, Thomas & Wakabayashi 2020, 25–26). Osaamisen johtamisen suurin haaste on varmistaa työntekijöiden osallistuminen tiedon jakamiseen, yhteistyöhön ja uudelleenkäyttöön liiketoiminnan tulosten saavuttamiseksi. Monissa organisaatioissa tämä edellyttää luottamuksen ilmapiirin luomista sekä perinteisen ajattelutavan ja organisaatiokulttuurin muuttamista tiedon keräämisestä tiedon jakamiseen. (Hariharan 2015, 17.) Organisaatiokulttuuri ohjaa työntekijän käyttäytymistä, joten sitä voidaankin pitää tiedon jakamisen ja luomisen suurimpana esteenä (Pöyhiä 2017, 80). Nimenomaan organisaation näkymätön kulttuuri liittyy normeihin ja arvoihin, jotka ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä ja toimintaa (Razmerita, Kirchner & Nielsen 2016). Organisaatiokulttuuri, joka edistää tiimin sitoutumista tukee yhteistyötä tiedon jakamisessa (Bindu, Wang & Wenjuan 2021). Omaa osaamista ja tietämystä jaetaan avokätisesti silloin, kun tiimin ilmapiiri on hyvä ja turvallinen. Keskinäisen luottamuksen sekä oppimis- ja kehittymismyönteisyyden valitessa oppiminen on luontevaa ja hedelmällistä. (Kupias & Peltola 2019, 100.)

Jatkuva muutos on olennainen osa osaamisen johtamista. Arkityön ongelmana on, että työtä tehdään niin kuin aiemmin on opittu. Ei pysähdytä pohtimaan, miten työtä voisi tehdä parhaiten tai tehokkaimmin. Vanhentuneista käytännöistä ja rutiineista olisi hyvä poisoppia silloin, kun aikaisemmin opitut tiedot, taidot tai rutiinit ovat muuttuneet. Uuden kehitteillä olevan asian yhteydessä on merkittävää pysähtyä miettimään, mistä voitaisiin luopua. Poisoppimisen edellytyksenä on harjoittelu. Poisoppiminen on tarkoituksellista toimintaa, jossa aiemmille toimintamalleille kehitetään toimivimmat toimintatavat. Poisoppiminen on aikaa vievää ja vaatii uuden toimintatavan harjoittelua. Poisoppimisen jälkeen pitää pysähtyä yhdessä puntaroimaan mitä seurauksia luopumisesta oli ja miten muutokset vaikuttivat toimintaan. (Sumkin & Tuomi 2012, 47–48.)

Tulevaisuudessa osaamisen strateginen johtaminen on yksi strategisen henkilöstöjohtamisen keskeisistä sisältöalueista (Virtanen & Stenvall 2014, 212). Menestyvän organisaation ytimessä on strategiaan pohjautuva osaamisen johtaminen. Visio toteutetaan strategian avulla. Organisaation vision toteutuminen on kiinni yhteisestä osaamisesta ja työn tekemisestä. Visio saavutetaan ennakoivalla ja aktiivisella toiminnalla sekä osaamisen johtamisella, toimintaympäristön nopea muutos edellyttää tätä. Yhteinen osaaminen ratkaisee organisaation menestyksen. Strategia ohjaa toimintaa tulevaisuuteen ja luo alustan yhteisen osaamisen kehittämiseksi. Strategia suuntaa osaamisen kehittämistä ja osaaminen osaltaan tekee strategian uudistamisen mahdolliseksi. Osaamisen johtamisen perusedellytyksenä on arjessa mukana oleva ja uudistuva strategia. Strategian toteutumisen varmistamisen keskeisenä keinona on osaamisen johtaminen. (Sumkin & Tuomi 2012, 14, 23, 27.)

## 2.8 Osaamisen johtamisprosessi

Osaamisen johtamisprosessin (kuva 12) tarkoituksena on kehittää osaamista jatkuvasti, jotta organisaatio kykenee menestymään tehtävässään (Sydänmaanlakka 2012, 131).



KUVA 12. Osaamisen johtamisen viitekehys (Sydänmaanlakka 2012, 132)

Osaamisen johtaminen merkitsee sitä, että organisaation ydinosaaminen määritellään organisaation visiosta ja strategiasta lähtien. Vision, strategian ja tavoitteiden kirkastaminen aloittaa osaamisen johtamisprosessin. Tässä ensimmäisessä vaiheessa pohditaan organisaation tarkoitusta ja sitä, mikälaista osaamista tarvitaan, että tarkoitus toteutuu. Tällöin määritellään organisaation ydinosaaminen. Ydinosaamisella tarkoitetaan osaamista, joka tuottaa kilpailuetua organisaatiolle tuotteiden tai palveluiden osalta. Tämän jälkeen arvioidaan, mikä ydinosaamisen nykytaso on tavoitetasoon nähden. Ydinosaaminen konkretisoidaan organisaation eri tasojen osaamisalueisiin ja osaamisiin. Osaamiskeskustasolla määritetään osaston toiminnalle tärkeä kriittinen osaaminen. Monesti määrittely

tehdään osastopäällikön ja muutaman läheisen alaisen toimesta, jotka tietävät ja tuntevat osaston toiminnan hyvin. Olennaisinta tässä vaiheessa on keskittyä vain kriittiseen osaamiseen, jotta osaamistat pysyvät hyvin hallinnassa. Kehitystarpeita selvittäessä tarkastellaan, minkälaista osaamista nykyisellään on, minkälaista osaamista olisi syytä olla ja mikä osaaminen on sellaista, josta voitaisiin luopua. Tarkastelu tehdään nykyhetken osaamisista ja osaamistarpeita peilataan myös tulevaan 2–3 vuoteen. Tuloksena on kehityssuunnitelma, jossa kerrotaan se, miten osaamista kehitetään seuraavan vuoden aikana. Tämän jälkeen kehityssuunnitelmat viedään yksilötasolle. Yksilön tehtäviin sisältyy tiettyjä avaintehtäväalueita ja tavoitteita. Yksilöltä edellytetään tietynlaista osaamista, jotta tehtävistä suoriutuminen onnistuu hyvin. Tässä vaiheessa kehityssuunnitelma ja yksilöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat kytketään yhteen. Käytännössä tämä toteutetaan suunnitelu- ja kehityskeskusteluissa. (Sydänmaanlakka 2012, 78, 131–133.)

### 3 HILJAINEN TIETO

Kaikilla on hiljaista tietoa (Puusa & Eerikäinen 2011). Yksilöt, ryhmät, organisaatiot, yhteisöt tai kokonaiset kansat voivat omata hiljaista tietoa (Kiviranta 2010, 169). Hiljaista tietämystä liittyy runsaasti myös prosesseihin. Parhaat käytännöt tietyn tehtävän tekemisessä on hioutuneet hiljaisen tietämyksen avulla. (Virtainlahti 2011.) Hiljaista tietoa kertyy vähitellen, kun työskennellään yhdessä. Tiimi on koko ajan tietävämpi ja taitavampi kuin sen kaikkien jäsenten osaamisen summa, ja iso osa tästä kollektiivisesta osaamisesta on hiljaista tietoa, joka on hankittu yhteisellä kokemuksella. (Kurttila ym. 2010, 107.) Hiljaista tietoa ei voi vangita, kääntää tai muuntaa, vaan voidaan näyttää mitä ja miten tehdään. Uutta tietoa ei tule silloin, kun hiljainen tieto muunnetaan näkyväksi, vaan kun hiljainen tieto välitetään dialogisen vuorovaikutuksen kautta. (Tsoukas 2011, 473.)

Hiljaista tietoa on tutkittu laajasti kymmenien vuosien aikana. Michael Polanyin vuonna 1946 julkaissamat ajatukset hiljaisesta tiedosta ovat edelleen hiljaisen tiedon käsitteen perustana. (Puusa & Eerikäinen 2011.) Hiljaisen tiedon määrittely ei ole helppoa. Hakkarainen ja Paavola (2008) kirjoittavat, että hiljaista tietoa on haastavaa määritellä sanatakasti, koska se on henkilön toiminnan ohjaavana ja säätelevänä tekijänä jossain taustalla. Hiljainen tieto on henkilön tai organisaation toiminnassa merkityksellistä tietoa, jota on haastavaa esittää tai kuvata kielellisesti. (Hakkarainen & Paavola 2008.) Virtainlahti (2009, 47) tuo esiin kirjassaan Nonakan ja Takeuchin näkemyksen, joka esittää, että hiljainen tieto on vaikeasti selitettävissä ja siirrettävissä muille. Vaistot ja aavistukset sekä oma-kohtaiset käsitykset ovat hiljaista tietoa. (Virtainlahti 2009, 47.) Vaistojen ja aavistusten pohjalta työntekijä pystyy ennakoimaan ja ”näkemään asioita”, nämä ovat työntekijän vahvimpia ominaisuuksia ja merkittävä vahvuus. Työntekijä on koko ajan tilanteen tasalla, hän oivaltaa nopeasti esimerkiksi raportin olennaiset tekijät ja pystyy tekemään johtopäätöksiä nopeasti ja tarkasti. (Kiviranta 2010, 168–169.) Hiljaista ja näkyvää tietoa voidaan kuvata saman kolikon kahdeksi puoleksi, ei jatkumon ääripäiksi; jopa kaikkein näkyvin tieto on hiljaisen tiedon taustalla. Hiljainen tieto koostuu joukosta yksityiskohtia, joista olemme toissijaisesti tietoisia keskittyessämme johonkin muuhun. (Tsoukas 2011, 472.)

Hiljainen tieto käsitteenä kuvaa tietoa, jota voidaan määritellä hiljaiseksi, sanattomaksi ja pohjimmiltaan selittämättömäksi tiedoksi. Periaatteessa osaaminen ja ammattitaito on synonyymi hiljaiselle tiedolle. Hiljainen tieto tekee työnteosta sujuvaa. Hiljaisen tiedon myötä työn hallitseminen ja työn laatu paranee sekä päätösten tekeminen ja asiakaspalvelutilanteet nopeutuvat. (Virtainlahti 2009, 46–47.) Hiljainen tieto voi koostua hyväksi todetuista toimintakäytännöistä ja -tavoista, kulttuurisista ajattelutavoista, yksilöllisistä skeemoista, moraalikäsitteistä, arvoista ja tunteista (Saarenheimo 2008). Sumkin ja Tuomi (2012, 26) toteavat, että kokemus yhdistää tiedon ja taidon toiminnaksi, joka pohjautuu myös hiljaiseen tietoon. Hiljainen tieto on ilmaisematonta ja muotoilematonta tietoa, joka on ihmisessä alati (Viitala 2005, 131). Saarenheimon (2008) mukaan hiljainen tieto ei ratkaise kaikkia yhteisöjen ja yhteiskuntien ongelmia, mutta se voi olla nykyistä tietoisemmalla käytöllä yhteisölle hyödyllinen voimavara.

### 3.1 Hiljaisen tiedon tunnustaminen ja tunnistaminen

Hiljaisen tiedon tunnustaminen lähtee arvostuksesta. Henkilön on arvostettava omaa ammattitaitoaan. Myös kollegoiden osaamista ja tietämystä tulee arvostaa. Henkilön on oivallettava oman ammattitaitonsa tärkeys sekä se, että kollegoiden tietämys viimeistelee kokonaisuuden. Työntekijän oma käsitys ja arvostus omaa ammattitaitoaan kohtaan vahvistuvat, kun osaamista ja tietämystä tuodaan esille. Arvostuksen kokeminen lisää työssä pysymistä, työssä jaksamista, työssä kehittymistä ja työhön liittyvän hiljaisen tiedon jakamista. Organisaation yrityskulttuurin pitää tukea yksilön osaamista ja tietämyksen esille tuomista sekä ymmärrystä. Täten organisaatiolla on parempi mahdollisuus pärjätä. Diversiteetin arvostaminen ja hyödyntäminen ovat myös hiljaisen tiedon tunnustamisen ominaisuuksia. Kun eri-ikäisten erilaista osaamista arvostetaan, yhteistyön tekeminen, vuorovaikutus ja keskinäinen toisilta oppiminen sekä hiljaisen tiedon jakaminen vahvistuu. (Virtainlahti 2009, 82–84; Kiviranta 2010, 177.)

Hiljainen tietämys pitää tunnistaa ennen kuin sitä voidaan jakaa, kehittää tai hyödyntää. Yksilö ei yleensä itsekään tunnista hiljaista tietoaan, joka tekee hiljaisen tiedon tunnistamisesta haastavaa. Yksilön automaattinen ja rutiininomainen tekeminen ja toimiminen on hiljaista tietämystä. Hän on tietoinen, miten missäkin tilanteessa toimitaan, mutta hän ei kykene kuvailemaan toimimistaan muille. Valitettavasti hiljainen tieto on tunnistettu liian monta kertaa vasta sen jälkeen, kun se on hävinnyt. Hiljainen tieto pitäisi tunnistaa ja hiljaista tietoa pitäisi tuoda esille, jotta olennainen tietämys ei häviäisi esimerkiksi eläköitymisen tai työpaikan vaihdoksen jälkeen. Hiljaista tietoa voidaan hyödyntää ja jakaa koko organisaatioon sen tunnistamisen myötä. (Virtainlahti 2009, 81, 85–86.) Myös Moilanen (2008) on sitä mieltä, että hiljaisen tiedon tunnistaminen on kaikkein vaikein osa, kun tarkastellaan hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon olemassaoloa ei tiedosteta eikä ymmärretä, koska se on niin itsestään selvää. Jotta hiljaisen tiedon tunnistaminen helpottuisi, voitaisiin eri-ikäisille työntekijöille esimerkiksi sopia palaveri, jossa hiljaisen tiedon ympärille pysähdytään ja tehdään siitä niin iso asia, että kaikki itsestään selvyudet häviävät. Yhteisessä keskustelussa hiljainen tieto vähitellen muodostuu ja jalostuu. (Moilanen 2008.) Jokainen organisaation jäsen omaa hiljaista tietoa siitä, miten omaa ja organisaation toimintaa pystytään parantamaan. Tiedosta tulee melkein loputon tietovaranto, kun se saadaan esiin osaksi rakentavaa kehittämistä. (Pietiläinen & Kesti 2012.)

Hiljaisen tietämyksen esille tuomisessa pitää ensin selvittää, mikä hiljainen tietämys on organisaation toiminnan näkökulmasta olennaista ja mikä kriittistä. On tunnistettava tulosten kannalta olennainen osaaminen ja tietämys sekä punnita tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Organisaation toiminta on vaarassa ilman kriittistä hiljaista tietämystä. On kartoitettava mitä erityisosaamista organisaatiossa löytyy ja ketkä näitä erityisosaamista vaativia tehtäviä hoitaa. On tunnistettava erityisesti vain yhden tai muutaman työntekijän hallinnassa olevat osaamiset ja tietämykset. Jotta kriittinen tietämys varmistetaan, on organisaatiossa tehtävä toimintasuunnitelma tietämyksen jakamisesta useammalle henkilölle. (Virtainlahti 2009, 88–89.)

Osaamiskartoitukset, osaamiskartat ja kuvaukset ovat keinoja, joiden kautta yksilöä autetaan tunnistamaan omaa hiljaista tietoaan. Osaamiskuvauksiin on mahdollista lisätä arvojen, asenteiden ja käsitysten kuvauksia. Tällä tavalla hiljaista tietoa voidaan tuoda osittain näkyväksi. Osaamiskartoitus ei

kuitenkaan ole työkalu, jolla varsinainen hiljainen tietämys tuotaisiin näkyville. Esimerkiksi dokumentointi ja mallintaminen ovat keinoja, joilla hiljainen tieto voidaan saada näkyväksi. Eri prosessien kulun hiljainen tieto (esimerkiksi ongelmatilanteen selvittäminen) kirjoitetaan auki, jonka jälkeen hiljainen tieto on avointa sekä yksilölle että koko organisaatiolle. Omaa tietämystään voidaan myös avata eri roolien kautta. Oma tekemistä pohditaan sen kautta, mitä rooleja oma tekeminen sisältää. Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja ovat myös suulliset, kirjoitetut, filmatut tai piirretyt tarinat. (Virtainlahti 2009, 91–97.)

Maanmittauslaitoksella työskentelevät kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteerit ovat eri-ikäisiä, eri taustoja omaavia ja uransa eri vaiheissa olevia. Kokoneiden kirjaamissihteereiden kokemuksen jakaminen ja vähemmän aikaa alalla olleiden eri näkökulmat rikastuttavat työskentelyä. Useita kirjaamissihteereitä on eläköitymässä lähivuosien aikana. Kokoneet, kauan työskennelleet, kirjaamissihteerit omaavat paljon hiljaista tietoa, joka olisi erittäin tärkeää tunnistaa ja siirtää ennen kuin se katoaa. Maanmittauslaitokseen on myös rekrytoitu uusia kirjaamissihteereitä, joten hiljaisen tiedon siirtäminen korostuu entisestään. Vuonna 2021 Maanmittauslaitoksesta eläköityi 56 henkilöä. Samana vuonna ulkoisten ja sisäisten hakujen kautta rekrytoitiin 297 henkilöä, joista uusia työntekijöitä oli 170 henkilöä. (Maanmittauslaitos 2022, 12–13.)

### 3.2 Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtäminen

Hiljainen tietäminen ei ole sidottu ikään tai sukupolviosallisuuteen, vaan se on huonosti tunnettu ja hankalasti käsitteellistettävä prosessi. Kokemuksellista hiljaista tietoa on kaiken ikäisillä ihmisillä. Kokemuksellisen tiedon jakamiseen ei välttämättä kiinnitetä erityistä huomiota, koska sitä jaetaan kaikessa ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Kollektiivinen ja vastavuoroinen oppiminen on oleellista kokemustiedon hyödyntämisessä. (Saarenheimo 2008.)

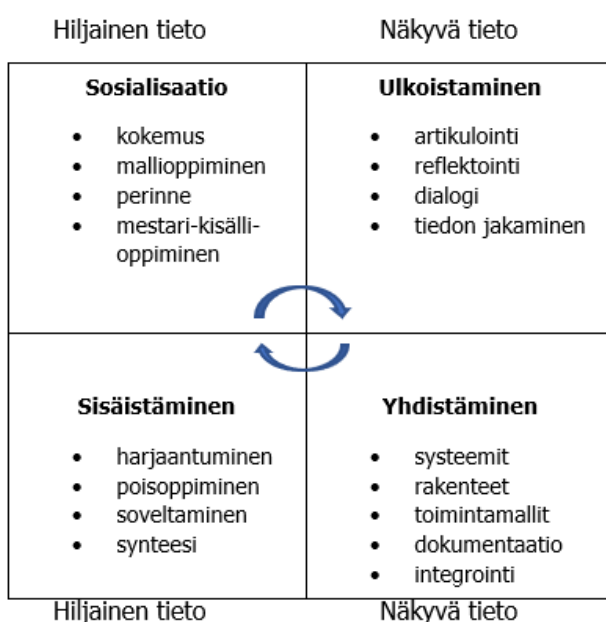
Vaikka hiljaisen tiedon välittämislle ei olisikaan periaatteellisia esteitä, sen henkilökohtainen luonne voi joskus vaikeuttaa sen siirtämistä (Gascoigne & Thornton 2013, 192). Ihmisten välinen vuorovaikutus on ehdoton edellytys hiljaisen tiedon jakamiselle. On hyvin antoisaa, kun osaamisen haltija ja uuden osaamisen omaksuja ovat läsnä yhtä aikaa. Kun molemmilla osapuolilla on vahva motivaatio osallistua prosessiin, saadaan aikaan paras lopputulos. Usein ajatellaan, että tietoa tai osaamista siirretään kokeneilta nuoremmille. On kuitenkin mainittava, että osaamisen siirto tapahtuu vastavuoroisesti ja hyödyttää kumpaakin osapuolta. Nuoret vastaanottavat kokemuksia ja viisautta, mutta vastavuoroisesti nuoret innostavat, tarjoavat uusia näkökulmia ja heillä on uutta teknologiaosaamista. (Kiviranta 2010, 188–189.)

Organisaatiossa on hyvin tärkeää jakaa hiljaista tietoa ja asiantuntijuutta. Hiljainen tieto ja asiantuntijuus varmistavat organisaation toimintakyvyn. Sisäisen tiedon jakaminen on olennainen osa organisaation menestystä ja mahdollistaa tehokkaan yhteistyön. Jaettu tietämys takaa organisaation varmuuden ja jatkuvuuden. Hiljaisen tiedon jakaminen parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja edistää yhteisöllisyyttä. Tiedon jakaminen antaa työntekijöille mahdollisuuden oppia muiden kokemuksista ja parantaa sen seurauksena omaa suorituskykyään. Ilman osaamisen ja tietämyksen jakamista ei tulevaisuutta pystytä rakentamaan. Työtehtäviä voidaan kehittää ja hyviä käytäntöjä jakaa hiljaisen tie-

don jakamisen myötä. Yksilöiden tieto ja osaaminen on jaettava, jotta se siirtyisi yhteiseksi osaamiseksi. Jos tärkeä osaaminen on vain muutaman henkilön varassa, on osaamista varsinkin silloin siirrettävä muillekin. Osaamista tulee siirtää sen vuoksi, että aina on olemassa osaamisen poistumisriski. Henkilöt, joilla on merkittävää osaamista, voivat lähteä organisaatiosta esimerkiksi eläköitymisen tai työpaikan vaihdoksen takia ennen kuin tietoa on keretty siirtää muille. (Ojala 2008, 36, 136, 239; Virtainlahti 2009, 107, 109–110; Connelly, Ford, Turel, Gallupe & Zweig 2014; Laitinen & Sivunen 2021.) Lähtevät työntekijät vievät mennessään enemmän kuin heidän tietämyksensä; he myös ottavat mukaansa kriittistä tietoa siitä, kenet he tuntevat. Tämän tiedon on oltava osa mitä tahansa tiedon säilyttämisstrategiaa. (Goncalves 2012, 29.)

Hiljaista tietoa ei voida siirtää kovinkaan paljon dokumentteina tai tekstitiedostoina, koska hiljaista tietoa ei pystytä ilmaisemaan tarkasti. Hiljainen tieto ilmenee parhaiten puheessa. Hiljaisen tiedon tunnistamisen ja siirtämisen on oltava systemaattista ja tavoitteellista, ihan kuin muukin osaaminen ja oppiminen. Keskustelu ja yhdessä työskenteleminen on parhaita keinoja siirtää käytännön tietoja, taitoja ja kokemuksia. (Puusa & Eerikäinen 2011.)

Nonakan ja Takeuchin uuden tiedon luomisen teoria esitellään Viitalan (2005, 168–169) kirjassa. Siinä kuvataan tiedon ja osaamisen siirtyminen organisaatiossa yksilön ja ryhmän välillä (kuva 13). Uuden tiedon luomisen syklistä on neljä eri vaihetta, joissa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi ja sen jälkeen takaisin hiljaiseksi tiedoksi. (Viitala 2005, 168–169.)



KUVA 13. Uuden tiedon luomisen sykli (Viitala 2005, 168 mukailen Nonaka & Konno 1998)

Sosialisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen ovat vaiheita, joiden kautta organisaatiolle tärkeä tieto tehdään näkyväksi, konkreettiseksi ja yhteiseksi. Organisaation kulttuuri uudistuu myös uuden tiedon luomisen kautta. (Kuusela 2015, 58.)

Sosialisaatiolla tarkoitetaan kokemus- ja mallioppimista, jossa oppijat ja osaajat työskentelevät yhdessä hyödyntäen vuorovaikutusta. Oppijat tarkkailevat osaajien toimintamalleja. Hiljaista tietoa välitetään sosiaalisissa tilanteissa. Tässä vaiheessa jaetaan hiljaista tietoa toisille olemalla yhdessä ja kollektiivisen työskentelyn myötä. Ulkoistamisen vaiheessa vaihdetaan kokemuksia keskustellen toimintamalleista tai muusta tiedosta. Omaa ja toisten toimintaa tarkastellaan analyttisesti ja tätä kautta hiljaista tietoa mallinnetaan. Hiljaista tietoa muokataan näkyväksi. Usein käytännön tilanteita konkretisoidaan periaatteiksi ja malleiksi. Tässä vaiheessa henkilökohtainen tieto muuntuu julkiseksi, joka mahdollistaa tiedon levittämisen ja soveltamisen. Yhdistäminen on vaihe, jossa käsitteellinen tieto yhdistetään aikaisempaan tietoon ja sitä jaetaan ja arvioidaan yhteisössä. Hiljainen tieto muokataan näkyväksi. Ulkoistamisen vaiheen tulokset muuttuvat järjestelmiksi ja toimintasäännöiksi, jotka sisällytetään organisaation yleiseen kokonaisuuteen. Myös uutta tietoa voidaan liittää kokonaisuuden varmistamiseksi. Sisäistämisvaiheessa uudesta käsitteellisestä tiedosta tulee yhteisön jaettua hiljaista tietoa. Tiedosta tulee kokemusten myötä yksilön hiljaista osaamista, joka on taas jaettavissa sosiaalisissa tilanteissa. Opetut toimintamallit otetaan käyttöön. Tämä vaatii monesti vanhasta poisoppimista, vähitellen käyttöön ottamista ja uuden kokeilua. Oppiminen ei kuitenkaan ole suoraviivaista näiden vaiheiden välillä, vaan siinä sahataan eri vaiheiden välillä. Mitä tehokkaammin organisaatiossa hallitaan näiden vaiheiden kautta etenevä systemaattinen oppiminen, sitä tehokkaammin jatkossa opitaan. (Viitala 2005, 168–169; Saarenheimo 2008; Kuusela 2015, 58.) Käytäväkeskustelut ovat tärkeitä etenkin silloin, kun näkyvä tieto sulautuu uuteen hiljaiseen tietoon. Käytäväkeskusteluissa ihmiset testaavat ja punnitsevat näkyvää tietoa omien ja toisten kokemusten kautta, joka on tärkeä osa uuden hiljaisen tiedon muodostumista. (Ekman 2004, 85.)

### 3.3 Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja

Hiljaisen tiedon jakamiseen on monia eri keinoja. Kiviranta (2010, 190) esittää kirjassaan hiljaisen tiedon jakamisen yksilölähtöisiä, paripohjaisia ja ryhmäkeskeisiä keinoja (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja (Kiviranta 2010, 190)

Yksilölähtöiset keinot	Paripohjaiset keinot	Ryhmäkeskeiset keinot
Lukeminen	Vapamuotoinen työparityö	Tiimityöskentely
Kirjoittaminen	Työhön opastus	Työn kehittäminen
Toisen työhön tutustuminen	Perehdyttäminen	Opintopiirit
Sijaisuuden hoitaminen	Mestari–kisällimalli	Projektiryhmät, kokoukset
Tehtävä ja henkilökierto	Mentorointi	Valmennusryhmät
	Hilti-pari	Työnohjaus ryhmissä
		Hilti-ryhmä

Hiljaisen tiedon jakamisen keinojen perustana on vuorovaikutteisuus, eivätkä ne ole erillään muusta kehittymisestä ja oppimisesta. Vaikka taulukossa keinot on jaoteltu yksilölähtöisiin, paripohjaisiin ja ryhmäkeskeisiin keinoihin, käytännössä sovellukset muokkaantuvat osallistujien lukumäärän mu-

kaan. Lista ei myöskään ole kaiken kattava, koska kaikki muutkin henkilöstön kehittämiskeinot soveltuvat hiljaisen tiedon jakamiseen. Koulutuskin voi olla hiljaisen tiedon jakamisen keinona silloin, kun se perustuu kokemusten jakamiseen ja on osallistujalähtöinen. (Kiviranta 2010, 189–190.)

### **Yksilölähtöisiä keinoja:**

Yksilölähtöisissä keinoissa on kyse yksittäisen ihmisen omasta halusta laajentaa omaa osaamistaan hakemalla ja löytämällä muiden työssä kehittynyttä tietoa ja hyödyntää sitä omassa työssään (Kiviranta 2010, 190).

**Lukeminen** on oppimistapa, jossa luetaan tietoa, joka pohjautuu toisen henkilön kokeneisuuteen tai subjektiiviseen tulkintaan. Myös erilaisilla dokumenteilla hiljainen tieto on voitu tehdä näkyväksi. Dokumentoitu tieto ei ole enää hiljaista, koska se on saatu tallennettua kirjallisen dokumentoinnin avulla niille, joita se kiinnostaa. (Kiviranta 2010, 190–191.)

**Kirjoittamisen** avulla tietoa jaetaan omaehtoisesti. Ajatusten, työtapojen, osaamisten ja muiden itselleen tärkeiden asioiden kuvaamisen kautta muut voivat tutustua kirjoittajan sisäiseen maailmaan. (Kiviranta 2010, 191.) Kirjoittamalla hiljainen tieto saadaan avoimeksi sekä tekijälle itselleen että muille organisaatiossa (Virtainlahti 2009, 94).

**Toisen työhön tutustumisen** kautta käytännön tekemisessä mennään eteenpäin. Toisen työhön voi tutustua joko muutaman päivän tai vähän pidemmän aikaa. Tällä aikavälillä toisen työtä seurataan ja havainnoidaan ennalta sovitulla tavalla. Oppijan motiivi on tässä työskentelyssä lähtökohdana. (Kiviranta 2010, 191.)

**Sijaisuuden hoitamisella** saadaan perusteellisempi kuva toisen henkilön töistä kuin lyhyellä työhön tutustumisella. Sijaisuuden hoitamisessa on se ongelma, että työn varsinainen tekijä ei ole paikalla. (Kiviranta 2010, 191.) Sijaisuuksilla on tarkoitus varmistaa, että työt sujuvat poissaolojen ja vaihtuvuustilanteiden vallitessa. Osaamista ja hiljaista tietoa siirtyy, kun useampi henkilö hallitsee saman tehtävän ja tehtävään liittyvän tietämyksen jakaminen on jatkuvaa. (Virtainlahti 2009, 22.)

**Tehtävä- ja henkilökierrossa** henkilön työtehtävä vaihtuu organisaation sisällä tietyksi ajaksi ja sovitulla tavalla. Tehtäväkierron jälkeen henkilö palaa takaisin omaan työhönsä. (Virtainlahti 2009, 127.) Tehtäväkierron aikana erilaiset ajattelu- tai toimintatavat tulevat tutuiksi, kun työtä vaihdetaan toisen henkilön kanssa (Kiviranta 2010, 191). Tehtäväkierron tarkoituksena on kokemuksen kartuttaminen ja monitaitoisuuden kehittäminen. Tehtäväkierto tarjoaa myös vaihtelua ja ennaltaehkäisee uupumusta. (Virtainlahti 2009, 127.)

### **Parityöskentelyyn pohjautuvia jakamisen keinoja:**

Yhteistyö toisen henkilön kanssa on hyödyllisin ja tehokkain tapa jakaa hiljaista tietoa. Tällöin on mahdollista suunnitella yhdessä sopivat työtavat ja tarkastella tavoitteita tiedon jakamiselle. Lisäksi läpikäydyn prosessin arvioiminen on myös mahdollista. (Kiviranta 2010, 192.)

**Työparin kanssa työskentely** sopii tilanteisiin, joissa nuorempi ja vähemmän kokenut työkaveri saa työparikseen kokeneen konkarin. Tieto ja oppi siirtyy molemmin puoleisesti. Konkari jakaa omaa vahvaa kokemuseräistä asiantuntemustaan ja tietotaitoaan. Nuorempi kollega tuo tullessaan uutta

näkökulmaa, teknistä osaamista ja uusia menetelmiä. Jos molemmat ovat motivoituneita, työparityöskentelyssä voidaan jakaa osaamista nopeasti ja tehokkaasti. (Kiviranta 2010, 193.) Rinnakkain työskentely, yhteistyö projekteissa ja kollegan kanssa vertaileminen edustavat tehokkaimpia tapoja jakaa tietämystä ja ideoita (Castellani, Rosatto, Giaretta & Davide 2021).

**Työhön opastuksessa ja perehdyttämisessä** hiljaista tietoa siirtyy samalla, kun osaamista varmistetaan (Kiviranta 2010, 193). Uutta tulokasta tuetaan perehdyttämisellä niin kauan, että hän pystyy työskentelemään omatoimisesti. Perehdyttäjänä toimii joko yksi tai useampi henkilö. (Virtainlahti 2009, 131–132.) Myös opastajan tai perehdyttäjän omia arvoja, uskomuksia ja erilaisia ajattelu- tai toimintatapoja siirtyy tulokkaalle. Tämän takia oman hiljaisen tiedon merkitys on tiedostettava. (Kiviranta 2010, 193.) Työn opastusta ja perehdytystä pitäisi saada myös silloin, kun henkilö siirtyy talon sisällä uusiin tehtäviin (Virtainlahti 2009, 132).

**Mestari-kisälli- ja mentorointimallissa** hiljaista tietoa siirretään kaikkein tietoisimmin konkarin ja vähemmän kokeneen työntekijän välillä (Kiviranta 2010, 193). Mentorointi-keskusteluiden tavoitteena ei ole pelkästään työtehtävien opettaminen, vaan siinä pidetään huolta kokonaisvaltaisesti mentoroitavasta yksilöstä hänen henkilökohtaisessa kehitysohjelmassaan (Tunkkari-Eskelinen 2011). Mentoroinnissa kokenut konkari ohjaa ja tukee kehityshaluista ja -kykyistä kollegaa työhön kuuluvissa kysymyksissä. Mentorin kokemukset tietystä tehtävästä syventävät mentoroitavan kasvua, tietämystä ja taitoja. Mentoroinnin tavoitteena on mentoroitavan henkilön työuran ja kehittymisen edistäminen ja tukeminen. (Virtainlahti 2009, 119.) Esimerkiksi eläkkeelle lähivuosien aikana siirtyvä henkilö voi toimia mentorina nuoremmille kollegoille, jonka myötä hiljaista tietoa saadaan siirrettyä organisaation muille jäsenille. Samalla eläköityvä henkilö saa kokea, että hänen osaamisensa ja kokemus on arvostettua. (Kaijala & Tolvanen 2020, 184.)

**Hilti-pariksi** voidaan kutsua paria, joka on keskittynyt hiljaisen tiedon jakamiseen. Organisaation tarve ohjaa parin tavoitteita, joten työnantaja tekee valinnat prosessiin lähtevistä konkareista. Tällä tavalla osaamisalueet varmistetaan, joita tarvitaan tulevaisuudessa. Parityöskentely on konkarille osa hänen työtään. Vähemmän kokeneelle tämä on oppisprosessi, joka vastaa koulutukseen osallistumisesta. Työskentely muistuttaa mentorointiprosessia, jossa hyödynnetään hiljaisen tiedon sisällöllisiä ja menetelmällisiä puolia. (Kiviranta 2010, 194.)

### **Ryhmäpohjaisia keinoja:**

**Tiimityöskentely** on erinomainen keino jakaa hiljaista tietoa, jos se toimii hyvin. Mikäli tiimissä on eri-ikäisiä ihmisiä ja heillä on erilaisia kokemuksia, kannustaa se hiljaisen tiedon jakamiseen. (Kiviranta 2010, 194.) Tiimeissä pyritään työyhteisön henkilöstön välisen vuorovaikutuksen syntymiseen. Vuorovaikutus edesauttaa tietojen ja taitojen välittämisen. Tiimin yhteisillä toimintatavoilla ja tavoitteilla on vaikutusta tietojen ja tietämyksen välittämiseen. Tiimin jokaisen jäsenen osaaminen ja tietämys vaikuttavat tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Virtainlahti 2009, 118–119.)

**Työn sisällöllinen kehittäminen tai työmenetelmien kehittäminen** on keino, jolla hiljaisen tiedon jakamista voidaan tehdä, vaikka se ei sellaisenaan olekaan tarkoitettu hiljaisen tiedon jakamiseen. Työhön liittyvien erilaisten haasteiden ratkomisen myötä erilaisia ajattelu- ja toimintatapoja käydään läpi samasta tai eri yksiköistä lähtöisin olevien työntekijöiden toimesta. Ihmisten erilaiset

osaamiset nousevat esille sisällöllisten kysymysten pohdinnassa ja täten tarjoutuu tilaisuus oppia toisen kokemuksista ja osaamisista. (Kiviranta 2010, 194.)

**Opintopiirit** ovat ryhmiä, joissa käsitellään jotakin työtä auttavaa tai työhön liittyvää asiaa. Asiana voivat olla esimerkiksi uudet ohjeet tai tuotteet tai toimintatapojen uudistukset. Ryhmän kokoontuminen on säännöllistä tarvittavan aikajakson ajan. Opintopiirin keskusteluissa nousee esille usein osaamista, joka luokitellaan hiljaiseksi tiedoksi. (Kiviranta 2010, 195.)

**Projektityöskentely** on hyvä keino hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen, kun siihen osallistuu eri tavalla ajattelevia ja eri yksiköistä tulevia henkilöitä. Työskentelyä tulee tarkastella hiljaisen tiedon kannalta, jotta projektityötä voidaan hyödyntää oman osaamisen laajentamiseen tai hiljaisen tiedon jakamiseen. (Kiviranta 2010, 195.) Projektin kaikkien jäsenten osaamista tarvitaan, jotta projekti on menestyksenkäs ja onnistuu. Organisaation toimintaa kehittävät uudet innovaatiot ja uudet toimintatavat voivat syntyä, kun hiljaista tietoa tuodaan esille ja yhdistetään. (Virtainlahti 2009, 129.)

**Kokouksia** voidaan myös hyödyntää hiljaisen tiedon jakamisessa. Hiljaista tietoa kannattaisi jakaa viikko- tai tiimipalavereissa. Osallistujat voisivat keskustella palavereissa esimerkiksi parhaista tai toimivista työtavoista. (Kiviranta 2010, 195.) Lisäksi onnistumisten, erityistapauksien tai ongelmallisten tilanteiden läpikäyminen edistävät hiljaisen tiedon jakamista (Virtainlahti 2009, 134). Kokemusten jakaminen voisi tuoda vaihtelua perinteisiin kokouksiin (Kiviranta 2010, 195).

**Valmennusryhmät** ovat mainioita paikkoja jakaa hiljaista tietoa. Työtavat määrittävät sen, kuinka tehokkaasti jakamista ja tietoa kohdistuu. Osallistavilla työmenetelmillä päästään hyviin tuloksiin, jos valmennusryhmien osallistujat ovat sekä konkareita että vähemmän kokeneita. Hiljaisen tiedon kannalta paras yhdistelmä on silloin, kun valmennusryhmässä on osallistujia parista eri organisaatiosta tai yhdestä isosta organisaatiosta. (Kiviranta 2010, 196.)

**Työnohjaus ryhmämuotoisena** mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamisen hyvin, mikäli työnohjaus on pitkäkestoinen (vähintään 6 kuukauden kestoinen) prosessi ja prosessiin osallistuu eri-ikäisiä ja erilaisilla kokemuspohjilla olevia henkilöitä (Kiviranta 2010, 196).

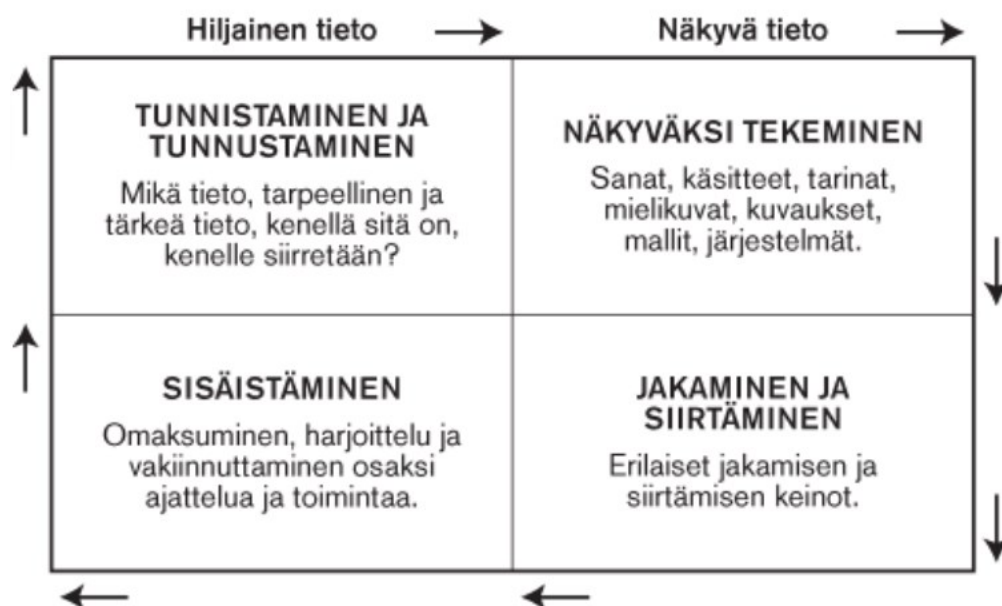
**Hilti-ryhmässä** mukana olisi sekä konkareita että vähemmän kokeneita konkareita. Konkarit jakaisivat työssään kohdanneita, itselleen merkityksellisiä, onnistumisen kokemuksia. Myös nuoremmilla olisi mahdollisuus jakaa omaa osaamistaan, jolloin jakamisesta tulisi molemminpuolista. (Kiviranta 2010, 196.)

### 3.4 Hiljaisen tiedon johtaminen

Hiljainen tieto on oleellinen osa osaamisen johtamista, etenkin pitkään työskennelleiden työntekijöiden kohdalla. Kokemus, taitotieto ja hiljaiseen tietämykseen tai tietoon liittyvät asiat tulisi huomioida johtamisessa paremmin ja tehdä niitä näkyväksi. (Kiviranta 2010, 163.) Osaamiseen liittyvän näkyttämisen ja hiljaisen tiedon näkyväksi muuttaminen on nykyään haaste strategiselle henkilöstöjohtamiselle (Suvitie 2009). Jotta organisaatiot eivät olisi liian riippuvaisia työntekijöistään, hiljaisesta tiedosta on pyritty tekemään näkyvää. Kaikki hiljainen tieto ei kuitenkaan ole johdettavissa eikä hal-

littavissa, koska hiljaista tietoa ei voida erottaa ihmisestä. Tästä syystä hiljaisen tietämyksen johtamisessa olisi löydettävä tasapaino siihen, mitkä tiedot pystytään tuomaan esille ja esimerkiksi dokumentoida ja mitkä tietämykset vaativat henkilökohtaisen perehdytyksen ja kokeneemman kollegan mukana olemisen, jotta tieto on jaettavissa henkilöltä toiselle. (Virtainlahti 2009, 73–74.) Esimies voi myös pyrkiä siirtämään hiljaista tietoa hyödyntämällä erilaisia kehittämistilanteita (Kurttila ym. 2010, 108).

Kiviranta (2010, 173) esittää kirjassaan hiljaisen tiedon johtamisen mallin (kuva 14). Hiljaisen tiedon johtamisen kokonaisuuden rakentamisen perustana on käytetty Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen mallia. Prosessiin on lisätty yksi vaihe, joka on ”tunnistaminen ja tunnustaminen”. Lisäksi käsitteitä ja malleja on yhdistetty ja nimetty uudelleen. (Kiviranta 2010, 171–173.)



KUVA 14. Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010, 173)

Hiljaisen tietämyksen johtamisen ensimmäinen vaihe on tunnustaa hiljaisen tietämyksen merkitys. Hiljaisen tietämyksen johtamisessa esimiesten ja johdon tulee pohtia, missä osassa liiketoimintaa käytetään vain kokemusperäistä tietämystä. On syytä myös pohtia, miten työyhteisössä näkyvät arvostus ja tietämyksen tunnustaminen. Työyhteisössä on ihmisiä, jotka ovat eri-ikäisiä, erilaisista taustoista tulevia, erilaista osaamista ja tietämystä omaavia ja uransa eri vaiheissa olevia. Johdon ja esimiesten on tuotava työyhteisön erilaisuus työyhteisön käyttövoimaksi. (Virtainlahti 2009, 81, 84.)

Hiljaisen tietämyksen tunnustaminen on myös yksi hiljaisen tietämyksen johtamisen lähtökohdista. Tunnustaminen on tarpeellista tietämyksen tehokkaan hyödyntämisen ja kehittämisen näkökulmista. Tunnustaminen johtamisen osana tuo esiin tämänhetkisen tilanteen. Se kertoo myös sen, mihin suuntaan kehityksen tulisi edetä ottaen huomioon sekä yksilön että organisaation näkökulmat. Monesti hiljaisen tietämyksen tunnustamisen tekee haasteelliseksi se, ettei tietämyksen haltija yleensä tunnista omaa tietämystään. Tämä johtuu siitä, että hiljainen tietämys on niitä asioita, jotka ihmisille ovat automaattisia ja rutiininomaisia. Usein tietämyksen tunnustamiseen auttaa, kun henkilö pysäh-

tyy pohtimaan, mitä hän osaa, mitä hän tietää, mistä tietää, mitä tekee ja keneltä kysyy. On tunnistettava, että kyseessä on nimenomaan kokemukseen perustuvasta tietämyksestä, ei teorian tiedosta. Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen on tietämyksen haltijan ja esimiehen vastuulla. Esimiehen käsitteet oman tiimin tai yksikön tulevista osaamistarpeista pohjautuvat usein visioon ja strategiaan. Esimiehen tulee löytää osaamiset, joita on tällä hetkellä ja joita tarvitaan vielä jatkossakin. Tulevaisuudessa tarvittava, tällä hetkellä harvinainen, osaaminen on tärkeää tunnistaa sekä sen hallitsevat työntekijät. Nämä osaamiset on syytä jakaa esimerkiksi parityöskentelyn avulla. (Virtainlahti 2009, 85–86, 91; Kiviranta 2010, 173–176.)

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä on tärkeää, että yksittäisen ihmisen osaaminen nostetaan esille ja löydetään sen kuvaamiseen oikeat sanat ja teot. Yksittäisen työntekijän osaamisen esille tuomisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi osaamiskarttaa. Osaamiskartat on mahdollista tehdä yksittäisten työntekijöiden lisäksi myös tietyistä henkilöstöryhmästä, tiimin osaamisista tai jostakin yksittäisestä osaamisalueesta tai koko organisaatiosta. Vaikka osaamiskartoitus ei olekaan ensisijainen työkalu hiljaisen tietämyksen esille tuomiseen, on se kuitenkin loistava väline, jonka avulla työntekijöitä voidaan auttaa tunnistamaan omaa osaamistaan. Osaamisen tunnistaminen voi helpottaa hiljaisen tietämyksen tunnistamista. Organisaatiotasolla on tärkeää saada yhdistettyä keskeisimmät yksittäisten ihmisten osaamiset malleiksi ja kokonaisuuksiksi. (Virtainlahti 2009, 91, 93; Kiviranta 2010, 178.) Janhosen (2010, 38) mukaan hiljaisen ja julkilausutun tiedon vuorovaikutuksen esteitä voidaan poistaa oikeanlaisen johtamisen avulla. Esimerkiksi tarvittavien resurssien lisääminen, kuten ajan antaminen organisaation tiedon muodostumiselle, tai luottamuksen edistäminen yksittäisten työntekijöiden tai yhteisöjen välillä edistävät esteiden poistamista. (Janhonen 2010, 38.)

Hiljaisen tietämyksen jakaminen on tärkein osa hiljaisen tietämyksen johtamista. Hiljaisen tietämyksen jakamisella saavutetaan useita hyötyjä. Jakamisen hyötyjä ovat muun muassa organisaation toimintakyvyn ja jatkuvuuden varmistaminen, osaamisen ja tietämyksen sekä työtehtävien näkyväksi tuleminen, hyvien käytäntöjen jakaminen kaikille sekä yhteisöllisyyden edistäminen. Kaikki hiljainen tieto ei ole sellaista, joka olisi tuotava näkyvään muotoon. Tällainen hiljainen tietämys voidaan kuitenkin jakaa toisille. Jakamalla tietämys saadaan levitettyä organisaatioon ja sitä kautta koko organisaation tietämys ja osaaminen kohenee. (Virtainlahti 2009, 76–77, 107–108.) Organisaatioiden on tarjottava mahdollisuuksia tiedon jakamiseen. Tiedon jakamisen mahdollistajia ovat esimerkiksi kokoukset tai virtuaaliset tai fyysiset tilat, kuten organisaation sosiaalisen median kanava tai kahvila. Mitä enemmän työntekijät ovat vuorovaikutuksessa ja kommunikoivat keskenään, sitä todennäköisemmin he jakavat tietoa. Kun työntekijät kokevat, että heille annetaan enemmän mahdollisuuksia jakaa tietoa, ne henkilöt jakavat tietoa enemmän, joilla on kyky omaksua tietoa, luottavat työtovereihin tai joilla on läheinen suhde työtovereihin. (Nguyen, Siri & Malik 2022.)

Osaamisen sisäistäminen on viimeisin vaihe hiljaisen tiedon johtamisessa. Sisäistämisen vaiheessa kokeillaan ja testataan oppeja, joita on saanut. Parhaimmat opit ja menettelytavat vakiinnutetaan osaksi omaa työtä. (Kiviranta 2010, 197.) Hiljaista tietämystä pitää myös kehittää. Vasta työnsä aloittaneet tähtäävät asiantuntijatasoiseen osaamiseen ja asiantuntijat jalostavat taitojaan jatkuvasti. Hiljaisen tietämyksen jatkuva ja aktiivinen kehittäminen mahdollistuu tehokkaalla hiljaisen tietämyksen johtamisella. (Virtainlahti 2009, 77.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tarkasteltavana kohteena on kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden osaaminen, hiljainen tieto ja niiden jakaminen. Osaaminen on otettu mukaan opinnäytetyöhön, koska hiljainen tieto on olennainen osa osaamista. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen nykytila. Tavoitteena on myös selvittää keinoja, miten hiljainen tieto saataisiin jaettua ja siirrettyä luontevasti ja tehokkaasti sekä miten hiljaisen tiedon jakamisesta tulisi luonteva osa osaamisen kehittämistä. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa, mikä kirjaamissihteereiden avainasemassa oleva osaaminen ja hiljainen tieto on sellaista, mikä ei saisi valua pois eläköitymisten tai työpaikan vaihdoksen myötä.

Tutkimuksen tutkimusongelma ratkaistaan erilaisia tutkimusmenetelmiä käyttämällä (Kananen 2013, 22). Tutkimusmenetelmiä ovat kvantitatiivinen (määrällinen) tutkimusmenetelmä ja kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimusmenetelmä. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä halutaan saada numeraalista tietoa ja laadullisella tutkimusmenetelmällä halutaan saada tietoa, joka auttaa ymmärtämään merkityksiä. (Vilka 2015, 66.)

Opinnäytetyössä käytetään sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Opinnäytetyön tutkimusote on pääosin laadullinen, tukena käytetään myös määrällistä aineistoa. Määrällinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen: tutkimukseen on mahdollista saada iso määrä henkilöitä ja sillä on mahdollista kysyä useita asioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 195). Määrällinen tutkimus valikoitui opinnäytetyön tausta-aineiston tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimukseen haluttiin mukaan kaikki 170 Maanmittauslaitoksen kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteeriä. Kokonaistutkimuksen tekemisen myötä saadaan laaja kokonaiskuva kirjaamissihteereiden näkemyksistä osaamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen liittyen. Vastauksia haetaan myös siihen, mitä osaamista tai hiljaista tietoa ei saisi antaa valua pois eläköitymistä tai työpaikan vaihdoksen vuoksi. Samalla kartoitetaan, mitä haasteita osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisessa tällä hetkellä on ja miten osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen voitaisiin kannustaa. Määrällisellä tutkimuksella kerätään tausta-aineisto laadulliseen tutkimukseen.

Laadullista tutkimusta hyödynnetään opinnäytetyössä kyselytutkimuksesta nousevien havaintojen ja ongelmien ratkaisemiseen aivoriihityöpajan avulla. Laadullisella menetelmällä pureudutaan kyselystä esille nousseisiin ongelmakohtiin ja keinoihin, joita voitaisiin käyttää oman osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisessa. Lisäksi laadullisella menetelmällä selvitetään, millä keinolla hiljainen tieto kytkeytyisi luonnolliseksi osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Aivoriihi valikoitui laadullisen tutkimuksen aineiston hankinnan muodoksi, koska se soveltuu hyvin osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinojen ideointiin. Aivoriihessä nousseita ideoita voidaan hyödyntää, kun suunnitellaan kehitysehdotuksia ja kehitysaskelaita muun muassa osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen liittyen.

#### 4.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön aiheena on hiljainen tieto osana osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden osaamisesta ja hiljaisesta tiedosta ei ole aikaisempaa tutkimustietoa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen nykytila. Lisäksi kartoitetaan keinoja, miten kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirrettyä luontevasti ja tehokkaasti sekä miten hiljaisen tiedon jakamisesta tulisi luonteva osa osaamisen kehittämistä. Tavoitteena on myös tunnistaa, mikä osaaminen ja hiljainen tieto on avainasemassa kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden työssä.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirrettyä luontevasti ja tehokkaasti. Ei myöskään ole tarkalleen tiedossa, mikä hiljainen tieto on sellaista, minkä ei saisi antaa valua pois eläköitymisten tai työpaikan vaihdosten myötä ja mitä keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen voitaisiin käyttää. Opinnäytetyössä selvitetään näitä ongelmia ja etsitään keinoja osaamisen sekä hiljaisen tiedon jakamiseen. Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteerit näkevät oman osaamisen, osaamisen kehittämisen sekä osaamisen jakamisen nykytilan?
- Millainen hiljainen tieto ei saisi jäädä siirtymättä eläköitymistä tai työpaikan vaihdoksen vuoksi?
- Miten hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirtymään luontevasti ja tehokkaasti?
- Miten hiljainen tieto kytkeytyisi luontevaksi osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä?

#### 4.2 Tutkimusotteen ja lähestymistavan valinta

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on pääosin laadullinen. Lisäksi opinnäytetyössä käytetään määrällisen aineiston hankintaa. Laadullinen tutkimus on tutkimustapa, joka perustuu tulkintaan. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää esimerkiksi osaamiseen liittyvien kokemusten tutkimiseen. (Vilkkä 2021, 17.) Laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia kokonaisvaltaiseksi tiedon hankinnaksi, jonka aineisto kerätään luonnollisista ja todellisista tilanteista (Hirsjärvi ym. 2018, 164). Laadullisessa lähestymistavassa todellisuus ja siitä saatava tiedon subjektiivinen luonne korostuu. Tämä onkin yksi laadullisen tutkimuksen keskeisistä tunnuspiirteistä. (Puusa & Juuti 2020, luku 4.) Laadullisen tutkimuksen menetelmän tavoitteena on paljastaa ihmisten toiminnalleen antamia merkityksiä. Näitä merkityksiä ovat esimerkiksi ihmisten halut, uskomukset, käsitykset, arvot ja ihanteet. (Vilkkä 2015, 67.) Useat suuntauksat ja lähestymistavat ovat ominaista laadulliselle tutkimukselle (Puusa & Juuti 2020, luku 4). Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineisto voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluilla, kyselyillä, havainnoinnilla ja erilaisiin dokumentteihin perustuvalla tiedolla (Tuomi & Sarajärvi 2013, 71). Laadullinen tutkimus antaa vastauksia kysymyksiin Miksi? Miten? Millainen? (Heikkilä 2014, 15).

Heikkilän (2014, 15) mukaan määrällisellä tutkimuksella selvitetään lukumääriä ja prosenttiosuuksia koskevia kysymyksiä. Määrällisen tutkimuksen otos tulee olla riittävän suuri ja edustava. Määrällinen tutkimus antaa vastauksia kysymyksiin Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? (Heikkilä 2014, 15.)

Määrällisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineisto voidaan kerätä kyselylomakkeella, systemaattisella havainnoinnilla tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käytöllä (Vilka 2015, 94). Määrällisen tutkimuksen tavoitteena voidaan yleisesti pitää tutkittavan ilmiön kuvaailua ja selittämistä sekä myös ymmärtämistä (Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2020, 13). Vilkan (2021, 23) mukaan määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on ihmisiin liittyvien asioiden, piirteiden, kokemusten ja ilmiöiden kartoitus, kuvaus, selittäminen, vertaileminen tai ennustaminen. Vilka (2015, 67) toteaa, että määrällisellä tutkimusmenetelmällä toteutetun tutkimuksen tavoitteena on säännönmukaisuuksien löytäminen ja selvittää miten eri muuttujat liittyvät toisiinsa. Lisäksi selitetään miten esimerkiksi ihmisten mielipiteet eroavat eri muuttujien suhteen. (Vilka 2015, 67.)

Laadullinen ja määrällinen tutkimus eivät poissulje toisiaan eivätkä ne ole välttämättä vastakohtia toisilleen (Puusa & Juuti 2020, luku 4). Erilaisia tutkimusotteita ja menetelmiä voidaan yhdistellä opinnäytetyössä tilanteen mukaan (Kananen 2010, 133). Monesti laadullinen tutkimus tehdään ennen määrällistä tutkimusta, mutta ei ole este käyttää molempia tutkimuksia myös rinnakkain tai peräkkäin (Kananen 2011, 18). Hurmerinnan ja Nummelan (2020, luku 20) mukaan ajallisella järjestyksellä ei ole väliä. Määrällinen tutkimus voidaan toteuttaa ennen laadullista tai päinvastoin. Molemmat tutkimukset voidaan myös toteuttaa samanaikaisesti. Tutkimusmenetelmien yhdistämisessä jälkimäisen tutkimusosan aihe tai syöte tulee ensimmäisestä tutkimusosasta - joko määrällisestä tai laadullisesta tutkimuksesta. (Hurmerinta & Nummela 2020, luku 20.) Joissakin tutkimuksissa näiden kahden tutkimusotteen yhdistäminen johtaa siihen, että ne täydentävät toinen toistaan. Määrällisellä tutkimuksella saadaan selvitettyä olemassa oleva tilanne ja laadullisella tutkimuksella saadaan syvempää ymmärrystä tutkimuskohteesta. (Heikkilä 2014, 14–15.) Ymmärryksen syventämisen lisäksi laadullisella tutkimuksella voidaan tavoitella myös uuden tiedon hankintaa, ilmiön kuvaamista, ilmiön tulkitsemista tai kyseenalaistamista (Puusa & Juuti 2020, luku 4).

Opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimuksen kohteena voi olla yksi tai useampi tapaus, josta pyritään saamaan syvälinen ymmärrys (Kananen 2013, 54). Esimerkiksi yritys tai osa siitä, yrityksen palvelu, toiminta tai ihmisryhmä voi olla tutkimuksen kohteena eli tapauksena (case). Tutkittavan tapauksen syvälinen ja yksityiskohtainen tieto on tapaustutkimuksen tavoitteena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–53.) Tapaustutkimuksessa käytetään monia tietolähteitä (Kananen 2013, 28). Tyypillisesti tapaustutkimus nähdään laadullisena tutkimusstrategiana, mutta se voi olla myös määrällinen tai sitä on mahdollista käyttää määrällisten menetelmien kanssa yhdessä (Piekkari & Welch 2020, luku 13). Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan siihen tarpeeseen, että kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteerit pystyisivät hyödyntämään hyljaita tietoa jatkossa paremmin. Tapaustutkimus valikoitui lähestymistavaksi, koska tapaustutkimuksessa ongelmaan tuotetaan ratkaisu, mutta tutkija ei poista ongelmaa ryhtymällä käytännön työhön (Kananen 2013, 15).

Tapaustutkimuksen tutkimusaineiston keruussa hyödynnetään useita tiedonkeruumenetelmiä. Tapaustutkimus on lähestymistapa, joka omaa laadullisen ja määrällisen tutkimuksen piirteitä. (Kananen 2013, 28, 36.) Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, joita ovat esimerkiksi haastattelut, havainnointi, aivoriihiyöskentely ja benchmarking (Ojasalo ym. 2015, 55). Tapaustutkimuksessa tavoitellaan kokonaisvaltaista ja kattavaa kuvausta, kun tietoa kerätään

eri aineistoilla (Vilka, Saarela & Eskola 2018, osa 2). Tapaustutkimus kannattaa valita lähestymistavaksi, jos tutkimuskohteena on ajankohtainen ilmiö eikä tutkija voi vaikuttaa tapahtumiin. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin ”mitä”, ”miten” ja ”miksi”. Tapaustutkimusta voidaan luonnehtia monimuotoiseksi tutkimukselliseksi lähestymistavaksi ja sitä voidaan nimittää tutkimusstrategiaksi. Tapaustutkimusta voidaan kuvailla enemmän lähestymistavaksi kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmäksi. Tapaustutkimuksen tutkimusaineisto voidaan kerätä monella eri tavalla ja se voi olla lähtöisin monista eri lähteistä. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää laadullisen aineiston ohella myös määrällistä aineistoa. (Eriksson & Koistinen 2005, 4–5.) Rissanen ja Huotarin opetusmateriaalissa (2019, 12) on kuvattuna tapaustutkimuksen prosessi seuraavasti (kuva 15):



KUVA 15. Tapaustutkimuksen prosessi (Rissanen & Huotari 2019, 12)

Toimintatutkimus oli myös yhtenä opinnäytetyön lähestymistavan vaihtoehtona. Toimintatutkimuksessa tähdätään toimintaan, tutkimukseen ja muutokseen samanaikaisesti (Kananen 2014, 16). Toimintatutkimus sopii hyvin organisaatioiden kehittämiseen. Tutkimusprosessiin osallistuvat sekä toimijat että tutkijat yhdessä. (Juuti & Puusa 2020, luku 17.) Toimintatutkimukseen otetaan aktiivisiksi toimijoiksi mukaan käytännössä toimivat henkilöt, jotka yhdessä ovat osallisia tutkimuksessa ja kehittämisessä. Tutkimuksessa toimii täten ryhmä ihmisiä yhdessä. (Ojasalo ym. 2015, 58.) Toimintatutkimuksessa ratkaisun käytettävyyttä testataan käytännössä (Kananen 2013, 15). Koska opinnäytetyön tavoitteena ei ollut muutosten toteuttaminen, vaan keinojen tuottaminen osaamisen kehittämiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen, päädyttiin lähestymistavaksi valitsemaan tapaustutkimus.

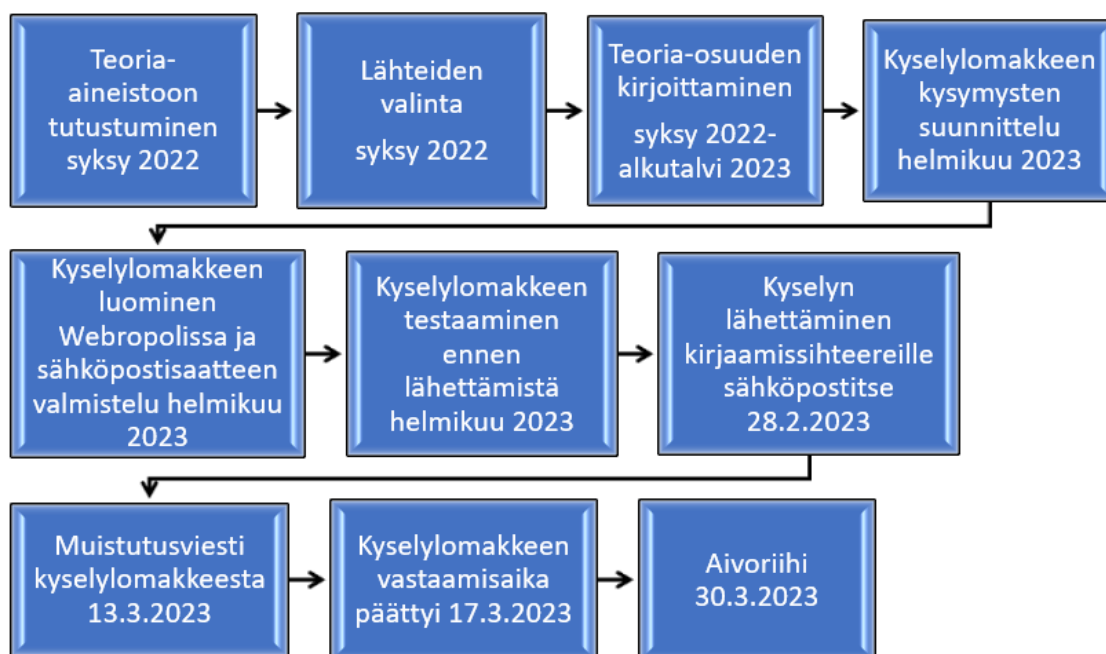
#### 4.3 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusmenetelmät ovat erilaisia aineiston keruun tapoja, joiden avulla ensi käden tai toisen käden tieto ja lähteet saavutetaan. Tutkimustulokset perustuvat kerättyyn aineistoon. Aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi kyselyillä, tutkimushaastatteluilla, havainnoinnilla tai kuva- ja tekstiaineistoilla. Aineiston keruussa voidaan hyödyntää myös erilaisia toiminnallisia metodeja, joita ovat esimerkiksi luotaintutkimuspaketti, oppimiskahvila, aivoriihi, työpaja ja muutoslaboratorio. (Vilka 2021, 59, 67, 86.) Opinnäytetyön aineisto kerättiin Webropol-kyselyllä ja aivoriihi-työpajassa.

Opinnäytetyön aineiston keruu (kuva 16) alkoi syksyllä 2022. Tällöin keskityttiin teoria-aineistoon tutustumiseen ja teoria-aineiston keräämiseen. Kirjallisuutta, aiempia tutkimuksia ja julkaisuja hyödynnettiin lähteiden valinnassa. Tietoa etsittiin menetelmäkirjallisuuden lisäksi osaamisesta, osaamisen jatkuvasta kehittämisestä, osaamisen johtamisesta, hiljaisesta tiedosta sekä hiljaisen tiedon siirtämisestä ja johtamisesta. Osaaminen otettiin mukaan teoriaosuuteen, koska hiljainen tieto on osa osaamista. Uuden työntekijän perehdyttäminen rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle.

Kyselytutkimuksen kyselyn kysymykset ja kysymystyypit suunniteltiin, kyselylomake luotiin Webropolissa ja kyselyn sähköpostisaate valmisteltiin helmikuussa 2023. Kyselylomake testattiin ennen sen lähettämistä. Kyselylomakkeen testaamiseen osallistui viisi kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteeriä. Kysely lähetettiin 170 kiinteistökirjaamisen kirjaamissihterille sähköpostitse 28.2.2023, vastausaika oli 17.3.2023 klo 15 asti. Muistutusviesti lähetettiin 13.3.2023, jossa kannustettiin vastaamaan kyselyyn, jos sitä ei ole jo tehnyt.

Aivoriihi toteutettiin 30.3.2023 Kuopiossa Maanmittauslaitoksen neuvottelutilassa. Aivoriiheen osallistui kahdeksan kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteeriä. Aivoriihen lähtökohtana olivat kyselytutkimuksesta nousseet ongelmat ja havainnot. Tarkoituksena oli selvittää ja kehittää käytännönläheisiä keinoja kirjaamissihteereiden osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymiseen. Lisäksi ideoitiin, miten hiljainen tieto voitaisiin liittää luonnolliseksi osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä.



KUVA 16. Aineiston keruu

#### 4.3.1 Kyselytutkimus aineiston keruumenetelmänä

Opinnäytetyön määrällisen tutkimuksen metodiksi valikoitui kyselylomaketutkimus (survey-tutkimus), jossa tietoa kerätään vakioidussa muodossa kyselylomakkeella. Kyselytutkimuksessa kerätään aineistoa, jonka myötä pyrkimyksenä on kuvailla, vertailla ja selittää ilmiöitä. Kyselytutkimuksen keskeinen menetelmä on kysely. (Hirsjärvi ym. 2018, 134, 193.) Kyselylomake toimii hyvin tutkimuksissa, joissa tutkittavien mielipiteet, arvot, asenteet ja kokemus ovat kiinnostuksen aiheena. Kyselylomake on mahdollista laatia ja kysely myös toteuttaa sähköisesti esimerkiksi Webropol-sovelluksella. Sovellusta käyttämällä vastaukset saadaan tallennettua esimerkiksi Excel-tiedostona tai valmiina aineistona, joka sopii SPSS-ohjelmaan. (Tähtinen ym. 2020, 25.)

Kyselytutkimuksessa pystytään erottamaan kaksi toisistaan erottuvaa tutkimusasetelmaa, jotka ovat poikittaistutkimus ja pitkittäistutkimus. Poikittaistutkimuksen aineisto kerätään useilta vastaajilta samana ajankohtana. Pitkittäis- eli seurantatutkimuksen aineisto kerätään vähintään kahtena eri ajankohtana samalta vastaajaryhmältä. Pitkittäistutkimuksen vastaajien eri mittauskerroilla antamien vastausten yhdistäminen on tärkeää. Poikkileikkausaineistoon perustuvat analyysit kuvailevat eri ilmiöitä, kun taas pitkittäistutkimuksella pyritään selittämään ilmiöitä. (Vastamäki & Valli 2018, osa 1.)

Kokonaistutkimuksessa jokainen perusjoukon jäsen tutkitaan. Kyselytutkimuksissa jopa 200–300 suuruinen perusjoukko kannattaa tutkia kokonaistutkimuksena. (Heikkilä 2014, 31.) Vallin (2015, 21–22) mukaan laajoja kohderyhmiä ei ole usein mahdollista tutkia kokonaisuutena. Ajan ja taloudellisten resurssien säästämiseksi joudutaan miettimään otannan kokoa. Otannan koolle ei voida mainita joka tilanteeseen sopivaa lukumäärää. Otannan kokoon vaikuttaa perusjoukon koko ja tutkittava asia. Mikäli otantaan on mahdollista valita 50 prosenttia perusjoukosta, on sama tehdä tutkimus kokonaistutkimuksena ja unohtaa kokonaan otannan tuomat rajoitukset. Monesti otoksen koko on rutkasti alle 20 prosenttia perusjoukon määrästä. Hyvin tehty otanta on onnistuneen määrällisen tutkimuksen ydin. Otannassa laajasta perusjoukosta pyritään saamaan tietynlainen pienoismalli, joka vastaa oikeassa suhteessa ryhmän erilaisia jäseniä. Otantamenetelmiä on monia, mutta niitä yhdistää satunnaisuus. Kuka tahansa perusjoukon henkilöistä voi tulla samalla todennäköisyydellä valituksi lopulliseen otantaan. (Valli 2015, 21–22.)

Mittaamisessa erilaiset ihmiseen liittyvät asiat ja ominaisuudet tai luontoon liittyvät ilmiöt määritetään mitta-asteikolle. Mitta-asteikolla tutkittavat muuttujat ryhmitellään, järjestetään tai luokitellaan. Havaintoyksiköiden välille tehtävät erot ja symboleilla määriteltävät erot ovat määrällisen tutkimuksen mittaamista. (Vilka 2007, 16.) Mitta-asteikoita ovat nominaali- eli luokitteluasteikko, ordinaali- eli järjestysasteikko, intervalli- eli välimatka-asteikko ja absoluuttinen eli suhdeasteikko. Luokitteluasteikon muuttujien arvot voidaan luokitella, mutta luokkia ei voida laittaa mitattavan ominaisuuden mukaiseen järjestykseen eikä laskutoimitukset arvoilla ole mahdollisia. Muuttujien arvot ovat joko samanlaisia tai erilaisia. Asteikkoa voidaan myös nimittää laatuasteikoksi. Luokitteluasteikon tasoisia muuttujia ovat esimerkiksi sukupuoli, siviilisäätö tai kotipaikka. (Heikkilä 2014, 81–82.) Asenneasteikoita voidaan käyttää, jos tavoitteena on laadullisten ominaisuuksien, asenteiden tai mielipiteiden jakautumisen kartoittaminen tai kuvaaminen perusjoukossa. Mielipideväittämissä käytetään usein Likertin asteikkoa, joka on järjestysasteikko. Asteikon ääripäissä on usein väittämät ”Täysin samaa mieltä” ja ”Täysin eri mieltä”. Eli toiseen suuntaan mentäessä samanmielisyys suurenee ja

toisessa päässä samanmielisyyden pienenee. (Vilkkä 2021, 70.) Välimatka-asteikossa yksikäsitteisen järjestyksen (esimerkiksi suuruusjärjestyksen) määrittäminen on mahdollista havaintoyksiköiden välillä. Suhdeasteikko on mittausten menetelmänä kehittynein mittaustasoltaan. Suhteelliset vertaukset (esimerkiksi kasvun ja muutoksen suhde) ovat mahdollisia suhdeasteikkoisille muuttujille. (Valli 2015, 38.) Suhdeasteikko vaatii nollakohdan (Kananen 2011, 62).

Kyselylomakkeen tekijän tulee olla teoreettisesti perusteellisesti perehtynyt tutkimusilmiönsä. Kyselylomake pitää laatia huolellisesti ja testata. Lisäksi pitää tehdä päätös siitä, käytetäänkö aineiston keruussa otantaa vai jollain muulla tavalla valikoitua kohdejoukkoa. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne ja Paavilainen 2011, 114.) Valli (2018, 261–262) on myös sitä mieltä, että kyselylomakkeen ennakkosuunnittelu korostuu, koska tutkijalla ei ole mahdollisuutta tehdä tarkentavia kysymyksiä eikä havaintoja. Ennen lomakkeen laadintaa kannattaa tutustua alan kirjallisuuteen huolellisesti. Kyselylomake tulee rakentaa niin, että vastaaja käsittää sen samalla lailla kuin lomakkeen laatija on sen ajatellut. Tuleva kohdejoukko kannattaa ottaa mukaan suunnitteluvaiheeseen, jos mahdollista. (Valli 2018, 261–262.)

Kyselylomakkeen laadinnassa on tärkeää huomioida kyselylomakkeen pituus ja kysymysten lukumäärä. Jos lomake on liian pitkä, vastaajan mielenkiinto ei säily alusta loppuun saakka. Pahimmassa tapauksessa vastaajat eivät vastaa kyselyyn ollenkaan tai vastaukset ovat huolimattomia. Viisi sivua on usein kyselylomakkeen maksimipituus. Sähköinen lomake on usein lyhyempi kuin paperinen kyselylomake. Lomakkeen tulee myös olla selkeä ja houkutteleva ulkoasultaan. Kysymysten tulisi edetä loogisesti ja vastausohjeiden tulisi olla selkeät. Sähköisten kyselyiden vahvuutena on se, ettei kyselyn aineistoa tarvitse syöttää erikseen, vaan se on valmiiksi sähköisessä muodossa. Kysymysten asettelua mietittäessä lomakkeen alkuun kannattaa sijoittaa helpot kysymykset. (Valli 2015, 43, 47–48.)

Kyselytutkimuksen hyviä puolia on, ettei tutkijan olemus eikä läsnäolo vaikuta vastauksiin. Kyselylomakkeella voidaan myös esittää esimerkiksi haastatteluita runsaammin kysymyksiä, etenkin silloin jos lomake sisältää valmiita vastausvaihtoehtoja. Myös vastaaminen on nopeampaa kuin haastatteluun osallistuminen. Kyselylomakkeessa kysymykset ovat täysin samanlaiset kaikille vastaajille, joka parantaa tutkimustulosten luotettavuutta. Lisäksi kyselytutkimuksen kulut ovat pienet, kun matkustaminen tutkimuskohteen luokse jää pois. Näin ollen tutkimusalue voi kohdistua isolle maantieteelliselle alueelle. Vastaaja voi vastata kyselyyn itselleen sopivaan aikaan ja miettiä vastauksiaan rauhassa. Sähköisten kyselyiden vahvuutena on visuaalisuus. Kyselyistä voidaan rakentaa ulkoasultaan monipuolisia ja miellyttäviä. Sähköisen kyselyn toisena vahvuutena on nopeus. Kyselyn toimittaminen vastaajille ja lomakkeen takaisinpalautus on nopeaa. (Valli 2015, 44–45, 47.) Sähköisen kyselyn aineiston työvaiheista jäävät aineiston syöttäminen ja litterointi pois, koska aineisto on valmiiksi sähköisessä muodossa. Näin tutkijan työvaiheita on vähemmän verrattuna paperiseen kyselylomaketutkimukseen. (Valli & Perkkilä 2018, osa 1.)

Kyselytutkimuksen heikkouksina voidaan ajatella mahdollisesti alhaista vastausprosenttia, väärinymmärtämisen mahdollisuutta ja mahdollista vastausten epätarkkuutta. Haittana on myös se, että mahdolliset uusintakyselyt vievät aikaa ja lisäävät työtä ja mahdollisesti kustannuksia. (Valli 2015, 45–

46.) Vehkalahti (2008, 44) mainitsee, että nykyään kyselytutkimusten vastausprosentit jäävät tyypillisesti alle 50 %:n (Vehkalahti 2008, 44). Yleispätevän ja riittävän kyselyn vastausprosentin määrittäminen ei ole mahdollista, koska kohtuulliseen tai tyydyttävään vastausprosenttiin vaikuttavat vastaajajoukko sekä kyselyn aihepiiri (Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen julkaisuaika tuntematon).

#### 4.3.2 Alkukartoituskyselyn toteutus

Opinnäytetyön tausta-aineisto kerättiin Webropol-kyselyllä. Kyselyllä haluttiin kartoittaa kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden näkemyksiä osaamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen liittyen. Kyselylomake testattiin ennen kuin varsinainen kyselylomake lähetettiin kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereille. Testaamiseen osallistui viisi kirjaamissihteeriä. Kyselylomakkeeseen ei tehty testaamisen jälkeen korjauksia, koska kysely oli testaaajien mielestä selkeä.

Opinnäytetyön kyselylomakkeessa (liite 1) käytettiin eri kysymystyyppisiä, jotka ovat:

- strukturoituja monivalintakysymyksiä (taustakysymykset),
- asenneasteikkokysymyksiä, joissa käytettiin Likertin asteikkoa
- sekamuotoinen kysymys
- avoimia kysymyksiä.

Strukturoiduissa monivalintakysymyksissä on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joista rastitetaan sopivin tai sopivimmat. Asenneasteikkokysymykset sisältävät väittämiä, joihin vastaaja ottaa kantaa asteikkotyypisissä vastausvaihtoehdoissa. Likertin asteikkoa käytetään mielipideväittämissä. Likertin asteikossa käytetään tavallisesti 4- tai 5-portaista järjestysasteikon tasoista asteikkoa, jonka toinen ääripää on monesti "täysin samaa mieltä" ja vastakkainen ääripää "täysin eri mieltä". Vastaajan on valittava asteikosta omaa käsitystään parhaiten vastaava vaihtoehto. Sekamuotoisissa kysymyksissä suurin osa vastausvaihtoehdoista on valmiiksi annettu ja usein yksi vaihtoehto on avoin. Avoin vaihtoehto on usein "Muu, mikä?". Sekamuotoista kysymystä käytetään monesti silloin, kun ei olla varmoja onko kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot keksitty vastausvaihtoehtoja laadittaessa. Avoimien kysymysten avulla voidaan saada esimerkiksi uusia näkökantoja tai parannusehdotuksia. (Heikkilä 2014, 48–51.)

Opinnäytetyön kyselyn taustamuuttujia olivat työsuhteen kesto, työskentelyn vastuualue, sukupuoli ja ikä (kysymykset 1, 2, 9 ja 10). Näitä kysyttiin aineiston ryhmittelemiseksi tutkimustulosten analysointia varten. Kysymystyyppinä käytettiin strukturoitua monivalintakysymystä.

Kysymykset 3 ja 4 oli johdettu teoriaosuuden kohdista osaaminen, osaamisen jatkuva kehittäminen, osaamisen johtaminen, hiljainen tieto, osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen sekä hiljaisen tiedon johtaminen. Kysymystyyppinä oli asenneasteikkokysymys, joista käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa, jonka lisäksi viimeisenä vaihtoehtona oli "en osaa sanoa". En osaa sanoa-vaihtoehdon pystyi valitsemaan, mikäli asteikolta ei löytynyt sopivaa vastausvaihtoehtoa. Asenneasteikkokysymysten vastausvaihtoehtoina olivat:

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

Kysymys 5 liittyi teoriaosuuden kohtaan hiljaisen tiedon jakaminen. Vastaajaa pyydettiin valitsemaan kolme hänen mielestään tärkeintä keinoa jakaa osaamista ja kokemusperäistä tietämystä. Kysymystyyppinä oli sekamuotoinen kysymys. Kysymyksessä oli 12 valmista vastausvaihtoehtoa, joiden lisäksi oli kohta ”Muu, mikä?”. Tähän kohtaan vastaaja pystyi itse kirjoittamaan oman vastausvaihtoehdonsa, jos valmiista vaihtoehdoista ei löytynyt sopivaa.

Kysymykset 6, 7 ja 8 olivat avoimia kysymyksiä, jotka liittyivät teoriaosuuden kohtaan hiljaisen tiedon johtaminen. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen ei ollut pakollista. Kysymyksillä haluttiin selvittää mitkä kirjaamissihteereiden osaamiset ja kokemusperäiset tietämykset ovat sellaisia, jotka eivät saisi valua pois esimerkiksi eläköitymisen tai työpaikan vaihdoksen vuoksi. Lisäksi kysyttiin mitä haasteita osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakamisessa tällä hetkellä on sekä miten osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakamiseen voidaan kannustaa.

Tutkimusasetelmana oli poikittaistutkimus. Perusjoukkona oli kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteerit (n=170). Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Kyselyyn vastattiin täysin anonyymisti, henkilötietoja ei kerätty missään vaiheessa. Kysely lähetettiin kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereille sähköpostitse 28.2.2023, vastausaikaa oli 17.3.2023 klo 15 asti. Muistutusviesti lähetettiin 13.3.2023. Viestissä kannustettiin vastaamaan kyselyyn, jos sitä ei ole jo tehnyt. Muistutusviestin jälkeen uusia vastauksia tuli 20 kpl, joten muistutusviesti kannatti lähettää.

Kysely lähetettiin 170 kirjaamissihteerille, joista 59 kirjaamissihteeriä ei avannut kyselyä ollenkaan. Kaikki eivät ole kiinnostuneita vastaamaan kyselyihin, joten se saattaa osin olla selittävänä tekijänä sille, miksi kysely oli jäänyt osalta avaamatta kokonaan. Kyselylomakkeen oli avannut 111 kirjaamissihteeriä ja 105 oli aloittanut kyselyyn vastaamisen. Kyselyn avanneista 6 ei ollut aloittanut kyselyyn vastaamista lainkaan ja 22 ei suorittanut vastaamista loppuun. On vaikea arvioida, miksi kaikki kyselyn avanneista ei ole vastannut kyselyyn. Osa kyselyn avanneista on saattanut kokea kyselyn tai esimerkiksi Likertin-asteikolliset kysymyspatterit liian pitkiä, joka on voinut vaikuttaa siihen, ettei kyselyyn ole vastattu loppuun. Myös meneillään ollut talviloma-aika on saattanut vaikuttaa lopulliseen vastausmäärään. Kyselyyn tuli vastauksia 83 kappaletta. Kyselyn vastausprosentti oli 49 %, joka vastaa tyypillistä kyselytutkimuksen vastausprosenttia.

#### 4.3.3 Aivoriihi aineiston keruumenetelmänä

Opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen metodiksi valikoitui aivoriihi (brainstorming). Aivoriihen tarkoituksena on tuottaa ideoita ryhmässä. Aivoriiheen osallistuu yleensä 6–12 henkilöä, jotka tuottavat uusia ideoita vetäjän johdolla. Ideoinnin lopputuloksena voivat olla uudet lähestymistavat tai ratkaisut johonkin tiettyyn ongelmaan. (Ojasalo ym. 2015, 160.)

Aivoriihikokouksen esivaiheessa asetetaan ja määritetään tavoitteet aivoriihelle (Ojasalo ym. 2015, 161). Esimerkiksi tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset tai kehittämistehtävän idea voivat olla aivoriihen ohjaava lähtökohta (Vilka 2021, 89). Tämän jälkeen alkaa lämmittelyvaihe, jolloin turhat ennakkoluulot ja mieltä rajoittavat tekijät pyritään sulkemaan pois. Kokouksen toimintaperiaatteet kerrataan vielä tässä vaiheessa. Sitten alkaa ideointivaihe, jossa vapaa ideointi alkaa. Ideoita ei perustella eikä niitä arvioida ollenkaan. (Ojasalo ym. 2015, 161.) Ryhmässä tai pareittain siis keskustellaan ja kirjataan tarralapuille heti mieleen tulevia asioita. Tarralaput kiinnitetään joko seinälle tai muuhun näkyvään paikkaan, josta syntyneet ideat ovat kaikkien nähtävillä. (Vilka 2021, 89–90.) Tavoitteena on yhdistellä ja kehittää ideoita jatkuvasti (Ojasalo ym. 2015, 161). Valintavaiheessa aivoriihessä syntynyt materiaali ryhmitellään asiakokonaisuuksien mukaisesti yhdessä ryhmän kanssa. Tämän jälkeen ideat ja ryhmittelyt käydään yhdessä keskustellen läpi. (Vilka 2021, 90.) Tässä viimeisessä vaiheessa ideoita arvioidaan vetäjän ohjeiden mukaisesti ja kriittisesti. Ideoista valitaan toteuttamiskelpoisimmat ideat esimerkiksi siten, että kukin ryhmän jäsen käy vuorotellen merkitsemässä mielestään parhaalle tai parhaille ideoille plusmerkin. Eniten plusmerkkejä saanut idea on ryhmän mukaan toteuttamiskelpoisiin. (Ojasalo ym. 2015, 161.)

#### 4.3.4 Aivoriihen toteutus

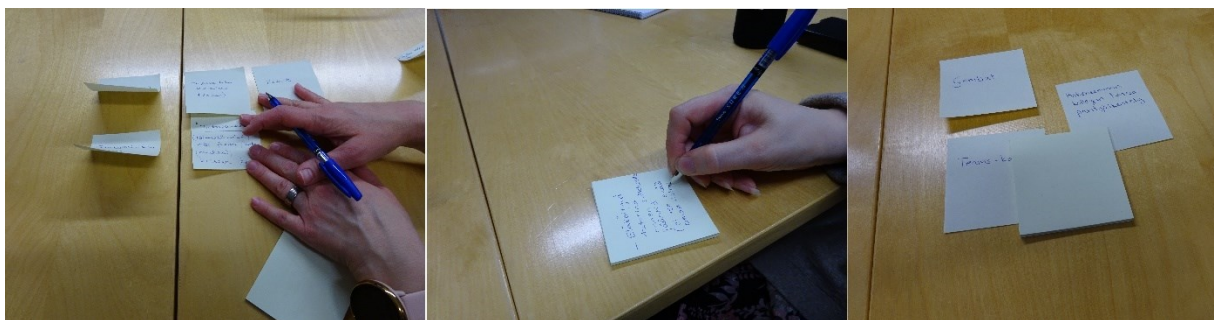
Opinnäytetyön aivoriihityöpaja toteutettiin 30.3.2023 klo 12–14 Kuopiossa Maanmittauslaitoksen neuvotteluhuoneessa, jossa kaikki mahtuivat saman pöydän ääreen. Kaikkien ollessa fyysisesti samassa tilassa, on osallistuminen, keskustelu ja ideointi helpompaa ja mutkattomampaa ja tunnelma on rennompaa kuin esimerkiksi Teamsin välityksellä toteutettuna. Aivoriiheen osallistui kahdeksan kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteeriä. Aivoriiheen osallistuvien kirjaamissihteereiden kanssa sovittiin ajasta ja paikasta etukäteen Teamsin kautta. Aivoriiheen osallistuvilla kirjaamissihteereillä oli erilaiset työtaustat ja eripituiset työkokemukset kirjaamissihteerinä toimimisesta.

Aivoriihen ohjaavana lähtökohtana käytettiin kyselystä nousseita ongelmia ja havaintoja. Tarkoituksena oli selvittää ja kehittää käytännönläheisiä keinoja kirjaamissihteereiden osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymiseen sekä hiljaisen tiedon liittämiseksi luonnolliseksi osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Aivoriihen aikana keskityttiin seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisilla keinoilla hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirtymään luontevasti ja tehokkaasti?
- Minkälaisilla keinoilla hiljainen tieto kytkeytyisi luontevaksi osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä?

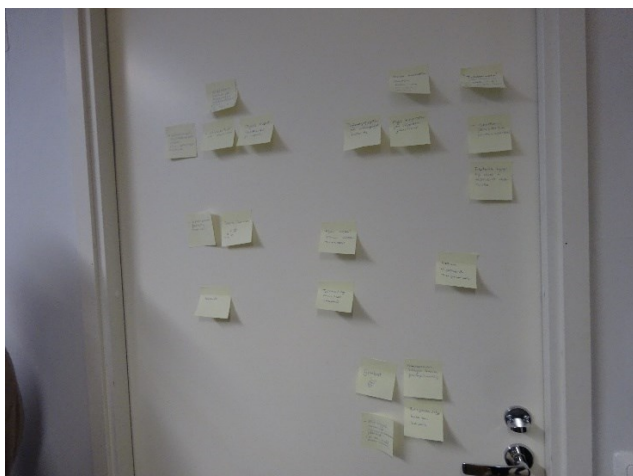
Aivoriihi aloitettiin esittelemällä kyselytutkimuksesta nousseita havaintoja ja kyselystä nousseita osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen haasteita. Tämän jälkeen esiteltiin aivoriihityöpajan työskentelyperiaatteet ja ohjeistettiin toimintamalli, jolla aivoriihi toteutetaan. Kirjaamissihteerit jaettiin kolmeen ryhmään, joissa jokaisessa oli 2-3 jäsentä. Ryhmille jaettiin tarralappuja, joihin heidän tulisi kirjoittaa mieleen tulevat ehdotukset.

Ryhmillä oli 20 minuuttia aikaa ideoida keinoja, joita käyttämällä hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirtymään luontevasti ja tehokkaasti. Ryhmät ohjeistettiin, että tässä vaiheessa kaikki mieleen tulevat ideat kirjataan ennakkoluulottomasti ylös tarralapuille, eikä ideoita perustella eikä arvioida tässä vaiheessa ollenkaan (kuva 17).



KUVA 17. Aivoriihen ideointivaihe (Parviainen 2023, CC BY-SA)

Kun ideoita alkoi syntyä, tarralaput kiinnitettiin seinälle kaikkien nähtävälle (kuva 18). Tämän jälkeen siirryttiin valintavaiheeseen, jossa syntyneitä materiaaleja alettiin ryhmittelemään asiakokouksien mukaisesti yhdessä. Aivoriihessä syntyi 20 ideaa. Ideat ja ryhmittelyt käytiin läpi yhdessä keskustellen. Ideoista valittiin toteuttamiskelpoisimmat ideat siten, että kaikki ryhmän jäsenet kävivät vuorotellen merkitsemässä mielestään parhaille ideoille plusmerkin.



KUVA 18. Aivoriihessä syntyneet ideat (Parviainen 2023, CC BY-SA)

Aivoriihen toisen kierroksen aiheena oli pohtia ideoita keinoista, joita hyödyntäen hiljainen tieto kytkeytyisi luontevaksi osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Aihe osoittautui haastavaksi eikä aiheen tiimoilta alkanut syntyä ideoita 2-3 hengen pienryhmissä. Työskentelymallia muutettiin siten, että aihetta käsiteltiin koko ryhmän voimin. Yksi osallistujista toimi tällöin kirjuriina.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Tapaustutkimuksella ei ole omaa analyysimenetelmää (Kananen 2013, 103). Analyysivaihe tuo esille sen, millaisia vastauksia ongelmiin on saatu. Varsinkin opinnäytetyön tekijän on syytä ryhtyä analyysiin heti aineiston keräämisen jälkeen, koska tällöin aineisto vielä innostaa ja aineiston täydentäminen ja selventäminen on vielä tarvittaessa mahdollista. Strukturoiduilla lomakkeilla kerätyn tiedon analysointi tehdään mahdollisimman pian aineiston keräämisen ja järjestämisen jälkeen. Aineiston analyysitapa valitaan sen mukaan, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan. Tilastollista analyysia

käytetään usein lähestymistavassa, joka pyrkii selittämään. Laadullista analyysia puolestaan käytetään usein lähestymistavassa, joka pyrkii ymmärtämään. (Hirsjärvi ym. 2018, 221, 223–224.) Laadullinen ja määrällinen analyysi voidaan erottaa toisistaan, mutta niitä voidaan kuitenkin soveltaa, vaikka analysoidaan samaa tutkimusta ja samaa tutkimusaineistoa. Laadullinen ja määrällinen analyysi eivät sulje toisiaan pois eikä ne ole toistensa vastakohtia, vaan niitä voidaan ajatella tietynlaisena jatkumona. (Alasuutari 2014, 32.) Tulosten analysoinnin jälkeen tulokset selitetään ja tulkitaan. Tässä vaiheessa tutkija tekee analyysin tuloksiin perustuen omia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2018, 229.) Tulosten tulkitseminen ja perusteleminen muodostavat tutkimuksen tekemisen ytimen, olipa kyseessä kumpi tahansa tutkimus – määrällinen tai laadullinen (Tähtinen ym. 2020, 35).

#### 4.4.1 Määrällisen aineiston analysointi

Tilastollista analyysia voidaan kutsua luovaksi prosessiksi, jossa etenkin graafinen tarkastelu on tärkeässä asemassa (Heikkilä 2014, 139). Määrällisen tutkimuksen analyysin perustana ovat matemaattiset kaavat, laskennalliset todennäköisyydet, prosentit ja lukumäärät (Vilkkä 2021, 141). Luvut ja niiden väliset systemaattiset, tilastolliset yhteydet ovat määrällisen analyysin argumentoinnin kohteena (Alasuutari 2014, 34). Ronkainen ym. (2011, 126) kuvaavat aineiston analyysia prosessina, jossa analyysitekniikoiden avulla tuotetaan havaintoja aineiston jäsentämisen lisäksi. Prosessissa tutkijan teoreettinen tuntemus ja aineiston parissa työskentely kietoutuvat yhteen. Tulkinta muodostuu teorian ja aineiston keskinäisen keskustelun oivalluksista. (Ronkainen ym. 2011, 126.)

Jos aineisto on kerätty strukturoidulla lomakkeella, aineisto järjestetään ennen kuin aineisto analysoidaan. Aineiston järjestämisen ensimmäinen vaihe on tietojen tarkistus. Tarkistettavana on kaksi asiaa: sisältyykö aineistoon selkeitä virheitä tai uupuuko tietoja. Tässä vaiheessa tulee päättää, että meneekö joitakin vastauslomakkeita hylättäväksi. Jos vastaaja on jättänyt johonkin kohtaan vastamatta, tulee selvittää voisiko tiedon täydentämään esimerkiksi käyttämällä keskiarvotietoa. Tietojen täydentämävaiheessa pyydetään kyselyyn vastaamattomia henkilöitä vastaamaan kyselyyn. Aineiston järjestämisen vaiheessa aineistosta laaditaan muuttujia ja aineisto koodataan muodostettujen muuttujaluokitusten mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2018, 221–223.)

Muuttujien mittaamisen taso ja tarkkuus ovat keskeisimpiä kriteereitä eri tilastotieteellisten analyysimenetelmien käytölle. Muuttujia ovat kategoriset ja numeeriset muuttujat. Kategoriset muuttujat ovat luokituksia, jotka sulkevat toisensa ulkopuolelle. Näitä luokituksia ovat esimerkiksi ammatti, kotipaikka tai siviilisääty. Kategorisia muuttujia ei käytetä mitenkään laskutoimituksissa. Numeerisia muuttujia voidaan kuvata reaalityyppisillä. Näitä muuttujia ovat esimerkiksi ikä tai tulotaso. Tilastollisen analyysimenetelmän soveltamisen yksi keskeisimmistä määrittelevistä tekijöistä on muuttujien mittaasteikko. Aineiston kuvailun perustana ovat konkreettiset jakaumien tarkastelut, erilaiset tunnusluvut, kuten keskiarvot, prosenttiosuudet, mediaanit tai arvojen vaihtelua kuvaavat tunnusluvut. Erilaiset graafiset esitykset ovat tässä yhteydessä suositeltavia, koska niistä on apua, kun havaittuja jakaumia tarkastellaan ja tulkitaan. Jos tässä vaiheessa ilmenee sellaisia huomioita, joita ei tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tullut mieleen, voi tutkija vielä tarkistaa ja tarkentaa sekä tutkimusasetelmaa ja tutkimuskysymyksiä. Aineiston kuvailevan tulkinnan jälkeen tulee tilastollisen päättelyn vaihe, jossa tehdään päätelmiä hyödyntäen edellistä vaihetta ja analyysien tunnuslukuja. (Tähtinen ym. 2020, 31, 37.)

Tilastollisen tutkimuksen ja otoksen pyrkimyksenä on saada tuloksia, joiden perusteella voidaan todeta havaintojen esiintyminen perusjoukossa. Tällöin katsotaan, näyttäytykö saatu tulos kaiketi myös perusjoukossa. Tilastollisilla merkitsevyytestauksilla saadaan selville varmuus, voidaanko tiedot yleistää koskemaan perusjoukkoa. Merkitsevyytestaus voidaan tehdä myös kokonaistutkimukseen, koska testaamalla voidaan selvittää perusjoukossa esiintyvistä eroista, ovatko erot satunnaisia vai systemaattisia. Testin avulla on pääteltävissä, onko havaittu ero niin suuri, että sen syntyminen olisi epätodennäköistä jakamalla aineisto satunnaisesti osaryhmiin. Merkitsevyytaso ilmoitetaan lyhenteellä  $p$  (probability). Tilastollisten merkitsevyytestausten kolme käytettyä tasoa ovat: tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0.05$ ), tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.01$ ) ja tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0.001$ ). Tilastollista merkitsevyyttä voidaan testata erilaisilla testeillä, jotka ovat joko parametrisia tai ei-parametrisia. Parametriset testit sopivat muuttujille, jotka ovat välimatka- tai suhteasteikkollisia. Ei-parametrisia testejä käytetään lähinnä luokittelu- ja järjestysasteikkosisissa muuttujissa. (Heikkilä 2014, 181, 184; Valli 2015, 103–104.)

Chi<sup>2</sup>-testi on mahdollista tehdä luokitteluasteikkosiselle muuttujalle. Testitulokset yhdistetään aina ristiintaulukoinnin yhteyteen. Otoskoko vaikuttaa testituloksen laskentaan, joten pienellä otoskoolla testi ei ”uskalla” tehdä johtopäätöksiä saatujen tulosten perusteella. Testi voi johtaa liian helposti virheellisten johtopäätösten tekemiseen, jos testin kaikki edellytykset eivät ole voimassa. (Heikkilä 2014, 201; Valli 2015, 104.)

Tutkimuksissa monesti hyvin yleisenä lähtökohtana on tutkimusasetelma, jossa vertaillaan kahden eri ryhmän eroavaisuuksia jonkin mitatun muuttujan suhteen. T-testi soveltuu käytettäväksi silloin, jos arvioidaan kahden ryhmän välisiä keskiarvoja. Mikäli tarkasteltavia ryhmiä on enemmän kuin kaksi, voidaan menetelmänä käyttää varianssianalyysiä tai epäparametrinen vastinetta. Kruskal-Wallisin testi on epäparametrinen ja sitä voidaan käyttää, kun vertaillaan kolmen tai useamman ryhmän välisiä eroja. Kruskal-Wallis testin edellytyksinä ovat, että vertailtavat ryhmät ovat riippumattomia toisistaan ja muuttujien mittaustaso on oltava vähintään järjestysasteikkollinen, kuten esimerkiksi Likertin asteikko. (Tähtinen ym. 2020, 120–121, 162.)

Avoimien kysymysten vastauksia voidaan analysoida joko tilastollisin tai laadullisin menetelmin. Tilastollisessa menetelmässä vastauksia luokitellaan ryhmiin. Luokitukset voivat olla ennalta määrättyjä, vaikka tavanomaisesti luokitukset määräytyvät saatujen vastausten pohjalta. Luokittelun alussa kannattaa käyttää paljon eri luokkia, koska niitä voi jälkikäteen yhdistää. Päinvastoin se ei ole mahdollista. Laadullisessa analysoinnissa käytetään usein teemoittelua. (Valli 2015, 70–71; Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen julkaisuaika tuntematon.) Teemoittamisessa aineisto pelkistetään eli tekstistä etsitään olennaisimmat asiat. Teemojen avulla yritetään tavoittaa tekstin merkityksenannon ydin. (Moilanen & Rähä 2018.)

Tässä opinnäytetyössä määrällisen tutkimuksen aineiston analyysissa käytettiin tilastollisia menetelmiä. Analysoinnissa hyödynnettiin Webropolin raportointia, josta saatiin keskiarvoja ja mediaaneja sekä valmiit kuvaajat. Tulosten käsittelyssä hyödynnettiin myös Excel-taulukkoa, jota käyttämällä taulukoista saatiin havainnollisempia. Kyselyn kysymysten 3, 4 ja 5 kohdalla tehtiin ristiintaulukointeja eri muuttujien välillä tulosten analysointivaiheessa. Kysymyksessä 3 kokonaistuloksien lisäksi

tarkasteltiin työskentelyvuosien vaikutusta väittämien vastauksiin käyttämällä ryhmittäisiä keskiarvoja ja Kruskal-Wallis testia, jota käytettiin ryhmien välisten erojen tilastollisen merkitsevyyden testauksessa. Kysymyksessä 4 tarkasteltiin kokonaistuloksien lisäksi työskentelyvastuualueen vaikutusta väittämien vastauksiin. Tässäkin käytettiin ryhmittäisiä keskiarvoja ja Kruskal-Wallis testia, jota käytettiin tilastollisen merkitsevyyden testauksessa. Kysymyksen 5 analysoinnissa tarkasteltiin kokonaistuloksien lisäksi työskentelyvuosien vaikutusta osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinojen valintaan. Tilastollisesti merkitsevät erot testattiin automaattisesti Chi<sup>2</sup>-testillä, mutta aineiston koon vuoksi testin tulos ei ole täysin luotettava. Avoimien kysymysten analysoinnissa käytettiin luokittelua, jossa vastaukset luokiteltiin ryhmiin. Luokittelu tehtiin Exceliä hyödyntäen.

#### 4.4.2 Laadullisen aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen alalla pystytään tunnistamaan niukasti standardoituja tapoja analysoida aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin päämääränä on onnistuneisiin tulkitoihin päätyminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteen tulisi olla rajattu ja kapea ilmiö, jotta siitä olisi mahdollista kertoa mahdollisimman tarkasti. (Puusa 2020, luku 9.)

Laadullisessa analyysissä on kaksi vaihetta, jotka käytännöllisesti katsoen nivoutuvat yhteen. Nämä vaiheet ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistäminen muodostuu kahdesta eri osasta. Ensiksikin aineiston tarkastelussa keskitytään vain tiettyyn teoreettismetodologiseen näkökulmaan. Huomio kiinnitetään vain teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaiseen näkökulmaan. Toisessa vaiheessa karsitaan havaintomäärää yhdistämällä havaintoja. Tämä tapahtuu etsimällä havainnoista yhteinen piirre tai nimittäjä. Arvoituksen ratkaisemista voidaan nimittää myös tulosten tulkinnaksi. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen on merkitystulkinnan tekemistä tutkittavasta ilmiöstä. Tulkintojen tekemisessä hyödynnetään tuotettuja johtolankoja ja käytettävissä olevia vihjeitä. (Alasuutari 2014, 39–40, 44.)

Sisällönanalyysi on yksi laadullisen aineiston tarkastelun sovelletuimmista metodeista. Sisällönanalyysi ei pohjautu mihinkään erityiseen teoreettismetodologiseen ajatteluun, joten sille ei ole olemassa yhteisiä sääntöjä eikä analyysia ohjaa mitkään tietyt menetelmälliset käsitteet. Sisällönanalyysia voidaan käyttää monenlaisessa laadullisessa tutkimuksessa. Laadullinen sisällönanalyysi on samankaltainen kuin teemoittelu ja usein niiden nimitykset ovatkin vaihtoehtoisia toisilleen. Sisällönanalyysissa aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon siten, ettei keskeinen tietoaines katoa. Aineiston pelkistämisen tavoitteena on informaatioarvon lisääminen. Tutkijan on pyrittävä luomaan aineistosta mielekäs ja selkeä kokonaisuus, jonka avulla johtopäätösten tekeminen tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista. Sisällönanalyysin voidaan sanoa olevan keino, jolla empiirinen aineisto jäsennetään tulkintaa varten. Sisällönanalyysia käyttämällä tutkittavasta ilmiöstä tavoitellaan tiivistettyä ja yleistä kuvausta. Sisällönanalyysia voidaan kuvailla tekstianalyysiksi. Sisällönanalyysilla dokumenttien sisältöä pyritään kuvaamaan sanallisesti. (Tuomi & Sarajarvi 2013, 103–104, 106; Puusa 2020, luku 9; Vuori julkaisuaika tuntematon.)

Yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä on teemoittelu, joka on sisällönanalyysin muoto. Teemoittelussa aineistosta etsitään asiakokonaisuuksia ja usein toistuvia, selvästi erottuvia, piirteitä,

jotka nostetaan esille. (Juhila julkaisuaika tuntematon.) Teemoittelun tarkoituksena on löytää teemoista elementtejä, joiden pohjalta tutkimuskysymykseen voidaan vastata (Koski 2020). Opinnäytetyössä käytettiin sisällönanalyysia aivoriihen analysointimenetelmänä, jossa teemoittelua hyödyntäen nostettiin esiin keskeisimpiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimustuloksia. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kirjaamissihteereiden hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamisen nykytila sekä etsiä keinoja hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamiseen. Tarkoituksena oli lisäksi kartoittaa keinoja, miten hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirrettyä luontevasti ja tehokkaasti osana osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Tavoitteena oli myös selvittää, mikä osaaminen ja hiljainen tieto on avainasemassa kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden työssä.

### 5.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksella haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä kirjaamissihteereiden osaamisen, osaamisen jakamisen ja hiljaisen tiedon nykytila on?
- Mikä osaaminen tai hiljainen tieto ei saisi valua pois eläköitymisen tai työpaikan vaihdoksen vuoksi?
- Mitä haasteita osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisessa tällä hetkellä on?
- Mikä kannustaa osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen?

Kysely lähetettiin 170 kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteerille. Kyselyyn vastasi 83 kirjaamissihteerä, vastausprosentti oli 49 %.

#### 5.1.1 Taustatiedot

Taulukossa 2 tarkastellaan vastaajien sukupuolta ja ikäjakaumaa. Kyselyyn vastasi yhteensä 83 kirjaamissihteerä, joista 90 % oli naisia. Miehiä oli 5 % vastaajista ja 5 % ei halunnut kertoa. Vastaajista kolmannes (34 %) kuului ikäryhmään 55–64. Neljännes (24 %) kuului ikäryhmään 25–34. Ikäryhmään 35–44 kuului 19 % vastaajista ja ikäryhmään 45–54 vastaajista kuului 18 %. Vastaajista vain 5 % kuului ikäryhmään 18–24. Kukaan vastaajista (0 %) ei kuulunut ikäryhmään 65-.

TAULUKKO 2. Vastaajien sukupuolijakauma ja jakauma ikäryhmittäin (n=83)

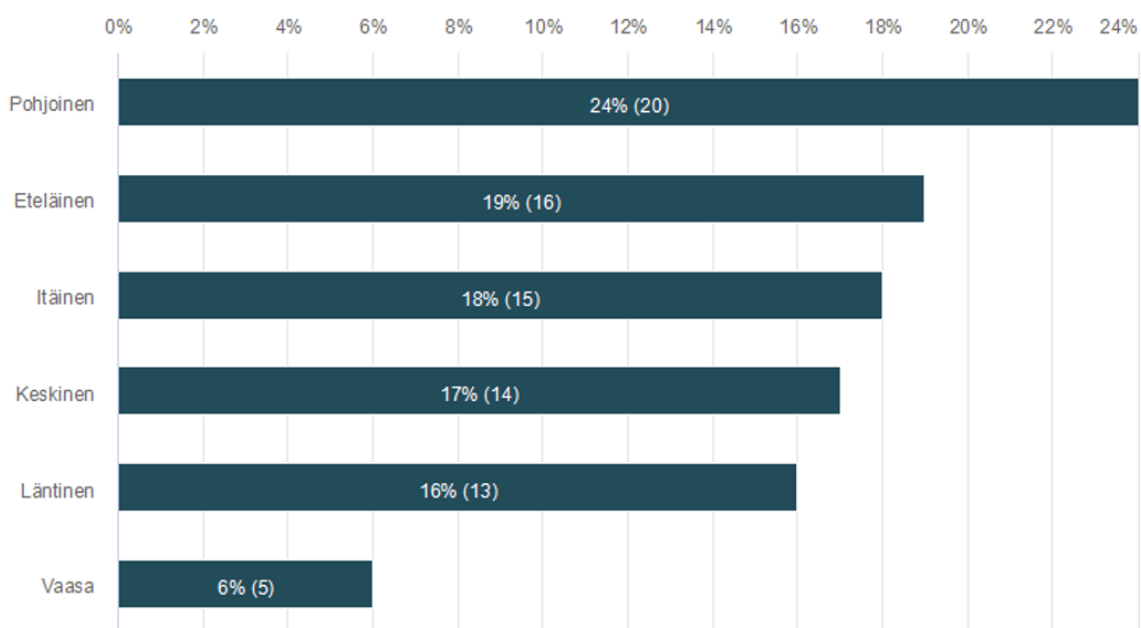
Sukupuoli	n	Prosentti	Ikäjakauma	n	Prosentti
Nainen	75	90%	18–24	4	5%
Mies	4	5%	25–34	20	24%
Muu	0	0%	35–44	16	19%
En halua kertoa	4	5%	45–54	15	18%
			55–64	28	34%
			65-	0	0%

Taulukosta 3 voidaan havaita, että suurin osa vastaajista (36 %) oli työskennellyt kirjaamissihteerinä 0–2 vuotta. Vastaajista 29 % oli työskennellyt kirjaamissihteerinä yli 10 vuotta. Vähän reilu viidennes (21 %) vastaajista oli työskennellyt kirjaamissihteerinä 3–5 vuotta. Vastaajista 14 % oli työskennellyt kirjaamissihteerinä 6–10 vuotta.

TAULUKKO 3. Kirjaamissihteerinä työskentely vuodet (n=83)

	n	Prosentti
0-2 vuotta	30	36%
3-5 vuotta	17	21%
6-10 vuotta	12	14%
yli 10 vuotta	24	29%

Tulokset (kuva 19) osoittavat, että vastaajista suurin osa (24 %) työskenteli Pohjoisen vastuualueella. Eteläisellä vastuualueella työskenteli 19 % vastaajista. Vastaajista 18 % työskenteli Itäisellä vastuualueella, Keskisellä vastuualueella 17 % vastaajista ja Läntisellä vastuualueella 16 % vastaajista. Vaasan vastuualueella työskenteli 6 % vastaajista.



KUVA 19. Vastaajat vastualueittain (n=83)

### 5.1.2 Osaaminen ja osaamisen kehittäminen

Kyselylomakkeen kysymyksessä 3 esitettiin 15 osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvää väittämää, jossa käytettiin asteikkoa 1–5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Asteikossa oli myös kohta "en osaa sanoa".

Taulukossa 4 esitetään arvot prosentteina, keskiarvona ja mediaanina. En osaa sanoa-vaihtoehto on poistettu keskiarvosta. Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän vastaaja on samaa mieltä väittä-

män kanssa. Väittämiä tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin keskiarvojen mukaisessa tärkeysjärjestyksessä. Kokonaistulosten lisäksi tarkastellaan työskentelyvuosien vaikutusta väittämien vastauksiin käyttämällä ryhmittäisiä keskiarvoja. Testauksessa on käytetty Kruskal-Wallis testiä, jota on käytetty tilastollisen merkitsevyyden testauksessa, kun tutkittavaa asiaa on mitattu mielipideasteikolla. Tilastollista merkitsevyyttä ( $p$ ) käytetään ryhmien välisten erojen merkitsevyyden testaamisessa. Seuraavia ilmaisuja käytetään tilastollisesta merkitsevyydestä: tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0.001$ ), tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.01$ ) ja tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0.05$ ). Taulukossa 5 on esitettyä työskentelyvuosien väliset keskiarvovertailut, jota on hyödynnetty tulosten raportoinnissa. Miesten osuus vastaajista oli pieni (5 %), joten sukupuolten välisiä mielipide-eroja ei ole tutkittu.

TAULUKKO 4. Kirjaamissihteereiden näkemyksiä osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä (n=83)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Tiedostan mitä minulta työssäni odotetaan ja mitä osaamista työssäni tarvitaan	0 %	3%	1%	24%	72%	0 %	4,7	5,0
Haluan oppia uusia asioita kollegoilta	1%	1%	1%	20%	77%	0 %	4,7	5,0
Voin käyttää työssäni monipuolisesti osaamistani, tietojani ja taitojani	1%	1%	0 %	39%	59%	0 %	4,5	5,0
Kehitän aktiivisesti osaamistani ja ammattitaitoani	0 %	3%	7%	49%	39%	2%	4,3	4,0
Saan helposti neuvoa tai tukea työhöni	0 %	6%	4%	41%	49%	0 %	4,3	4,0
Minulla on mahdollisuus laajentaa/monipuolistaa osaamistani työssäni	0 %	6%	10%	40%	43%	1%	4,2	4,0
Minua kannustetaan osaamiseni kehittämiseen	3%	7%	13%	45%	31%	1%	4,0	4,0
Kehitän itse aktiivisesti työtapojani	1%	4%	12%	57%	25%	1%	4,0	4,0
Olen tyytyväinen siihen, miten osaamistani hyödynnetään	5%	10%	10%	36%	37%	2%	3,9	4,0
Osaamiseni vastaa työni vaatimuksia	4%	12%	10%	50%	24%	0 %	3,8	4,0
Työpaikallani hyödynnetään henkilöstön osaamista monipuolisesti / kattavasti	1%	12%	11%	52%	19%	5%	3,8	4,0
Olen tyytyväinen oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiini	2%	12%	11%	47%	27%	1%	3,8	4,0
Saan käyttää työaikaani ammatillisen osaamiseni kehittämiseen	5%	12%	18%	30%	29%	6%	3,7	4,0
Työtehtäväni vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani ja osaamistani	5%	16%	6%	49%	22%	2%	3,7	4,0
Tarvisisin lisäkoulutusta selvittääkseni hyvin työtehtävistäni	15%	30%	21%	19%	14%	1%	2,9	3,0

Kyselyyn vastanneet tiedostavat mitä heiltä työssään odotetaan ja mitä osaamista työssä tarvitaan. Vastaajista 96 % koki väitteen vastaavan täysin tai jokseenkin omaa mielipidettä. Vastaajista 3 % oli jokseenkin eri mieltä. Kirjaamissihteerinä 3–5 vuotta työskennelleet kokivat muita enemmän tiedostavansa mitä työssä odotetaan ja mitä osaamista työssä tarvitaan. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.231$ ).

Kollegoilta halutaan oppia uusia asioita. Vastaajista 97 % haluaa oppia uusia asioita kollegoilta. Vain 1 % vastaajista oli täysin eri mieltä. Mielipiteissä uusien asioiden oppimisesta kollegoilta oli nähtävissä selvä riippuvuus työskentelyvuosiin: Mitä vähemmän työskentelyvuosia oli, sitä tärkeämmäksi

uusien asioiden oppiminen kollegalta koetaan. Alle 10 vuotta kirjaamissihteerinä työskennelleet halusivat oppia uusia asioita kollegoilta, kun taas yli 10 vuotta työskennelleet eivät kokeneet sitä yhtä tärkeäksi. Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ( $p=0.000$ ).

Työssä pystytään käyttämään monipuolisesti osaamista, tietoja ja taitoja. Vastaajista 98 % koki väitteen vastaavan täysin tai jokseenkin omaa mielipidettä. Vain 1 % vastaajista oli täysin eri mieltä. Kirjaamissihteerinä 0–2 vuotta työskennelleet kokivat vähiten voivansa käyttää työssään monipuolisesti osaamistaan, tietojaan ja taitojaan. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.438$ ).

Omaa osaamista ja ammattitaitoa kehitetään aktiivisesti. Vastaajista 88 % kehittää aktiivisesti osaamistaan ja ammattitaitoaan. Vastaajista 7 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 3 % oli jokseenkin eri mieltä. Eri työskentelyvuosien välillä oli nähtävissä hienoista laskevaa suuntaa: Yli 10 vuotta kirjaamissihteerinä työskennelleet eivät kehittäneet osaamistaan ja ammattitaitoaan yhtä aktiivisesti kuin vähemmän aikaa työskennelleet. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.151$ ).

Neuvoa tai tukea työhön saadaan helposti. Vastaajista 90 % koki saavansa helposti neuvoa tai tukea työhönsä. Vastaajista 6 % oli jokseenkin eri mieltä. Neuvon tai tuen saamisen mielipiteissä oli nähtävissä selvä ero työskentelyvuosien välillä: kirjaamissihteerinä yli 10 vuotta työskennelleet kokivat muita enemmän, että eivät saa helposti neuvoa tai tukea työhönsä. Ero on tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0.013$ ).

Osaamista on mahdollisuus laajentaa / monipuolistaa työssä. Vastaajista 83 % koki, että työssä on mahdollista laajentaa / monipuolistaa omaa osaamista. Vastaajista 10 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 6 % oli jokseenkin eri mieltä. Kirjaamissihteerinä 0–2 vuotta työskennelleet kokivat hieman muita enemmän, että heillä on mahdollisuus laajentaa / monipuolistaa osaamistaan työssään. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.656$ ).

Minua kannustetaan osaamiseni kehittämiseen. Vastaajista 76 % koki väitteen vastaavan täysin tai jokseenkin omaa mielipidettä. Vastaajista 13 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 10 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Kirjaamissihteerinä 3–5 vuotta tai yli 10 vuotta työskennelleet kokivat hieman muita vähemmän, että heitä kannustetaan osaamisensa kehittämiseen. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.517$ ).

Työtapoja kehitetään itse aktiivisesti. Vastaajista 82 % kehittää itse aktiivisesti työtapojansa. 12 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 5 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Kirjaamissihteerinä 0–2 vuotta työskennelleet kehittävät aktiivisesti työtapojaan hieman muita enemmän. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.543$ ).

Olen tyytyväinen siihen, miten osaamistani hyödynnetään. Vastaajista 73 % koki väitteen vastaavan täysin tai jokseenkin omaa mielipidettä. Vastaajista 15 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Kirjaamissihteerinä 3–5 vuotta työskennelleet kokivat eniten tyytyväisyyttä siihen, miten osaamista hyödynnetään. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.605$ ).

Osaaminen vastaa työn vaatimuksia. Vastaajista 74 % koki, että osaaminen vastaa työn vaatimuksia. Vastaajista 16 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Yli 10 vuotta kirjaamissihteerinä työskennelleet kokivat muita enemmän, että osaaminen vastaa työn vaatimuksia. Vähiten sitä kokivat 0–2 vuotta työskennelleet. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.226$ ).

Henkilöstön osaamista hyödynnetään monipuolisesti / kattavasti. Vastaajista 71 % koki, että henkilöstön osaamista hyödynnetään työpaikalla monipuolisesti / kattavasti. Vastaajista 12 % oli jokseenkin eri mieltä. Työskentelyvuosilla ei ollut merkittävää vaikutusta mielipiteisiin henkilöstön osaamisen hyödyntämisestä. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.924$ ).

Oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin ollaan tyytyväisiä. Vastaajista 74 % koki olevansa täysin tai jokseenkin tyytyväinen oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin. Vastaajista 14 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Työskentelyvuosilla ei ollut vaikutusta oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien tyytyväisyyteen. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.956$ ).

Työaika saa käyttää ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Vastaajista 59 % koki saavansa käyttää työaika ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Vastaajista 17 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Kirjaamissihteerinä 0–2 vuotta työskennelleet kokivat muita hieman enemmän, että saavat käyttää työaika ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.835$ ).

Työtehtävien koetaan vastaavan tämänhetkisiä valmiuksia ja osaamista. Vastaajista 71 % koki, että työtehtävät vastaavat tämänhetkisiä valmiuksia ja osaamista. Vastaajista 21 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Kirjaamissihteerinä 0–2 vuotta työskennelleet kokivat hieman muita vähemmän tämänhetkisten valmiuksien ja osaamisen vastaavan työtehtäviä. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.861$ ).

Lisäkoulutusta koetaan tarvitsevan, jotta työtehtävistä selvitään hyvin. Lisäkoulutusta koki tarvitsevansa 33 % vastaajista, jotta selviäisi hyvin työtehtävistä. Vastaajista 21 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 45 % ei kokenut tarvitsevansa lisäkoulutusta. Kirjaamissihteerinä 6–10 vuotta ja 0–2 vuotta työskennelleet kokivat muita enemmän tarvitsevansa lisäkoulutusta selvitäkseen hyvin työtehtävistä. Huomioitavaa on, että myös yli 10 vuotta työskennelleet kokivat tarvitsevansa lisäkoulutusta. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.224$ ).

Taulukossa 5 on esitettyä työskentelyvuosien väliset keskiarvovertailut. Taulukossa näkyvät Webropolin tuottamat keskiarvot. Taulukon keskiarvot on testattu automaattisesti parittomilla t-testeillä. Tilastollisesti merkitsevät keskiarvojen erot (t-testi) vastaajaryhmien välillä on merkitty punaisella soluvärillä. Tosin tässä tutkimuksessa testin käyttöedellytykset eivät täyty, koska t-testissä testataan vain kahden ryhmän keskiarvoja.

## TAULUKKO 5. Vastaajan työskentelyvuosien vaikutus osaamista ja osaamisen kehittämistä koskevien vastausten keskiarvoihin (n=83)

Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyen?:

	Montako v... 0-2 vuotta: (N=30)	Montako v... 3-5 vuotta: (N=17)	Montako vuot... 6-10 vuotta: (N=12)	Montako vuott... yli 10 vuotta: (N=24)
Tiedostan mitä minulta työssäni odotetaan ja mitä osaamista työssäni tarvitaan	4.57	4.88	4.58	<b>4.67</b>
Voin käyttää työssäni monipuolisesta osaamistani, tietojani ja taitojani	4.43	4.65	4.5	<b>4.58</b>
Olen tyytyväinen siihen, miten osaamistani hyödynnetään	4.03	4.18	3.75	<b>3.74</b>
Osaamiseni vastaa työni vaatimuksia	3.6	3.71	3.92	<b>4.04</b>
Minulla on mahdollisuus laajentaa/monipuolistaa osaamistani työssäni	4.33	4.18	4.17	<b>4.13</b>
Kehitän aktiivisesti osaamistani ja ammattitaitoani	4.45	4.24	4.42	<b>4</b>
Minua kannustetaan osaamiseni kehittämiseen	4.03	3.88	4.17	<b>3.83</b>
Saan käyttää työaikaani ammatillisen osaamiseni kehittämiseen	3.82	3.8	3.5	<b>3.61</b>
Työpaikallani hyödynnetään henkilöstön osaamista monipuolisesti / kattavasti	3.86	3.81	3.67	<b>3.78</b>
Kehitän itse aktiivisesti työtapojani	4.1	4.12	3.92	<b>3.91</b>
Haluan oppia uusia asioita kollegoilta	4.87	4.88	4.83	<b>4.29</b>
Saan helposti neuvoa tai tukea työhöni	4.53	4.59	4.42	<b>3.88</b>
Olen tyytyväinen oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiini	3.8	3.88	3.92	<b>3.83</b>
Työtehtäväni vastaavat tämänhetkisiä valmiuksiani ja osaamistani	3.63	3.71	3.73	<b>3.74</b>
Tarvisisin lisäkoulutusta selvitäkseni hyvin työtehtävistäni	3.13	2.59	3.25	<b>2.61</b>

### 5.1.3 Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen

Kyselylomakkeen kysymyksessä 4 esitettiin 11 osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvää väittämää, jossa käytettiin asteikkoa 1–5, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Asteikossa oli myös kohta ”en osaa sanoa”.

Taulukossa 6 esitetään arvot prosentteina, keskiarvona ja mediaanina. En osaa sanoa-vaihtoehto on poistettu keskiarvosta. Mitä korkeampi keskiarvo on, sitä enemmän vastaaja on samaa mieltä väittämän kanssa. Väittämiä tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin keskiarvojen mukaisessa tärkeysjärjestyksessä. Kokonaistulosten lisäksi tarkastellaan vastaajan työskentelyvastuualueen vaikutusta väittämien vastauksiin käyttämällä ryhmittäisiä keskiarvoja. Testauksessa on käytetty Kruskal-Wallis testiä, jota on käytetty tilastollisen merkitsevyyden testauksessa, kun tutkittavaa asiaa on mitattu mieliteksteasteikolla. Tilastollista merkitsevyyttä (p) käytetään ryhmien välisten erojen merkitsevyyden testaamisessa. Seuraavia ilmaisuja käytetään tilastollisesta merkitsevyydestä: tilastollisesti erittäin merkitsevä (p=0.001), tilastollisesti merkitsevä (p=0.01) ja tilastollisesti melkein merkitsevä (p=0.05). Taulukossa 7 on esitettyä työskentelyvastuualueiden väliset keskiarvovertailut, jota on hyödynnetty tulosten raportoinnissa. Miesten osuus vastaajista oli pieni (5 %), joten sukupuolten välisiä mielitekste-eroja ei ole tutkittu.

TAULUKKO 6. Kirjaamissihteereiden näkemyksiä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisesta (n=83)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	Keskiarvo	Mediaani
Osaamisen ja kokemuseräisen tietämyksen jakaminen / siirtäminen on mielestäni tärkeää	1%	0%	1%	7%	91%	0%	4,9	5,0
Osaamisen jakaminen on mielestäni osa arkea ja päivittäistä tekemistä	1%	0%	4%	16%	79%	0%	4,7	5,0
Jaan avoimesti omaa osaamistani ja kokemuseräistä tietämystäni toisille	1%	0%	6%	27%	66%	0%	4,6	5,0
Tiimissäni meillä on hyvä yhteishenki ja yhteistyömme on sujuvaa	0%	4%	7%	28%	61%	0%	4,5	5,0
Kollegani ovat halukkaita jakamaan omaa osaamistaan ja kokemuseräistä tietämystään	1%	5%	9%	37%	48%	0%	4,3	4,0
Saan käyttää työaikaani osaamisen jakamiseen	4%	5%	11%	29%	49%	2%	4,2	5,0
Toiset työntekijät ovat parempia tiedonlähteitä kuin kirjoitetut ohjeet	0%	10%	11%	41%	38%	0%	4,1	4,0
Tiimissäni on tapana jakaa / opettaa hyviä käytäntöjä	4%	5%	8%	47%	36%	0%	4,1	4,0
Saan tunnustusta, kun jaan osaamistani	%	12%	18%	41%	23%	6%	3,8	4,0
Tiimissäni jokainen osallistuu osaamisen ja kokemuseräisen tietämyksen jakamiseen	4%	21%	11%	43%	19%	2%	3,6	4,0
Osaamista ja kokemuseräistä tietämystä siirretään nykyään mielestäni riittävästi	7%	22%	22%	30%	12%	7%	3,2	3,0

Osaamisen ja kokemuseräisen tietämyksen jakaminen / siirtäminen koetaan tärkeäksi. Vastaajista 98 % koki, että osaamisen ja kokemuseräisen tietämyksen jakaminen ja siirtäminen on tärkeää. Vain 1 % vastaajista oli täysin eri mieltä. Itäisen ja Vaasan vastuualueiden kirjaamissihteerit kokivat eniten, että osaamisen ja kokemuseräisen tietämyksen jakaminen on tärkeää. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.549$ ).

Osaamisen jakaminen on osa arkea ja päivittäistä tekemistä. Vastaajista 95 % koki, että osaamisen jakaminen on osa arkea ja päivittäistä tekemistä. Vastaajista 1 % oli täysin eri mieltä. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.330$ ).

Omaa osaamista ja kokemuseräistä tietämystä jaetaan avoimesti toisille. Vastaajista 93 % jakaa avoimesti omaa osaamistaan ja kokemuseräistä tietämystään toisille. Vastaajista 6 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 1 % oli täysin eri mieltä. Keskisellä vastuualueella oltiin hieman muita vastuualueita enemmän sitä mieltä, että omaa osaamista ja kokemuseräistä tietämystä jaetaan avoimesti toisille. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.897$ ).

Tiimeissä on hyvä yhteishenki ja yhteistyö on sujuvaa. Vastaajista 89 % koki tiimissään olevan hyvän yhteishenki ja yhteistyön olevan sujuvaa. Vastaajista 7 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 4 % oli jokseenkin eri mieltä. Itäisen ja Vaasan vastuualueella koettiin hieman muita enemmän tiimissä olevan hyvä yhteishenki ja sujuvaa yhteistyötä. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.540$ ).

Kollegani ovat halukkaita jakamaan omaa osaamistaan ja kokemusperäistä tietämystään. Vastaajista 85 % koki kollegoidensa olevan halukkaita jakamaan omaa osaamistaan ja kokemusperäistä tietämystään. Vastaajista 9 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Läntisellä vastuualueella koettiin muita enemmän, että kollegat ovat halukkaita jakamaan omaa osaamistaan ja kokemusperäistä tietämystään (keskiarvo 4,62). Keskisellä vastuualueella oli vastuualueista alin keskiarvo (3,93). Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.206$ ).

Työaikaa saa käyttää osaamisen jakamiseen. Vastaajista 78 % koki saavansa käyttää työaikaa osaamisensa jakamiseen. Vastaajista 9 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Läntisellä ja Vaasan vastuualueilla koettiin eniten ja Eteläisellä vastuualueella vähiten, että työaikaa saa käyttää osaamisen jakamiseen. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.763$ ).

Toiset työntekijät ovat parempia tiedonlähteitä kuin kirjoitetut ohjeet. Vastaajista 79 % kokivat, että toiset työntekijät ovat parempia tiedonlähteitä kuin kirjoitetut ohjeet. Vastaajista 11 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 10 % oli jokseenkin eri mieltä. Pohjoisen ja Vaasan vastuualueilla koettiin eniten ja Läntisellä vähiten toisten työntekijöiden olevan parempia tiedonlähteitä kuin kirjoitetut ohjeet. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.430$ ).

Tiimeissä on tapana jakaa / opettaa hyviä käytäntöjä. Vastaajista 83 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tiimissä on tapana jakaa / opettaa hyviä käytäntöjä. Vastaajista 9 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Pohjoisen vastuualueella koettiin eniten ja Vaasan vastuualueella vähiten, että tiimissä on tapana jakaa ja opettaa hyviä käytäntöjä. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.458$ ).

Tunnustusta koetaan saavan, kun osaamista jaetaan. Vastaajista 64 % koki saavansa tunnustusta jakaessaan osaamistaan. Vastaajista 18 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 12 % oli jokseenkin eri mieltä. Vastuualueista Eteläinen, Läntinen ja Keskinen vastuualue oli eniten sitä mieltä, että osaamisen jakamisesta saa tunnustusta. Vaasan vastuualueella tunnustusta osaamisen jakamisesta koettiin saavan vähiten. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.893$ ).

Tiimeissä suurin osa osallistuu osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakamiseen. Vastaajista 62 % oli sitä mieltä, että jokainen tiimin jäsen osallistuu osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakamiseen. Vastaajista 21 % oli jokseenkin eri mieltä. Pohjoisen vastuualueella koettiin eniten, että jokainen tiimin jäsen osallistuu osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakamiseen (keskiarvo 3,95). Itäisellä vastuualueella keskiarvo oli 3. Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.101$ ).

Osaamista ja kokemusperäistä tietämystä voitaisiin siirtää nykyistä enemmän. Vastaajista 42 % mielestä osaamista ja kokemusperäistä tietämystä siirretään nykyään riittävästi. Vastaajista 22 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 29 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä. Osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen siirtämisen mielipiteen korkein keskiarvo oli Läntisellä vastuualueella (4) ja alhaisin keskiarvo Itäisellä vastuualueella (2,79). Ero ei ole tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.161$ ).

Taulukossa 7 on työskentelyvastuualueiden väliset keskiarvovertailut. Taulukossa näkyvät Webropolin tuottamat keskiarvot. Taulukon keskiarvot on testattu automaattisesti parittomilla t-testeillä. Tilastollisesti merkitsevät erot (t-testi) vastaajaryhmien välillä on merkitty punaisella soluvärillä. Tosin

tässä tutkimuksessa testin käyttöedellytykset eivät täyty, koska t-testissä testataan vain kahden ryhmän keskiarvoja.

TAULUKKO 7. Vastaajan työskentelyvastuualueen vaikutus osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista koskevien vastausten keskiarvoihin (n=83)

Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä osaamisen jakamiseen liittyen?:	Millä vas...	Millä va...	Millä va...	Millä v...	Millä vas...	Millä ...
	Eteläinen: (N=16)	Läntinen: (N=13)	Keskinen: (N=14)	Itäinen: (N=15)	Pohjoinen: (N=20)	Vaasa: (N=5)
Osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakaminen / siirtäminen on mielestäni tärkeää	4,75	4,92	4,86	5	4,75	5
Jaan avoimesti omaa osaamistani ja kokemusperäistä tietämystäni toisille	4,5	4,46	4,79	4,6	4,5	4,6
Osaamisen jakaminen on mielestäni osa arkea ja päivittäistä tekemistä	4,56	4,92	4,64	4,73	4,7	5
Saan käyttää työaikaani osaamiseni jakamiseen	4	4,46	4,21	4,13	4,11	4,4
Saan tunnustusta, kun jaan osaamistani	3,92	3,92	3,92	3,8	3,65	3,4
Kollegani ovat halukkaita jakamaan omaa osaamistaan ja kokemusperäistä tietämystään	4,06	4,62	3,93	4,33	4,45	4
Toiset työntekijät ovat parempia tiedonlähteitä kuin kirjoitetut ohjeet	3,94	3,92	3,93	4,07	4,4	4,2
Tiimissäni on tapana jakaa / opettaa hyviä käytäntöjä	4	4,15	4,14	4	4,25	3,4
Tiimissäni jokainen osallistuu osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakamiseen	3,69	3,54	3,64	3	3,95	2,75
Tiimissäni meillä on hyvä yhteishenki ja yhteistyömme on sujuvaa	4,44	4,15	4,5	4,67	4,5	4,6
Osaamista ja kokemusperäistä tietämystä siirretään nykyään mielestäni riittävästi	3,06	4	3,08	2,79	3,37	2,8

#### 5.1.4 Parhaat keinot osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen

Kyselyyn osallistuneilta kirjaamissihteereiltä kysyttiin kolmea parasta keinoa jakaa osaamista ja hiljaista tietoa. Tärkeysjärjestystä ei asetettu kysymykseen. Kysymyksessä oli 12 valmista vastausvaihtoehtoa, joiden lisäksi oli kohta "Muu, mikä?". Tähän kohtaan vastaaja pystyi itse kirjoittamaan oman vastausvaihtoehdonsa, jos valmiista vaihtoehdoista ei löytynyt sopivaa. Vastausvaihtoehdot on esitetty kuvassa 20.

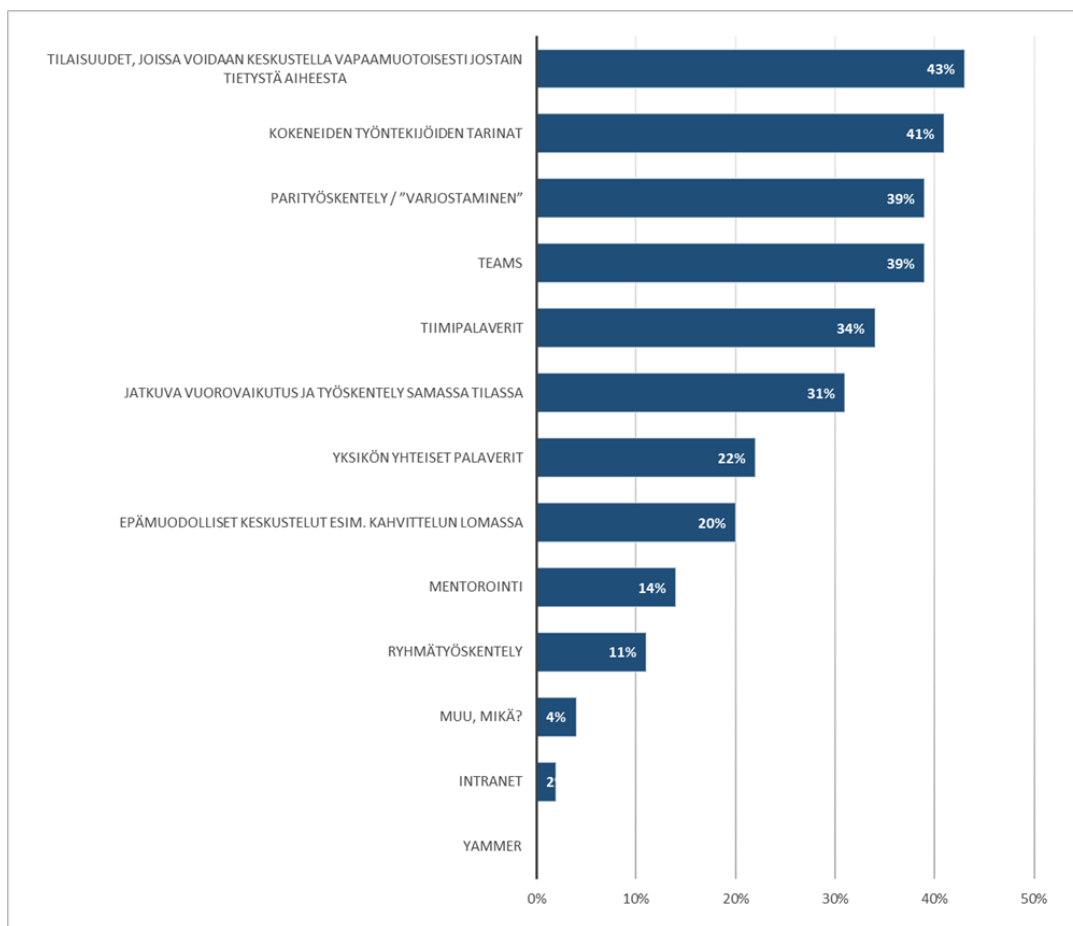
Tärkeimmäksi osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinoksi nousi

- tilaisuudet, joissa keskustellaan vapaamuotoisesti jostain tietystä aiheesta.  
Vastaajista 43 % valitsi tämän vaihtoehdon kolmen tärkeimmän joukkoon.

Melkein yhtä tärkeiksi osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinoksi valittiin

- kokeneiden työntekijöiden tarinat (41 %)
- parityöskentely / varjostaminen (39 %)
- Teams (39 %)

Myös tiimipalavereita (34 %) sekä jatkuvaa vuorovaikutusta ja työskentelyä samassa tilassa (31 %) pidettiin tärkeinä. Vastaajista kolme (4 %) valitsi Muu, mikä-kohdan, jossa muina osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinoina mainittiin kokeneemman työntekijän vastaukset vähemmän kokeneen kysymykseen, nopeat tietoiskut tietystä aihealueesta ja vaikean hakemuksen yhteydessä saatu apu konkarilta. Kokonaisuudessaan erilaisten osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinojen kannatus oli seuraavaa (kuva 20):



KUVA 20. Parhaita osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinoja (n = 83)

### Työskentelyvuosien vaikutus osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinojen valintaan

Taulukosta 8 voidaan havaita, että työskentelyvuosilla oli jonkin verran vaikutusta osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinojen valintaan. Tilastollisesti merkitsevät erot (Chi<sup>2</sup>-testi) on merkitty punaisella soluvärillä, tosin aineiston koon vuoksi testin tulos ei ole täysin luotettava.

TAULUKKO 8. Työskentelyvuosien vaikutus osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinojen valintaan (n=83)

Kolme mielestäsi tärkeintä keinoa jakaa osaamista ja kokemuseräistä tietämystä?	Montako vuot... 0-2 vuotta: (N=30)		Montako vuotta... 3-5 vuotta: (N=17)		Montako vuot... 6-10 vuotta: (N=12)		Montako vuot... yli 10 vuotta: (N=24)	
	%	N	%	N	%	N	%	N
Yksikön yhteiset palaverit (22%)	13 %	N=4	35 %	N=6	17 %	N=2	25 %	N=6
Tiimipalaverit (34%)	33 %	N=10	29 %	N=5	58 %	N=7	25 %	N=6
Parityöskentely / "varjostaminen" (39%)	33 %	N=10	41 %	N=7	42 %	N=5	42 %	N=10
Ryhmätyöskentely (11%)	10 %	N=3	24 %	N=4	8 %	N=1	4 %	N=1
Mentorointi (14%)	13 %	N=4	6 %	N=1	8 %	N=1	25 %	N=6
Jatkuva vuorovaikutus jatyöskentely samassa tilassa (31%)	43 %	N=13	24 %	N=4	33 %	N=4	21 %	N=5
Kokeneiden työntekijöiden tarinat (41%)	40 %	N=12	59 %	N=10	42 %	N=5	29 %	N=7
Tilaisuuudet, joissa voidaan keskustellavapaamuotoisesti jostain tietyistä aiheista (43%)	40 %	N=12	35 %	N=6	50 %	N=6	50 %	N=12
Epämuodolliset keskusteluesim. kahvitelun lomassa (20%)	37 %	N=11	18 %	N=3	8 %	N=1	8 %	N=2
Intranet (2%)	3 %	N=1	0 %	N=0	0 %	N=0	4 %	N=1
Yammer (0%)	0 %	N=0	0 %	N=0	0 %	N=0	0 %	N=0
Teams (39%)	30 %	N=9	29 %	N=5	33 %	N=4	58 %	N=14
Muu, mikä? (4%)	3 %	N=1	0 %	N=0	0 %	N=0	8 %	N=2

Kirjaamissihteerinä 0–2 vuotta työskennelleet arvostivat epämuodollisia keskusteluita esimerkiksi kahvittelun lomassa huomattavasti enemmän kuin pitempään työskennelleet. Reilu kolmannes (37 %) kirjaamissihteerinä 0–2 vuotta työskennelleistä oli valinnut tämän vaihtoehdon kolmen tärkeimmän keinon joukkoon. Kirjaamissihteerinä 6–10 vuotta tai yli 10 vuotta työskennelleistä vain 8 % oli valinnut epämuodolliset keskustelut kolmen tärkeimmän keinon joukkoon.

Työskentelyvuodet vaikuttivat myös Teamsin valintaan osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinona. Huomattavaa on, että yli 10 vuotta työskennelleistä jopa yli puolet (58 %) oli valinnut sen kolmen tärkeimmän keinon joukkoon. Muista vastaajaryhmistä noin kolmasosa oli valinnut sen kolmen tärkeimmän keinon joukkoon.

Tilaisuudet, joissa voidaan keskustella vapaamuotoisesti jostain tietystä aiheesta, oli kaikille ryhmille tärkeä keino osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakamiseen. Kirjaamissihteerinä 6–10 ja yli 10 vuotta työskennelleistä puolet (50 %) oli valinnut tämän vaihtoehdon. Kirjaamissihteerinä 0–2 vuotta työskennelleistä 40 % ja 3–5 vuotta työskennelleistä reilu kolmasosa (35 %) oli valinnut tämän vaihtoehdon kolmen tärkeimmän joukkoon.

Eniten kokeneiden työntekijöiden tarinoita arvostivat 3–5 vuotta työskennelleet, heistä 59 % valitsi tämän vaihtoehdon kolmen tärkeimmän joukkoon. Vastaajista 6–10 vuotta työskennelleistä 42 % ja 0–2 vuotta työskennelleistä 40 % valitsi tämän keinon kolmen tärkeimmän joukkoon. Yli 10 vuotta työskennelleistä vain alle kolmasosa (29 %) valitsi tämän vaihtoehdon.

Yli 10 vuotta ja 6–10 vuotta työskennelleistä 42 % oli valinnut parityöskentelyn / varjostamisen kolmen tärkeimmän keinon joukkoon. Kirjaamissihteerinä 3–5 vuotta työskennelleistä 41 % ja kolmasosa (33 %) 0–2 vuotta työskennelleistä oli valinnut tämän vaihtoehdon.

#### 5.1.5 Osaaminen tai hiljainen tieto, joka tulisi säilyttää ja jakaa

Kysymys 6 oli avoin kysymys, jossa kysyttiin: Mikä tai mitkä kirjaamissihteereiden osaamiset ja kokemusperäiset tietämykset ovat sellaisia, jotka eivät saisi valua pois esimerkiksi eläköitymisen tai työpaikan vaihdoksen vuoksi?

Kysymykseen vastasi 46 kirjaamissihteeriä (55 % kyselyyn vastanneista). Avoimen kysymyksen vastaukset analysoitiin sisällönerittelyyn perustuvalla vastausten luokittelulla. Vastauksista muodostui 5 luokkaa, jotka ovat:

- Vanhoihin saantoihin ja merkintöihin (lainhuudot, muistutustiedot yms.) liittyvät kirjaukset ja niiden tutkiminen. Vanhat kirjaamiskäytännöt sekä niiden vaikutus nykyiseen työhön.
- Kokeneen konkarin työskentely- ja toimintatavat sekä kokemukset eri asioista
- Käytännön ohjeet ja ratkaisutoiminnan kirjoittamattomat, vakiintuneet, käytännöt
- Erilaisiin saantoihin liittyvät vaikeat erikoistapaukset
- Omat muistiinpanot ja erilaiset viestipohjat

Useista vastauksista ilmeni, että vanhoihin saantoihin ja merkintöihin liittyvät kirjaukset ja niiden tutkiminen sekä vanhat kirjaamiskäytännöt ovat sellaista tietämystä, joka ei saisi valua pois esimerkiksi eläköitymisen tai työpaikan vaihdoksen vuoksi. Vastausten mukaan vanhat kirjaamiskäytännöt

ja vanhat merkinnät vaikuttavat työn tekemiseen vielä nykyäänkin, joten niiden ymmärrys helpottaisi työn tekemistä.

” Tieto aikaisemmista käytännöistä. Esim. minkälaisia aikaisemmat kirjaamistavat ovat olleet ja mitä esim. erilaiset rasiustodistuksella/lainhuutodistuksella näkyvät merkinnät tarkoittavat. Nykyiset ohjeet lähtevät siitä, että kaikki olisi ollut ja tehty samalla lailla kuin nykyään tehdään, vaikka niinhän asia ei ole.”

” Tieto muuttuu koko ajan ohjeistusten ja linjausten myötä. Kokemusperäinen tietämys on kuitenkin edelleen tärkeää, kun käsitellään esimerkiksi hakemuksia, joissa tarvitaan tietoa vanhemmilta ajoilta. Myös eri lakien ja aikaisempien käytäntöjen tietämyksestä on suuri hyöty, joka tulee häviämään ellei sitä siirretä eteenpäin.”

Useissa vastauksissa mainittiin, että kokeneen konkarin työskentely- ja toimintatavat sekä kokemukset eri asioista ovat osaamista ja hiljaista tietoa, joka olisi hyvä siirtää eteenpäin. Vastauksista nousivat esille erityisesti kirjoittamattomat toimintatavat ja kokemukset, jotka olisi jaettava.

” Sellaiset tiedonjyvät, joita ei löydy ohjeista. Myöskin tapa tehdä töitä on sellaista, jota on hyvä jakaa.”

” Olisi kiva nähdä miten kokenut kirjaamissihteeri etenee uuden hakemuksen kanssa alusta loppuun ja myös kuulla millaisissa tilanteissa ei esim. pyydä täydennyksiä.”

Vastauksissa tuotiin esille, että ratkaisutoiminnan kirjoittamattomat ja vakiintuneet käytännöt sekä ohjeiden tai vanhojen ohjeiden löytäminen ovat myös osaamista tai hiljaista tietoa, joka olisi tärkeää jakaa. Etenkin ohjeiden löytäminen koetaan sellaiseksi, jossa kokeneilla kirjaamissihteereillä on enemmän taitoa. Myös vanhojen ohjeiden tietämys koetaan vahvuudeksi.

” Kirjoittamattomat käytänteet asioiden hoitamiseen ja ratkaisemiseen. Hyväksi havaitut käytänteet.”

Useiden vastausten mukaan myös erilaisiin saantoihin liittyvien vaikeiden erikoistapausten osaaminen koettiin tärkeiksi aihealueiksi, jotka eivät saisi valua pois esimerkiksi eläköitymisen tai työpaikan vaihdoksen vuoksi. Muun muassa perhe- ja perintöoikeudelliset saannot nousivat esille monista vastauksista.

” Ainakin kaikki perhe- ja perintöoikeudellisiin saantoihin liittyvät erikoistapaukset. Kaikki tapaukset, joissa asianosaiset itse ovat laatineet jonkin saantokirjan, joka on laadittu väärin. Kokeneemmat osaavat neuvoa asiakkaille, miten asia saadaan korjattua.”

” Harvinaisempien hakemusten osaaminen, esimerkiksi manttaalit ja syytingit tms.”

Vastauksista nousi esille myös toive kirjaamissihteereiden omien muistiinpanojen ja erilaisten viestipohjien jakamiseen. Kokeneille kirjaamissihteereille on vuosien varrella kertynyt omia muistiinpanoja

sellaisista asioista, joita ei yleisissä ohjeissa ole mainittu. Lisäksi erilaiset valmiit viestipohjat nopeuttavat työskentelyä.

” Osalla on muistiinpanoina ja erilaisina viestipohjina valtava määrä tietoa mikä olisi hyvä saada eteenpäin hyödynnettyä muillekin.”

#### 5.1.6 Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen haasteet

Kysymys 7 oli avoin kysymys, jossa kysyttiin: Mitä haasteita osaamisen ja kokemuseräisen tietämyksen jakamisessa tällä hetkellä on?

Kysymykseen vastasi 52 kirjaamissihteeriä (63 % kyselyyn vastanneista). Avoimen kysymyksen vastaukset analysoitiin sisällönerittelyyn perustuvalla vastausten luokittelulla. Vastauksista muodostui 10 luokkaa, jotka ovat:

- Etätyö
- Aikaa ei ole riittävästi
- Kaikki eivät jaa / halua jakaa osaamistaan. Omien ohjeiden tai viestipohjien jakamisen haastavuus
- Arvostus
- Foorumin puuttuminen
- Laaja kokonaisuus, kaikkia asioita on haastavaa hallita
- Kokeneiden konkareiden eläköityminen muutaman vuoden sisällä
- Ei tiedetä, mikä tieto tulisi jakaa eteenpäin
- Palaverissa välitetty, kirjaamaton, tieto ei välity kaikille
- Tiedon jakaminen ei ole järjestelmällistä

Monissa vastauksissa etätyö koettiin yhdeksi osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen haasteeksi. Etätyössä vuorovaikutus ja yhteistyö on vähäisempää ja suppeampaa verrattuna siihen, jos työskenneltäisiin samassa tilassa. Etätyössä yhteydenotot liittyvät johonkin tiettyyn asiaan, eikä vapaampaa yhteistä keskustelua ole niin paljon kuin yhteisessä tilassa työskennellessä. Teamsin käyttö etätyön työvälineenä jakoi mielipiteitä.

” Liian vähän vuorovaikutusta ja yhteistyötä kokeneempien kollegoiden kanssa.”

” Kun kaikki tekevät töitä erillään, yhteydenotot ovat juuri johonkin caseen liittyviä eikä vapaampaa vanhojen muistelua kahvitauoilla tai muuten työnlomassa tapahdu. Kokemuseräisen tietämyksen jakamisessa mielestäni keskustelu on tärkeää, ei vain toisen juttujen kuuntelu, vaan vertailu tähän päivään, mikä tuosta on siirrettävissä nykyiseen toimintaan ja mikä kuuluu enemmän kategoriaan 'hyvä tietää historiasta'. Vertailussa kokeneemman näkökulma voi olla hyvin erilainen aloittelijaan verrattuna, ja siksi keskustelu auttaisi tiedon siirrossa linkittämään kuultua olemassaolevaan osaamiseen enemmän kuin vain tekstin lukeminen.”

Vastausten mukaan haasteena koettiin myös ajan riittämättömyys. Vaikuttaisi siltä, että muiden neuvomiseen ja osaamisen jakamiseen koetaan menevän paljon aikaa, jonka taas koetaan olevan pois oman työn tuloksesta. Vastauksissa neuvomiselle kaivattiin työaikakoodia, jonka käyttäminen vähentäisi paineen tuntua tavoitteiden saavuttamisesta. Myös se koettiin haasteeksi, että lähellä eläkeikää olevat henkilöt eivät pysty jakamaan omaa osaamistaan tehokkaasti oman työn ohessa.

” Osaamisen kehittämiseen esimerkiksi pari/ryhmätyöskentelyyn pitäisi antaa enemmän aikaa.”

” Haasteena on varmasti se, että esimerkiksi eläköityvällä ei ole riittävästi aikaa tiedon jakamiselle, koska samalla on hoidettava oma työjono.”

Useista vastauksista kävi myös ilmi, että on haasteellista, kun kaikki eivät jaa tai eivät halua jakaa omaa osaamistaan. Myöskään omia ohjeita tai viestipohjia ei jaeta. Omien ohjeiden ja viestipohjien jakamisella saataisiin paljon jaettua sellaista tietoa, jota ei yleisistä ohjeista löydy. Jos kaikki käyttäisivät samanlaisia viestipohjia, olisi sillä vaikutusta myös asiakaskokemukseen.

” Läheskään kaikki eivät jaa osaamistaan aktiivisesti.”

” Ainakaan oma-aloitteisesti omia ohjeita tai viestipohjia tms ei jaeta tai haluta jakaa.”

Vastausten mukaan osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen haasteeksi koettiin myös arvostus. Vastauksista ilmenee, että osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymisen arvostamisen kautta tiedon ja osaamisen jakamisesta tulisi mielekkäämpää.

” Lähinnä on tunne ettei hiljaista tiedon siirtymistä arvosteta ja se on vanhanaikaista, asiat pitää tehdä uudelleen minimaalisesti ja mahdollisimman nopeasti.”

” Ei anneta tarpeeksi aikaa eikä arvostusta esim parityöskentelyyn ja muiden neuvomiseen.”

Vastauksissa sopivan foorumin puuttuminen koettiin osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen haasteeksi. Useissa vastauksissa kaivattiin foorumia tai foorumeita, joissa osaamista ja hiljaista tietoa voitaisiin jakaa.

” Kokemusperäinen tietämys, syväosaaminen, kärkeäoikeusajalta alkaa olla tosi vähissä. Ei ole mitään foorumia missä kokemusperäistä tietämystä jaettaisiin.”

” Ei ole oikeaa kanavaa/palaveria, jossa keskustella jostain aiheesta, vaan aina pitää kysyä kun itselle tulee ongelma eteen. KISU:t olivat siitä hyviä, että siellä käsiteltiin/palautettiin mieleen aina yhtä osaluuetta ja siitä sai keskustella.”

Kirjaamissihteerin työ on monipuolista ja siinä pitää hallita laajoja kokonaisuuksia. Vastausten mukaan kaikkia asioita on haastavaa hallita ja siten myös osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen on haastavaa.

” Tämä on niin laaja kokonaisuus mitä pitäisi hallita, että kaikkeen ei voi saada syvällistä otetta.”

Vastausten perusteella haasteeksi koettiin kokeneiden konkareiden nopea eläköityminen. Muutaman vuoden sisällä monia kokeneita kirjaamissihteereitä eläköityy ja vastaavasti uusia kirjaamissihteereitä on viime aikoina rekrytoitu paljon. Vastausten mukaan osaamisen siirtyminen tulisi varmistaa ennen eläköitymisiä.

” Haasteena tietty se, että suuret määrät kokeneita eläköityy muutaman vuoden sisällä ja vastaavasti hyvin paljon uusia on rekrytoitu muutaman vuoden aikana, eli vaihtuvuus on niin suurta.”

” Hiljainen tieto, pitäisi saada jaettua kaikille ennen kuin osaavat tekijät eläköityvät.”

Vastauksissa mainitaan, että on haasteellista, kun ei tiedetä, mikä tieto tulisi jakaa eteenpäin. Vastausten mukaan ei ole selvää, mikä tieto on sellaista, joka tulisi jakaa.

” En ainakaan itse tiedosta mitä voisin jakaa tai ylipäättään kysyä vielä kokeneimmilta.”

” Sitä ei osata jakaa, koska ei tiedetä mikä on sellaista tietoa joka tulisi jakaa eteenpäin.”

Vastauksista ilmenee, että on haastavaa, kun palavereissa välitetty, kirjaamaton, tieto ei välttämättä välity kaikille.

” Tietoa saadaan erilaisissa palavereissa tai pohditaan yhdessä seminaareissa, mistä yhteinen lopputulema ei koskaan pääse kirjoitettuun tietoon asti. Tällöin tieto katoaa jossain vaiheessa ja osa työntekijöistä, jotka luultavasti kohtaavat samoja ongelmia joskus työssään, eivät koskaan tule kuulemaan näitä ratkaisuja haasteisiin.”

” Tieto ei välity kaikille.”

Vastausten mukaan osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen yhtenä haasteena on se, että tiedon jakaminen ei ole järjestelmällistä.

” Se ei välttämättä välity eteenpäin, ellei omassa tiimissä ole joku, joka siirtää kokemuksia itsenäisesti.”

### 5.1.7 Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen kannustaminen

Kysymys 8 oli avoin kysymys, jossa kysyttiin: Miten osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakamiseen voidaan kannustaa?

Kysymykseen 8 vastasi 40 kirjaamissihteeriä (48 % kyselyyn vastanneista). Avoimen kysymyksen vastaukset analysoitiin sisällönerittelyyn perustuvalla vastausten luokittelulla. Vastauksista muodostui 4 luokkaa, jotka ovat:

- Ajan antaminen hiljaisen tiedon siirtymiselle
- Oikeanlaisten foorumeiden ja keinojen mahdollistaminen
- Kannustus ja tiiminä toimimisen korostaminen johdolta ja esihenkilöiltä
- Arvostaminen

Vastauksissa mainittiin, että yhtenä osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen kannustamisen muotona voisi olla ajan antaminen hiljaisen tiedon siirtymiselle. Useammasta vastauksesta heijastuu, että lupa käyttää aikaa osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen, kannustaisi osaamisen jakamiseen.

*" Antamalla "lupa" käyttää siihen aikaa. Kannustaa tiimityöhön/parityöskentelyyn kun kohdalle osuu sopiva tilaisuus, esim harvinaisempi lainhuutotapaus."*

*" Järjestämällä tilaisuuksia ja aikaa tiedon jakamiseen."*

Erilaiset foorumit ja erilaiset osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keinot kannustavat vastausten mukaan osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Foorumeista ja jakamisen keinoista tuli useita erilaisia ehdotuksia.

*" Jotta saadaan selville millaista tietoa/taitoa olisi hyvä jakaa, tarvittaisiin tilaisuus esim. pitää ideointipajoja, palavereita tai muutoin avointa keskustelua mitä ja millaisiin ongelmatilanteisiin vähemmän kokeneet työntekijät ovat törmänneet. Vuoropuhelua avoimessa ympäristössä siten, ettei kukaan tule ns. tyrmätyksi tms."*

*" Esimerkiksi eläköityville tarjottaisiin mahdollisuutta käyttää viimeiset työkuukaudet vain tiimin mentorointiin."*

Vastausten mukaan johdon ja esihenkilöiden kannustus sekä tiiminä toimimisen korostaminen koettiin tärkeäksi osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen kannustamisen muodoksi.

*" Muistutusta ja kannustusta tästä tärkeästä asiasta johdon suunnalta"*

Arvostaminen ja kehuminen nousi vastauksista esille yhtenä osaamisen tai hiljaisen tiedon jakamisen kannustuksen muotona.

*" Kehumalla, tuomalla osaamista / tietämystä esiin esim omissa tiimipalavereissa tms."*

*" Arvostamalla aikaisemmin saatua kokemusta ja vanhempia työntekijöitä."*

## 5.2 Aivoriihi

Aivoriihessä ideoitiin keinoja, joita voidaan käyttää osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisessa. Lisäksi kehitettiin ideoita keinoista, miten hiljainen tieto kytkeytyisi luonnolliseksi osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Kyselytutkimuksesta nousseita havaintoja ja ongelmakohtia käytettiin ideoinnin pohjana. Aivoriihen analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia, jossa teemoittelua hyödyntäen nostettiin esiin keskeisimmät asiakokonaisuudet ja usein esiintyvät tyypilliset piirteet.

Aivoriihen ohjaavat kysymykset olivat:

- Miten hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirtymään luontevasti ja tehokkaasti?
- Miten hiljainen tieto kytkeytyisi luontevaksi osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä?

Aivoriihen ideointivaiheessa syntyi 20 ideaa keinoista, joita käyttämällä hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirrettyä luontevasti ja tehokkaasti. Aivoriihen valintavaiheessa syntyneet ideat ryhmiteltiin yhdessä ryhmän kanssa asiakokonaisuuksien mukaisesti seuraaviin ryhmiin:

- Parityöskentelyn eri muodot
- "Tietopankki" Teamsiin tai Intraan
- Omien muistiinpanojen ja ohjeiden sekä täydennyspyyntöjen mallipohjien jakaminen
- Erilaiset foorumit ja keinot hiljaisen tiedon jakamiseen
- Tiimirajojen ylittävä yhteistyö
- Ohjeet helposti ja nopeasti löydettäväksi

Ideat ja ryhmittelyt käytiin läpi yhdessä keskustellen ja kriittisesti arvioiden. Ideoista valittiin toteuttamiskelpoisimmat ideat siten, että kukin ryhmän jäsen kävi vuorotellen merkitsemässä mielestään parhaille ideoille plusmerkin. Aivoriihessä yllämainituista ryhmistä toteuttamiskelpoisimmiksi ideoiksi valittiin: parityöskentelyn eri muodot, ohjeet helposti ja nopeasti löydettäväksi, erilaiset foorumit hiljaisen tiedon jakamiseen ja tietopankin perustaminen joko Teamsiin tai Intraan.

Aivoriihessä syntyi 2 ideaa keinoista, joilla hiljainen tieto voitaisiin kytkeä luontevaksi osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Molemmat keinot valittiin toteuttamiskelpoisiksi ideoiksi. Nämä ideat ovat:

- Parityöskentelystä säännöllinen tapa ja osa arkea kaikille
- Esihenkilöiden kannustaminen ja ajan salliminen neuvomiselle ja auttamiselle.

Aivoriihessä syntyneiden ideoiden analysoinnissa käytettiin teemoittelua, jonka avulla syntyneistä ideoista etsittiin yhdistettäviä ja usein toistuvia piirteitä. Aineistoa luettiin ja pohdittiin tarkasti viitekehyksen lähtökohdista. Aineisto litteroitiin taralapuista digitaaliseen muotoon ja pelkistettiin tiiviiseen ja selkeään muotoon. Aineistosta nousi esiin kuusi teemaa, joilla hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirrettyä luontevasti ja tehokkaasti. Teemat nimettiin yhteisen yhdistävien tekijöiden mukaisesti: 1) Ohjeiden lukemisen ja löytämisen helpottaminen 2) Parityöskentelyn eri muodot 3) Yhteistyö yli tiimirajojen 4) Erilaiset foorumit ja keinot osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen 5) Eläköityvän

henkilön osaamisen hyödyntäminen 6) Tiimityöskentely. Teemat jaettiin edelleen yksilölähtöisiin, paripohjaisiin ja ryhmäkeskeisiin keinoihin:

Yksilölähtöisiä keinoja oli ohjeiden lukemisen ja ohjeiden löytämisen helpottaminen. Ohjeissa olevia esimerkkitapauksia voisi konkretisoida entisestään siten, että esimerkeissä käytettäisiin oikeita tapauksia esimerkkeinä ja esimerkeissä olisi käytettynä ihmisten nimiä ja oikeiden kiinteistötunnusten kaltaisia kiinteistötunnuksia (ei henkilöt A ja B, kiinteistö Y). Myös ratkaisujen sisältötiedoista voisi olla tarkempia ohjeita siten, että miltä minkäkin ratkaisun pitäisi lopulta näyttää, kun ratkaisu on valmis. Ideoissa mainittiin myös ”ohjenosturi” eri ohjeista, jolloin hakusanalla löytyisi listaus kaikkiin Intrassa oleviin kyseiseen hakusanaan liittyvät ohjeet.

Paripohjaisiksi keinoiksi nousivat erilaiset parityöskentelyn keinot. Parityöskentelyn muodoista mainittiin parityöskentely kokeneemman kollegan kanssa ja eläköityvän henkilön toimiminen tutorina oman työlistan tekemisen sijaan.

Ryhmäkeskeisiä keinoja olivat yhteistyö yli tiimirajojen, erilaiset foorumit, eläköityvän henkilön osaamisen hyödyntäminen valtakunnallisesti ja tiimityöskentely. Apua voisi hyödyntää nykyistä enemmän tiimin ulkopuolelta. Teamsiin ehdotettiin perustettavan kokeneiden foorumi, jossa kaikki voisivat kysyä apua kokeneilta konkareilta tai keskustella eri aiheista. Ehdotettiin myös sitä, että eläköityvistä henkilöistä kerättäisiin porukka, jotka toimisivat esimerkiksi Teamsiin perustettavalla kanavalla neuvonantajina. Myös valtakunnalliset hiljaisen tiedon pienryhmätyöpajat nousivat esille ryhmäkeskeisistä keinoista. Lisäksi kaipailltiin säännöllisesti kokoontuvia ryhmiä, joissa käytäisiin läpi ajankohtaisia muutoksia sekä erikoisempia hakemuksia ja niihin ratkaisumalleja. Vastauspankki asiantuntijoilta usein kysytyistä kysymyksistä voisi myös olla yksi Teamsissa toimivista hiljaisen tiedon jakamisen keinoista. Asiantuntijoille esitetyt kysymykset ja niihin vastaukset olisivat kaikkien nähtävillä Teamsissa. Omat muistiinpanot, ohjeet ja täydennyspyyntöjen mallipohjat olisi hyvä koota yhteen ja muodostaa niistä kaikille samansisältöinen ohjeistus, joita kaikki käyttäisivät. Näin henkilöstön toimintatavat yhtenäistyisivät ja asiakkaat saisivat aina samansisältöisiä täydennyspyyntöjä. Samassa tilassa työskentely nousi myös selkeästi esille ryhmäkohtaisista keinoista.

Aivoriihessä nousi esille kaksi teemaa keinoiksi, joilla hiljainen tieto voitaisiin kytkeä luontevaksi osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Nämä keinot ovat säännöllinen parityöskentely sekä esihenkilöiden kannustaminen osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen sekä ajan salliminen neuvomiselle ja auttamiselle. Säännöllisen parityöskentelyn myötä vahvistettaisiin oppimista kollegan ajattelu- ja työskentelytavoista.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Lähivuosien aikana moni Maanmittauslaitoksen kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteeri on eläköitymässä. Opinnäytetyö aihe on ajankohtainen, koska kokoneiden kirjaamissihteereiden osaaminen ja hiljainen tieto pitäisi tiedostaa ja siirtää ennen kuin se katoaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen nykytila. Lisäksi kartoitettiin keinoja, miten kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirrettyä luontevasti ja tehokkaasti sekä miten hiljaisen tiedon jakamisesta tulisi luonteva osa osaamisen kehittämistä. Tavoitteena oli myös tunnistaa, mikä osaaminen ja hiljainen tieto on kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden työssä avainasemassa, joka ei saisi valua pois eläköitymisten myötä.

Osaaminen on olennainen osa hiljaista tietoa, joten siksi opinnäytetyön tietoperustassa tarkasteltiin myös osaamista. Opinnäytetyön tietoperustana on osaaminen, osaamisen jatkuva kehittäminen, osaamisen johtaminen, hiljainen tieto, hiljaisen tiedon jakaminen sekä hiljaisen tiedon johtaminen.

Opinnäytetyössä käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimusongelma saatiin ratkaistua valituilla tutkimusmenetelmillä. Lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tapaustutkimus mahdollistaa sekä laadullisen että määrällisen tutkimusotteen käyttämisen. Lähestymistavan valinta oli onnistunut, koska opinnäytetyössä määrällisellä tutkimuksella saatiin kerättyä kattava tausta-aineisto laadullista tutkimusta varten ja laadullisella tutkimuksella onnistuttiin keräämään ideoita hiljaisen tiedon jakamisen keinoista. Määrällisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä oli kyselytutkimus. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin aivoriihityöpajassa. Aivoriihessä pureuduttiin kyselystä nousseisiin osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen haasteisiin sekä ideoitiin keinoja osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen sekä siihen, miten hiljainen tieto voitaisiin kytkeä luontevaksi osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

### 6.1 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Tässä luvussa tulkitaan tutkimuksen keskeisimpiä tuloksia ja esitetään olennaisimmat vastaukset tutkimuksen ongelmiin. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, miten kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirrettyä luontevasti ja tehokkaasti. Tutkimuskysymykset olivat:

- Miten kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteerit näkevät oman osaamisen, osaamisen kehittämisen sekä osaamisen jakamisen nykytilan?
- Millainen hiljainen tieto ei saisi jäädä siirtymättä eläköitymisen tai työpaikan vaihdoksen vuoksi?
- Miten hiljainen tieto saadaan jaettua ja siirtymään luontevasti ja tehokkaasti?
- Miten hiljainen tieto kytkeytyisi luontevaksi osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä?

### 6.1.1 Osaamisen, osaamisen kehittämisen ja osaamisen jakamisen nykytila

Osaaminen on merkittävä perusta työssä suoriutumiselle (Viitala & Jylhä 2019, 245). Tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit muodostavat osaamisen. Prosessit, toimintatavat ja kulttuuri ovat organisaation osaamista. (Sydänmaanlakka 2012, 287.) Tutkimustulosten mukaan kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden osaamisen nykytila on hyvällä tasolla ja osaamisen koetaan pääosin vastaavan työtehtävien vaatimuksia. Huomioitavaa kuitenkin on, että kolmasosa kirjaamissihteereistä kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta, jotta selviäisi työtehtävistään hyvin. Omaa osaamista ja ammattitaitoa kehitetään aktiivisesti. Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen kannattaisi kiinnittää huomiota, koska tutkimustulosten mukaan suurin osa vastaajista haluaa oppia uusia asioita kollegoilta. Mitä vähemmän työskentelyvuosia on takana, sitä tärkeämmäksi kollegalta oppiminen koetaan. Suurin osa kirjaamissihteereistä kokee saavansa kannustusta oman osaamisen kehittämiseen ja työtapoja kehitetään itse aktiivisesti.

Tutkimustuloksista ilmenee, että kirjaamissihteereiden osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtäminen koetaan tärkeäksi. Tutkimuksen tuloksista on nähtävillä, että osaamista ja hiljaista tietoa jaetaan avoimesti toisille, mutta jakaminen ei ole riittävää eikä järjestelmällistä. Lisäksi ei välttämättä tiedetä mitä tietoa tulisi jakaa. Tutkimusten mukaan hiljaisen tiedon jakaminen työntekijöiden kesken vaikuttaa positiivisesti organisaation innovaatiokykyyn ja tehokas yhteistyö mahdollistuu, joka on yksi organisaation menestystekijöistä. (Bindu ym. 2021; Laitinen & Sivunen 2021).

Tutkimuksen tulosten mukaan reilu puolet vastaajista kokee, että tiimin jokainen jäsen osallistuu osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Tulokset antavat näyttöä siitä, että kaikki eivät kuitenkaan jaa osaamistaan tai hiljaista tietoaan. Tiedon jakaminen ei tapahdu automaattisesti, koska se edellyttää yksilöiden motivaatiota tällaiseen käyttäytymiseen. Aiempien tutkimusten mukaan yksilön vastaanottokyky, luottamus ja sosiaalinen vuorovaikutus vaikuttavat merkittävästi tiedon jakamiskäyttäytymiseen. Organisaatioiden tulisi huomioida vastaanottokyky jo rekrytointiprosessissa, lisätä työntekijöiden luottamusta ja sosiaalista vuorovaikutusta sekä edistää tiedon jakamismahdollisuuksia ja kollektiivisuutta tiedon jakamiskäyttäytymisten edistämiseksi. (Nguyen ym. 2022.)

Tutkimuksen tuloksista on havaittavissa ristiriita ajan käyttämisen ja osaamisen sekä hiljaisen tiedon jakamisen välillä. Tulosten mukaan koetaan, että työaika saa käyttää osaamisen jakamiseen. Toisaalta kuitenkin on myös todettavissa, että ajan käyttäminen osaamisen jakamiseen koetaan haasteelliseksi. Tutkimustuloksista on myös nähtävillä, että osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen koetaan vähentävän oman työn tuottavuutta.

### 6.1.2 Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen haasteet

Aiempien tutkimusten mukaan haasteiden tunnistaminen voi selkeyttää, miten organisaation johtajat voivat motivoida työntekijöitä olemaan vuorovaikutuksessa ja jakamaan tietoaan. Lisäksi tiedon jakaminen on tunnustettava ja arvostettava organisaation sisällä. Sekä ylimmän johdon tuki että organisaatiokulttuuri ovat tärkeässä roolissa tiedon jakamisen käyttäytymisen omaksumisessa. (Razmerita ym. 2016.) Organisaatiokulttuuri luo toiminnan puitteet, joka joko mahdollistaa tai estää hiljaisen tiedon jakamisen. Hiljaisen tiedon jakamiseen täytyy varata aikaa, koska jakaminen perustuu

kahden tai useamman henkilön väliseen vuorovaikutukseen ja oppimiseen. Hiljaisen tiedon jakamiseen kannustavaa ja luottamuksellista ilmapiiriä, ihmisten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta tarvitaan, jotta hiljainen tieto siirtyy tehokkaasti. (Virtainlahti 2009, 115, 136.) Aiemmissa tutkimuksissa on pystytty näyttämään toteen, että ihmiset jatkavat työssään kauemmin, jos organisaatiokulttuuri perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja avuliaisuuteen (Juuti 2008).

Kyselytutkimuksen tutkimustulosten mukaan etätyö koetaan hiljaisen tiedon jakamisen haasteeksi. Vaikka tutkimusten mukaan suomalaiset ovat tyytyväisiä etätyöskentelyyn, on todettu, että työn sosiaalisia puolia kaivataan. Etätyössä vuorovaikutus tapahtuu enimmäkseen teknologian välityksellä. (Blomqvist ym. 2020, 9.) Etätyössä toimitaan hyvin pitkälti tekstin välityksellä, täten sosiaalinen vuorovaikutus kollegoiden kanssa jää niukaksi (Ranki 2023, 18). Tämän vahvistaa myös Työterveyslaitoksen tutkimus, jonka mukaan vuorovaikutus on etätyön aikana monien mielestä riittämätöntä (Ruohomäki ym. 2023, 68). Ihmisten välinen vuorovaikutus on hiljaisen tiedon jakamisen ehdoton edellytys (Kiviranta 2010, 188). Vuonna 2023 julkaistun Työterveyslaitoksen HELP-katsauksen mukaan riittävästä kasvokkaisista kohtaamisista tulisi huolehtia etätyön lisääntyessä, koska kasvokkain kohtaamiset ovat kriittisiä pitkän tähtäimen tuottavuuskasvua ajatellen. Kasvokkaisissa kohtaamisissa ideoidaan yhdessä, hyödynnetään tietoa ja synnytetään uutta tietoa. (Ranki 2023, 25.) Tätä näkemystä tukee myös tutkimustieto, jonka mukaan hiljaisen tiedon jakamista tapahtuu sitä todennäköisemmin, mitä enemmän työntekijät ovat vuorovaikutuksessa ja kommunikoivat keskenään (Nguyen ym. 2022).

Kyselytutkimuksen tuloksista ilmenee, että tiedon jakamista ei koeta arvostettavan tarpeeksi. Arvostaminen on yksi hiljaisen tiedon johtamisen lähtökohdista. Länsimaisessa kulttuurissa kokemusta ja hiljaista tietoa ei arvosteta samalla tavalla kuin itämaisissa kulttuureissa. Hiljaista tietoa ei välttämättä ole kovin helppoa nostaa esille; henkilö ei välttämättä huomaa omaa ammattiosaamistaan, kollegoiden pitkä kokemus ja siihen liittyvä osaaminen ei välttämättä korostu keskinäisessä vuorovaikutuksessa eivätkä esimieheltään välttämättä huomaa hiljaisen tiedon arvoa. (Kiviranta 2010, 177.) Vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus viestittää henkilöstölle, että heitä arvostetaan ja kunnioitetaan. Tehdyt tutkimukset osoittavat, että esimiesten vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus motivoi työntekijöitä jakamaan hiljaista tietoa. (Bindu ym. 2021.) Pöyhiän (2017, 71–72) mukaan työntekijät eivät katso velvollisuudekseen jakaa hiljaista tietoaan, jos organisaatio ei tue eikä organisaatiokulttuuri arvosta hiljaisen tiedon jakamista. Arvostuksen tunteeseen vaikuttaa myös ajan puute. Kiireessä työntekijät kokevat, että työaika tulee priorisoida työtehtävistä suoriutumiseen eikä tällöin ole aikaa keskittyä vuorovaikutukseen kollegan kanssa. (Pöyhiä 2017, 71–72.) Tutkimustiedon mukaan henkilöt, joiden työ on kiireistä, kokevat muita useammin, että osaamista ei arvosteta (Lyly-Yrjänäinen ym. 2023, 36).

Tutkimustulosten mukaan osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen haasteena on riittämätön aika. Koetaan, että aika ei riitä tiedon jakamiseen. Aikapaineen kokemisen vaikutusta tiedon jakamiseen tukee myös tutkimustulokset, jonka mukaan tietoa jaetaan sitä vähemmän mitä enemmän aikapainetta koetaan. Toisin sanoen kiireiset henkilöt eivät todennäköisesti jaa tietoaan kollegoiden kanssa. Kun organisaatiot pyrkivät tuottavimmiksi ja työntekijät kamppailevat saavuttaakseen enemmän lyhyessä ajassa, odotuksena on, että yhä suurempi osa työntekijöistä tuntee olevansa liian kiireinen

jakamaan tietoa kollegoidensa kanssa. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatiot löytävät tapoja hallita työntekijöiden työmäärää, jotta työntekijöillä olisi riittävästi aikaa auttaa kollegoitaan. Organisaation johto voi vaikuttaa aikapaineen käsitykseen esimerkiksi viestittämällä, miten tiedon jakaminen voi säästää aikaa pidemmällä tähtäimellä, kun kollegoiden asiantuntemuksen ansiosta työntekijöiden ei tarvitse ”keksiä pyörää uudelleen”. Johto voi myös korostaa, että tiedon jakaminen työkaaverin kanssa ei tarvitse olla aikaa vievä tehtävä. (Connelly ym. 2014.)

### 6.1.3 Osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen kannustamisen keinoja

Työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttää esimiehen motivointia. Esimiehen kannustus osaamisen jakamiseen edistää oppimista. Ryhmän yhteenkuuluvuus paranee, kun tietoa jaetaan muille. Ryhmän yhteenkuuluvuus on merkittävä itsearvostuksen tekijä. Positiivinen itsetunto edesauttaa oppimaan uusia asioita. Tutkimusten mukaan työyhteisön suorituskyky lisääntyy ryhmän jäsenten positiivisten kokemusten myötä. (Kesti 2010, 134–135.) Opinnäytetyön kyselyssä kysyttiin miten osaamisen ja kokemuseräisen tietämyksen jakamiseen voidaan kannustaa. Tutkimustuloksista on havaittavissa seuraavat osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen kannustamisen keinot: 1) Ajan antaminen hiljaisen tiedon siirtymiselle, 2) Foorumeiden ja jakamisen keinojen mahdollistaminen, 3) Kannustus ja tiiminä toimimisen korostaminen, 4) Arvostaminen ja 5) Osaamisen esiin tuominen.

### 6.1.4 Hiljainen tieto, joka ei saisi kadota ja pitäisi siirtää

Tutkimustuloksista on havaittavissa viisi kategoriaa hiljaisesta tiedosta, jotka pitäisi siirtää ennen kuin kokeneet työntekijät eläköityvät. Kategoriat ovat:

1. Vanhoihin saantoihin ja merkintöihin liittyvät kirjaukset ja niiden tutkiminen sekä vanhat kirjauksikäytännöt ja niiden vaikutus nykyiseen työhön.
2. Kokeneen konkarin työskentely- ja toimintatavat sekä kokemukset eri asioista.
3. Käytännön ohjeet ja ratkaisutoiminnan vakiintuneet, kirjoittamattomat, käytännöt.
4. Erilaisiin saantoihin liittyvät vaikeat erikoistapaukset.
5. Omien muistiinpanojen ja erilaisten viestipohjien jakaminen.

Tuloksista on nähtävissä, että substanssiosaamiseen liittyvä tieto on sellaista, joka ei saisi valua pois eläköitymistensä myötä. Substanssiosaamisen lisäksi tutkimuksesta nousee esille kokeneen konkarin työskentely- ja toimintatavat sekä laaja kokemus eri asioista. Myös omien muistiinpanojen ja viestipohjien jakaminen sekä vakiintuneet hyväksi havaitut käytännöt nousevat esille. Virtainlahden (2009, 109) mukaan hyvät käytännöt varmistavat, että työ sujuu. Hiljaisen tiedon jakaminen lisää hyvien käytäntöjen jakamista. Hyvien käytäntöjen myötä työn tekeminen helpottuu eikä asioita tarvitse opetella kantapään kautta. (Virtainlahti 2009, 109.)

### 6.1.5 Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja

Aikaisempien tutkimusten mukaan organisaatioiden on tarjottava mahdollisuuksia tiedon jakamiseen. Tutkimuksissa on löydetty mahdollisuuksien ja tiedon jakamiskäytännön suhde. Tiedon jakamismahdollisuudella on keskeinen rooli, kun luodaan suotuisaa ympäristöä tiedon jakamiskäytännön siirtämiselle. (Nguyen ym. 2022.) Tietämyksen jakamista työyhteisön jäsenten kesken toteutetaan

hyödyntämällä erilaisia menetelmiä ja keinoja (Virtainlahti 2009, 116). Erilaisia hiljaisen tiedon jakamisen keinoja on esitelty opinnäytetyön luvussa 3.3. Opinnäytetyön kyselyssä kysyttiin vastaajan mielestä kolmea tärkeintä keinoa jakaa osaamista ja hiljaista tietoa. Tutkimustulosten mukaan parhaimmat hiljaisen tiedon jakamisen keinoja olivat: 1) tilaisuudet, joissa keskustellaan vapaamuotoisesti jostain tietystä aiheesta, 2) kokeneiden työntekijöiden tarinat sekä parityöskentelyn eri muodot / varjostaminen ja 3) Teams.

Parityöskentelyä, erilaisia ryhmäkokoontumia, yhteisiä kokoontumisia, mentorointia ja muita vastaavia erinomaisia henkilöstön kehittämisen keinoja voidaan käyttää hiljaisen tiedon siirtämisen keinoina, koska ne toimivat loistavasti eri sukupolvien välillä (Moilanen 2008). Tutkimustulosten mukaan Teams oli parityöskentelyn kanssa yhtä suosittu osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen keino. Koska kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteerit työskentelevät maantieteellisesti hajallaan ympäri Suomea, tuo se omat haasteensa osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Teams voisi olla oikein hyödynnettynä yksi toimivista keinoista, jonka myös aikaisemmat tutkimustulokset vahvistavat. Razmeritan ym. (2016) tutkimuksen mukaan yritysten sisäiset sosiaalisen median alustat, kuten esimerkiksi Teams tai Yammer, voivat tehostaa työtä ja käytäntöjä ja mahdollistaa uusia tapoja tiedon jakamiseen organisaatiossa ja sitä kautta lisätä organisaation kilpailukykyä. Lisäksi nämä alustat tarjoavat uusia mahdollisuuksia organisaatioille työntekijöiden yhdistämiseen, jotka voivat hyötyä arvokkaasta, erityisesti hiljaisen tiedon, tiedonvaihdoista. Kuitenkaan nämä alustat eivät ole ihmelääke tiedon jakamiseen ja yhteistyöhön. Suurin osa käyttää edelleen perinteisiä viestintätapoja, kuten sähköpostia ja kasvokkain tapaamisia. Tutkimuksen mukaan suurimmat haasteet hiljaisen tiedon jakamiselle sisäisen sosiaalisen median viestinnässä ovat ajan puute ja luottamuksen puute työkavereihin sekä työkäytäntöjen muutosten vastustaminen. Myös pelko siitä, että tietoa käytetään väärin, nousee sisäisen sosiaalisen median viestinnän kautta jaetun hiljaisen tiedon haasteeksi. (Razmerita ym. 2016.) Laitisen ja Sivusen (2021) tutkimuksen mukaan tietojen näkyvyys ja pysyvyys yrityksen sisäisen sosiaalisen median alustoilla on sekä tiedonjakokäyttäytymisen rajoite että mahdollistaja. Vaikka näkyvyys on koettu tärkeän tiedon jakamisen mahdollistavana tekijänä, koetaan se myös rajoitteeksi. Näkyvyyden rajoitteena on koettu alustan epävarmuus ja se, ettei olla varmoja ketkä viestit näkevät. (Laitinen & Sivunen 2021.)

Eläköityvän kokeneen konkarin osaamisen hyödyntäminen nähtiin myös tärkeänä osana hiljaisen tiedon jakamisen keinoista. Ennen eläköityvän konkarin eläkkeelle jäämistä on organisaatiossa varmistettava, että kriittinen ydinosaaminen säilyy. Eläköityvän henkilön arvokas osaaminen ja kokemus on tunnistettava, jaettava ja säilytettävä. Eläkkeelle lähtijä voi esimerkiksi toimia mentorina nuoremmille kollegoilleen ja koko työyhteisölleen hiljaista kokemustietoaan ja verkostojaan jakamalla. (Ahonen ym. 2015, 127.)

Tutkimustuloksissa kannatusta saivat myös tiimipalaverit, jatkuva vuorovaikutus ja työskentely samassa tilassa, yhteistyö yli tiimirajojen sekä foorumit osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Omien muistiinpanojen ja ohjeiden sekä mallipohjien jakaminen koettiin myös tarpeellisenä ja työtä helpottavana keinona.

### 6.1.6 Hiljaisen tiedon kytkeminen osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä

Tutkimustulosten mukaan hiljainen tieto voitaisiin kytkeä osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä säännöllisellä parityöskentelyllä, joka olisi luonnollinen osa arkea. Kivirannan (2010, 192) mukaan tietoinen yhteistyö toisen henkilön kanssa on kaikkein hyödyllisin ja tehokkain keino hiljaisen tiedon jakamiseen. Parityöskentelyn keinoja on runsaasti, joista kaikkia ei välttämättä ole kehitetty juuri hiljaisen tiedon siirtämiseen. Tästä huolimatta kaikki parityöskentelyn keinot ovat sovellettavissa myös hiljaisen tiedon siirtämiseen. Parityöskentelyn keinoja ovat muun muassa vapaamuotoinen työskentely työparin kanssa, työhön opastus ja perehdyttäminen, mestari-kisälli- ja mentorointimallit ja hiljaisen tiedon jakamiseen keskittyvä pari. (Kiviranta 2010, 192–193.) Esihenkilöiden kannustaminen ja ajan salliminen neuvomiselle ja auttamiselle edesauttaisivat myös osaltaan hiljaisen tiedon kytkeytymistä osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

### 6.2 Tutkimuksen hyödynnettävyys sekä jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tutkimusta on mahdollista hyödyntää Maanmittauslaitoksen muissa yksiköissä, joissa tehdään samankaltaista työtä. Kirjaamissihteereiden hiljaisen tiedon siirtymistä ei ole aiemmin tutkittu, joten tutkimuksen hyödynnettävyys on suuri. Tutkimus tuotti uutta tietoa kirjaamissihteereiden näkemyksistä osaamisen ja hiljaisen tiedon sekä niiden jakamisen suhteen. Kirjaamissihteereiden hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä olisi tarpeellista kehittää kohdeorganisaatiossa esimerkiksi ottamalla hiljaisen tiedon siirtäminen säännölliseksi osaksi arkitoimintaa ja osaksi osaamisen kehittämistä. Organisaation olisi pyrittävä siirtämään tietoa hyvissä ajoin, ennen kuin kokeneet osaajat jäävät eläköitymisen vuoksi pois työstä. Tällä tavoin osaamiseen ei jää aukkoja.

Tätä tutkimusta on mahdollista hyödyntää myös jatkotutkimusten pohjaselvityksenä. Opinnäytetyötä tehdessä nousi esille kysymys motivaatiotekijöistä, joita voisi tutkia tarkemmin. Jatkotutkimusehdotuksena on, että tutkittaisiin kirjaamissihteereiden osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen motivaatiotekijöitä. Mitkä tekijät vaikuttavat kirjaamissihteereiden motivaatioon jakaa osaamistaan ja hiljaista tietoaan? Mitkä tekijät lisäävät motivaatiota osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen? Onko tekijöitä, jotka vähentävät motivaatiota jakaa omaa osaamista ja hiljaista tietoa? Motivaatiotekijöiden tutkiminen toisi uutta tietoa siitä, mitkä tekijät kannustavat ja ohjaavat osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena on, että hiljaista tietoa tutkittaisiin esihenkilöiden näkökulmasta. Mitä näkemyksiä esihenkilöillä on osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisesta? Minkälaisia haasteita esihenkilöiden näkökulmasta osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisessa on?

Edellisten lisäksi voitaisiin jatkotutkimuksella tutkia saman organisaation eri yksikön osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista ja siirtämistä. Minkälaisia näkemyksiä eri yksikön työntekijöillä on osaamisesta ja hiljaisesta tiedosta sekä niiden jakamisesta? Onko heidän näkemyksensä yhteneväiset tämän tutkimuksen kanssa vai tulisiko siellä erilaisia piirteitä esiin?

Tutkimustulosten mukaan kolmasosa kirjaamissihteereistä kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta selvitäkseen työtehtävistään hyvin. Viimeisenä jatkotutkimusehdotuksena onkin, että selvitettäisiin, mitä ja minkälaista lisäkoulutusta kirjaamissihteerit tarvitsevat ja miten koulutukset kannattaisi toteuttaa.

### 6.3 Toimenpide-ehdotus osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen kehittämiseksi

Opinnäytetyön toimenpide-ehdotus kohdistuu keskeisiin tutkimustuloksiin. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteerit kokevat osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamisen tärkeänä asiana ja ovat valmiita kehittämään hiljaisen tiedon jakamista. Tutkimustuloksista on myös pääteltävissä, että hiljaisen tiedon jakamisen tulisi olla riittävää ja systemaattista. Osaamista ja hiljaista tietoa pitäisi jakaa nykyistä enemmän. Toimenpide-ehdotusta hyödyntämällä kohdeorganisaatio pystyisi kehittämään osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista, jotta siitä tulisi näkyvämpää, suunnitelmallisempaa ja systemaattisempaa.

Toimenpide-ehdotus sisältää neljä vaihetta, jotka ovat: 1) Hiljaisen tiedon arvostaminen ja tunnustaminen, 2) Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen, 3) Hiljaisen tiedon jakaminen ja 4) Hiljaisen tiedon kehittäminen.

1. Hiljaisen tiedon arvostaminen ja tunnustaminen: Hiljaisen tiedon tunnustamista ja arvostamista voidaan pitää hiljaisen tiedon johtamisen perustana. Arvostus on yksi johtamisen voimavara, jota tarvitaan osaavaa työvoimaa ja asiantuntijuutta johdettaessa. Panostettavat ja kehitettävät asiat nostetaan esille arvostuksen avulla. Arvostuksen tunne, jota yksilö kokee, tukee montaa työhön liittyvää tilannetta. Arvostuksen kokeminen lisää työssä pysymistä, työssä jaksamista, työssä kehittymistä ja työhön liittyvän hiljaisen tiedon jakamista. Ryhmätasolla yhteistyön tekeminen, vuorovaikutus ja keskinäinen toisilta oppiminen ja hiljaisen tiedon jakaminen saa tukea eri-ikäisten erilaista osaamista arvostamalla. Organisaatiotasolla arvostuksella nostetaan esille eri-ikäisiä osaajia ja heidän erilaisten osaamisten roolia ja merkitystä. Arvostuksen tunnetta koetaan myönteisen huomion kautta. (Kiviranta 2010, 177–178.)

Jotta hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin alkaa kehittämään suunnitellusti, tulisi johdon ja esihenkilöiden aluksi pohtia liiketoiminnan osa-alueita, joissa käytetään vain kokemuseräistä tietämystä. Myös arvostuksen ja tietämyksen tunnistamista on pohdittava. Missä liiketoiminnan osa-alueissa käytetään vain kokemuseräistä tietämystä? Miten arvostus ja tietämyksen tunnustaminen näkyy työyhteisössä? Työyhteisön erilaisuus (eri-ikäiset, eri taustoista tulleet sekä erilaista osaamista ja tietämystä omaavat ja uransa vaiheissa olevat ihmiset) on tuotava työyhteisön käyttövoimaksi. (Virtainlahti 2009, 81, 84.)

2. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen: Jotta osaamista ja hiljaista tietoa voitaisiin jakaa ja hyödyntää, olennaisena lähtökohtana on tiedon ja tietämyksen tunnistaminen. Hiljaisen tiedon hallinnan ensimmäinen toimenpide on hiljaisen tiedon tunnistaminen. Hiljainen tieto ei siirry pelkällä jakamisen mahdollistamisella, jos osapuolilla ei ole tiedossa, mitä tietoa pitäisi jakaa. On tärkeää tiedostaa, että kysymys on kokemukseen perustuvasta tietämyksestä, ei teoriatiedosta. Jotta organisaation toimintakyky säilyy, on keskityttävä hiljaiseen tietoon, joka on toiminnan kannalta olennaista ja kriittistä. On siis tunnistettava osaamiset ja tietämykset, joilla saadaan tulosta aikaiseksi. Hiljaisesta tiedosta on tiedettävä, mitä osaamista nyt on, millaista osaamisen määrä ja laatu on, kenellä osaamista on ja kenelle sitä siirretään? Työntekijöiden osaamista voidaan tuoda esille esimerkiksi osaamiskarttojen tai osaamiskuvausten avulla.

Myös tulevaisuuden osaamistarpeita on pohdittava. Kun edellä mainitut asiat ovat selvillä, voidaan tämän hetkistä tilannetta vertailla tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Kun osaamista kehitetään oikeaan suuntaan, paikataan nykyhetken ja tulevaisuuden tarpeiden välistä kuilua. Perinteisten koulutusten lisäksi on erittäin tärkeää, että osaamista ja hiljaista tietoa voidaan kehittää erilaisilla epävirallisilla kehittämiskeinoilla, kuten esimerkiksi tietämyksen dokumentoinnilla ja mallintamisella, benchmarkkauksella, kokouskäytännöillä ja vapaamuotoisilla tilanteilla. (Virtainlahti 2009, 85, 88–89, 91, 93, 129, 134–135, 152; Kiviranta 2010, 173–174.)

3. Hiljaisen tiedon jakaminen: Hiljaisen tiedon johtamisen tärkein osa on hiljaisen tiedon jakaminen. Hiljaisen tiedon jakamisella parhaat osaamiset ja käytännöt siirtyvät jokaisen työyhteisön jäsenen saataville, ja niitä on mahdollista kehittää yhteistyössä edelleen. Parhaat käytännöt varmistavat, että työskentely on sujuvaa. Hiljaisella tiedolla varmistetaan organisaation toimintakyky. Jaettu tieto varmistaa myös organisaation toiminnan jatkuvuuden. Henkilöstön vaihtuvuus-tilanteissa hiljaisen tiedon jakaminen on todella tärkeässä asemassa. Hiljaisen tiedon jakaminen varmistaa tietämyksen pysymisen organisaatiossa. Vaihtuvuus-tilanteista tulee hallittuja hiljaisen tiedon kunnollisella johtamisella. (Virtainlahti 2009, 107, 109.)

Hiljaista tietoa voidaan jakaa erilaisien keinojen ja menetelmien avulla. Tutkimustuloksista ilmeni, että muun muassa erilaiset substanssiosaamiseen liittyvät erityistapaukset ovat sellaista tietoa, joka tulisi säilyttää. Substanssiin liittyvää osaamista on mahdollista ainakin osaltaan jakaa koko henkilöstölle erilaisin koulutuksin. Tutkimustuloksista nousi esille erilaisia hiljaisen tiedon jakamisen keinoja ja menetelmiä (kuva 21), joita on mahdollista hyödyntää kokemuseräisen tietämyksen jakamisessa eri tilanteissa ja ottaa säännölliseksi tavaksi toimia.

Ideointipajat osaamiseen ja hiljaiseen tietoon liittyen, joissa osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamista voidaan suunnitella tarkemmin.	Parityöskentelyn eri muodot / varjostaminen.	Osaamisen jakaminen toimistopäivinä. Satunnaiset teemapäivät toimistopäivän yhteyteen.	Eläköityville tarjotaan mahdollisuus käyttää viimeiset työkuukaudet osaamisen jakamiseen tiimissä.
Yhteistyö yli tiimirajojen.	Teamsiin osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvä kanava.	Palaverit, joissa olisi avointa ja vapaamuotoista keskustelua erilaisista ongelmatilanteista.	Kokeneiden työntekijöiden tarinat.
Valtakunnallisia kirjaamissihteereiden tietoisuuksia, joissa olisi myös keskustelua.	Käräjäoikeudesta työhistoriaa omaava konkari neuvoisi valtakunnallisesti.	Tiimissä yksittäisiä kirjaamissihteereitä työnkuvalla, jossa keskeinen työtehtävä olisi neuvominen ja tiedon jakaminen ratkaisutoiminnan ohella.	Tiimipalaveissa jaetaan osaamista, onnistumisia tai käydään läpi haasteellisia hakemuksia.
Omien muistiinpanojen, ohjeiden ja mallipohjien koonti, yhtenäistäminen ja jakaminen.	Kokemustenvaihtopiirit, joissa on sekä konkareita että uudempia tekijöitä.	Ryhmät, joissa ajatuksia ja kokemuksia käydään läpi vapaamuotoisesti jostain tietystä aiheesta.	Eläköityvän henkilön osaamisen hyödyntäminen valtakunnallisesti.

KUVA 21. Hiljaisen tiedon jakamisen keinot ja menetelmät

4. Hiljaisen tiedon kehittäminen: Osaamisen ja tietämyksen kehittämiseen voidaan kannustaa esimerkiksi aloitejärjestelmien luomisella ja ylläpitämisellä. Henkilöstö pystyy hyödyntämään omaa kokemusta ja ammattitaitoa esittäessään työyhteisöä tai toimintamalleja kehittäviä kehitysehdotuksia. Aloitetoiminnan ylläpitämisen kannustimena toimii hyvin aloitteista palkitseminen. Aloittejärjestelmä alentaa työntekijän kynnystä ottaa kantaa havaitsemiinsa epäkohtiin. On tärkeää huomioida, että mikäli aloitejärjestelmä luodaan, tulee toteuttamiskelpoisimmat aloitteet myös hyödyntää ja toteuttaa. (Virtainlahti 2009, 153.)

#### 6.4 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekijän on huomioitava monet tutkimuksen tekemiseen liittyvät eettiset kysymykset. Hyvää tieteellistä käytäntöä noudatetaan eettisesti hyvässä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2018, 23.) Laadukas tutkimus ja siihen perustuvat luotettavat tutkimustulokset ovat tieteen harjoittamisen edellytyksiä (Aaltio & Puusa 2020). Tutkimuksen tekemisen eri vaiheet ja tulosten julkaiseminen liittyvät tutkimuksen eettisiin kysymyksiin. Koko tutkimusprosessin pitäisi olla eettisen tarkastelun alla sisältäen tutkijan omat lähtökohdat ja suunniteltavan tutkimuksen perusteiden arvioimisen sekä tutkimusaineiston ja aineiston tulkittamisen perusratkaisut – raportointivaihetta unohtamatta. Eettisyystarkastelu on onnistuneen tieteellisen tutkimusprosessin olennainen osa ja merkittävä tae sille, että tutkimuksen tuloksiin voidaan luottaa. (Tähtinen ym. 2020, 57.)

Hyvää tieteellistä käytäntöä tulee noudattaa tutkimusprosessin kaikissa eri vaiheissa. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa sitä, että tutkimus tulee toteuttaa rehellisyyttä ja huolellisuutta noudattaen. Aineiston vääristely ja plagiointi on kielletty. Myöskään tutkittavat henkilöt eivät saa tulla tunnisteiksi. (Tähtinen ym. 2020, 57–60.) Tutkimustuloksia julkaistaessa on toteutettava tieteelliselle tiedolle luonteenomaista avoimuutta. Lisäksi toisten tutkijoiden työ ja saavutukset on huomioitava asianmukaisesti toisen tutkijan työtä kunnioittaen. Tutkimus on suunniteltava, toteutettava ja raportoitava tarkasti ja tieteelle määriteltyjen vaatimusten mukaan. Myöskin raportoinnissa tulee noudattaa huolellisuutta, raportti ei saa olla puutteellinen eikä johtaa harhaan. (Hirsjärvi ym. 2018, 24, 26.) Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa (muun muassa aineiston keruussa, aineiston käsittelyssä, tulkinnaissa, raportoinnissa ja tutkimusaineiston säilyttämisessä) noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimus suunniteltiin, toteutettiin ja raportoitettiin tarkasti ja tieteelle määriteltyjen vaatimusten mukaisesti. Myös raportoinnissa noudatettiin huolellisuutta. Lähdemerkinnät ja viittaukset tehtiin ohjeistuksen mukaisesti. Kyselyyn vastanneille ja aivoriiheen osallistuneille kerrottiin avoimesti, että tietoa kerätään opinnäytetyötä varten. Kyselyyn vastanneet vastasivat anonyymisti, joten vastaajien henkilöllisyyttä ei ole mahdollisuutta selvittää. Tutkimustulokset julkaistaan muodossa, jossa yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa.

Tutkimuksen luotettavuus arvioidaan reliiäabeliuden ja validiuden kautta. Määrällisessä tutkimuksessa reliiäabeliusarviolla tarkoitetaan sitä, että valitut mittarit ovat luotettavia siten, ettei mittaustilanteella, mittaajalla tai satunnaisilla tekijöillä ole vaikutusta tutkimustuloksiin. Validiudella arvioidaan, että kohdeilmiötä mitataan erehtymättömästi ja huolellisesti sekä tutkitaan täsmälleen sitä ilmiötä, mitä on ollut tarkoituksena tutkia. Luotettavuus tarkoittaa siis sitä, että tutkimustulokset ovat riippumattomia sattumanvaraisista ja asiaankuulumattomista tekijöistä. Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi pohjautuu sille, että tutkimus kykenee tuottamaan yleistettäviä tuloksia.

(Aaltio & Puusa 2020.) Opinnäytetyön kyselytutkimuksen kysymykset johdettiin teorian viitekehyksestä. Kyselytutkimuksen eri vaiheet kuvattiin opinnäytetyössä yksityiskohtaisesti. Kyselyn kaikki kysymykset muotoiltiin mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta väärinkäsitykset tai kysymysten virheelliset tulkinnat vältettäisiin. Kyselylomake myös testattiin etukäteen. Kyselyyn vastanneille annettiin mahdollisuus kysyä lisätietoja tutkijan tekijältä sähköpostitse. Edellä mainitut tekijät lisäävät kyselytutkimuksen luotettavuutta. Kyselyn kysymyksiin on vastattu johdonmukaisesti. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 49 %, joka hieman laskee tutkimuksen reliabiliutta. Jokaiselta vastuualueelta tuli vastauksia kyselyyn. Vaasan vastuualueelta tuli vähiten vastauksia (6 %), kun taas Läntiseltä, Keskiseltä, Itäiseltä ja Eteläiseltä vastuualueelta vastauksia tuli 16–19 %. Eniten vastauksia tuli Pohjoiselta vastuualueelta (24 %). Opinnäytetyön kysely oli kokonaistutkimus, joten otantavirhettä ei ole. Strukturoitujen kysymysten vastaukset saivat hyvää tukea avointen kysymysten vastauksista. Kysely poistetaan Webropolista, kun tutkimus on valmistunut. Tutkimustulokset ovat monin paikoin samankaltaisia aiemmin tehtyjen tutkimustulosten kanssa, joka lisää tutkimustulosten luotettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on ymmärrettävä reliabiliuden ja validiuden käsitteitä laajemmin (Aaltio & Puusa 2020). Yksiselitteistä ohjeistusta ei ole olemassa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 140). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan kyseessä olevan tutkimuksen raamien sisällä käytettyjen laadullisten menetelmien mukaisesti (Aaltio & Puusa 2020). Ilmiön syvälinen ymmärtäminen on laadullisen tutkimuksen uskottavuuden perustana. Tutkijan tavoitteena on kuvata tutkittavaa ilmiötä niin kaikenkattavasti ja tarkasti kuin mahdollista, koska tämä vahvistaa reliabiliutta. (Puusa & Julkunen 2020.) Myös Kiviniemen (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta katsottuna tutkimusprosessin esille tuominen lisää tutkimuksen uskottavuutta (Kiviniemi 2018). Tutkijan tekemä tutkimuksen toteuttamisen tarkka kuvaus tutkimuksen kaikista vaiheista parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2018, 232). Siirrettävyyden ideaa käytetään myös arvioitaessa laadullista tutkimusta. Siirrettävyydessä puntaroidaan, olisiko tutkimustulokset mahdollisia jossain muussa tutkimusympäristössä ja pystyttäisiinkö aihetta tutkimaan uudelleen siellä. Tutkijan päättelypolku pyritään tekemään läpinäkyväksi, kun tuloksia analysoidaan ja tulkitaan. Luotettavuus on arvioitavissa aina paremmin, jos tutkimuksen eri vaiheet ovat kerrottu mahdollisimman selkeästi, havainnollisesti ja yksityiskohtaisesti. Aineistosta sisällytetään raporttiin paljon lainauksia, jotta lukija pystyy seuraamaan päättelyketjun etenemistä. Sitaateilla on myös dokumentoiva merkitys. Tutkimustilanteen, tutkimusympäristön sekä mahdollisten erityistekijöiden kuvaaminen lisäävät myös laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltio & Puusa 2020.) Tapaustutkimuksella ei ole omaa luotettavuustarkastelua, vaan käytetty lähestymistapa – laadullinen tai määrällinen tutkimus – määrittää luotettavuuskriteeristön (Kananen 2013, 114).

Aivoriiheen valmistauduttiin huolellisesti ja osallistujille annettiin selkeä ohjeistus. Aivoriiheen osallistuminen oli vapaaehtoista. Aivoriihen kulku ja tutkimuksen eri vaiheet kuvattiin opinnäytetyössä yksityiskohtaisesti, joka lisää tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimustilanne ja tutkimusympäristö kuvattiin opinnäytetyössä, joka myöskin lisää tutkimuksen luotettavuutta. Aivoriihessä keskityttiin ratkaisemaan tutkimusongelmaa, jota analysointivaiheessa nousseet asiat tukevat. Tutki-

muksen siirrettävyyttä pohdittiin ja täten löydettiin mahdollisuuksia hyödyntää tutkimustuloksia kohdeorganisaation eri yksiköissä, joissa tehdään samankaltaista työtä. Tutkijan päättelypolku pyrittiin tekemään läpinäkyväksi analysointi- ja tulkintavaiheissa. Edellä mainitut tekijät lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin ajankohtaista teoria- ja tutkimustietoa. Opinnäytetyön jokainen vaihe kuvattiin huolellisesti ja yksityiskohtaisesti. Valitut lähestymistavat ja menetelmät kuvattiin ja perusteltiin selkeästi. Tutkimuksessa käytettiin useampaa tutkimusmenetelmää, jonka voidaan katsoa myös lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus tuotti uutta tietoa kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden näkemyksistä osaamisen ja hiljaisen tiedon sekä niiden jakamisen suhteen. Kyselytutkimuksen ja aivoriihen avulla saatiin vastaukset tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Edellä mainittujen arvioiden tuloksena tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Vaasan vastuualueen osalta kyselytutkimuksen tuloksiin tulee suhtautua varauksellisemmin, koska vastauksia tuli vain 5 kpl (6 % kaikista kyselyn vastauksista).

## 6.5 Pohdinta

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui hiljainen tieto osana osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Suomessa väestö ikääntyy voimakkaasti ja kokeneita työntekijöitä eläköityy koko ajan. Kokeneilla työntekijöillä on paljon osaamista ja hiljaista tietoa, jotka olisi tunnistettava ja siirrettävä ennen eläkkeelle jäämistä. Kohdeorganisaatiossa on eläköitymässä lähivuosina useita kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereitä, joten opinnäytetyön aihe oli hyvin ajankohtainen.

Opinnäytetyö mahdollisti oman tietopohjan syventämisen osaamisen ja hiljaisen tiedon kehittämistä ja johtamisesta. Tätä tietopohjaa pystyy varmasti hyödyntämään työelämässä. Teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin tutustuminen oli innostavaa ja mielenkiintoista. Lisäksi opinnäytetyön tutkimusosion tekeminen oli hyvin opettavaista. Syvempi perehtyminen tutkimusmenetelmiin laajensi ymmärrystä tutkimusmenetelmistä. Kyselytutkimuksen tekeminen ja analysoiminen Webropol-sovelluksella toi uusia näkökulmia nykyaikaisen kyselytutkimuksen tekemiseen. Aivoriihiyöpajan toteuttaminen oli myös antoisaa ja toi uutta näkemystä toiminnallisen aineiston keruun metodin käyttämisestä. Aivoriihiyöpaja on menetelmä, jota voi hyödyntää myös työelämässä. Opinnäytetyön kirjoittaminen kehitti kirjoittamisen taitoa ja tieteellisen tekstin luomista.

Aivoriihen tarkoituksena oli ideoida käytännönläheisiä keinoja kirjaamissihteereiden osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymiseen sekä hiljaisen tiedon liittämiseksi luonnolliseksi osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Aivoriihi toteutettiin kahdella kierroksella, joissa molemmissa keskityttiin vain yhteen aiheeseen kerrallaan. Jälkikäteen ajateltuna aivoriihi olisi kannattanut toteuttaa siten, että molempiin aiheisiin olisi kehitetty ideoita samanaikaisesti, eli toinen kierros olisi ainakin aluksi jätetty kokonaan pois. Jos ensimmäisen kierroksen aikana ei olisi tullut ideoita lainkaan toiseen aiheesta, niin sitten olisi otettu toinen kierros käyttöön.

Opinnäytetyön tekeminen eteni suunnitelmien mukaisesti, mutta poikkesi hieman suunnitellusta aikataulusta. Opinnäytetyön loppuunsaattamiseen meni kuukausi pitempään, kuin alun perin oli suunniteltu. Tutkimus rajattiin koskemaan kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden näkemyksiä. Lähde-

kirjallisuutta löytyi helposti ja sitä oli riittävästi saatavilla. Myös ajankohtaisia ja tuoreita tutkimustuloksia oli saatavilla. Teoreettisessa viitekehysessä käsiteltiin osaamiseen, osaamisen kehittämiseen, osaamisen johtamiseen, hiljaiseen tietoon, hiljaisen tiedon jakamiseen ja hiljaisen tiedon johtamiseen liittyvää teoretietoa. Osaaminen ja hiljainen tieto ovat laajoja kokonaisuuksia, joten aiheiden rajaaminen oli pidettävä koko ajan mielessä. Myös tutkimusongelman rajaukseen oli keskityttävä, ettei tutkimus lähde rönsyämään liian laajaksi.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi uutta tietoa kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden näkemyksistä osaamiseen ja hiljaiseen tietoon liittyen. Tutkimustuloksista ilmeni asioita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota osaamisen ja hiljaisen tiedon johtamisessa. Opinnäytetyö sisältää myös toimenpide-ehdotuksen, jota hyödyntämällä kirjaamissihteereiden hiljaisen tiedon jakamista voitaisiin alkaa toteuttamaan aikaisempaa suunnitellummin ja systemaattisemmin. Toimenpide-ehdotus on käytännönläheisiä, joten se on kohdeorganisaation hyödynnettävissä sellaisenaan.

Hiljainen tieto liittyy kiinteästi osaamisen kehittämiseen. Hiljaisen tiedon jakaminen voi olla haasteellista, koska hiljainen tieto on henkilökohtaista. Jokainen organisaatio on erilainen ja kaikilla on – tai ainakin pitäisi olla – oma tapansa jakaa osaamista ja hiljaista tietoa. Jokaisen organisaation on muovattava itselleen sopiva toimintamalli osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Opinnäytetyössä tarkastellaan useita eri keinoja, joiden avulla osaamista ja ennen kaikkea hiljaista tietoa on mahdollista siirtää systemaattisesti ja tehokkaasti.

Osaamisen johtaminen nojautuu liian usein näkyvään tietoon ja osaamiseen. Osaamisen johtamisessa olisi huomioitava aiempaa paremmin kokemus, taitotieto ja hiljaiseen tietoon liittyvät asiat. Tärkeät osaamisen ohjaamisen keinot ovat esimiesten arvostus, erilaiset keinot hiljaisen tiedon ja osaamisen tunnistamiseen ja näkyväksi tekemiseen sekä siirtämisen tukeminen. Lisähaasteena on ikääntyvien työntekijöiden motivaation ylläpitäminen ja heidän jaksamisensa tukeminen samalla kun työyhteisön ilmapiiriä ja kulttuuria kehitetään kiinnostamaan nuoria työntekijöitä. (Kiviranta 2010, 163.)

## LÄHTEET

- Aaltio, Iiris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 11. <https://www.ellibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 14.4.2023.
- Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, Guy, Husman, Päivi, Ikonen, Raimo, Juuti, Pauli, Koho, Arto, Käpykangas, Sari, Laine, Marjukka, Larjomaa, Eeva, Saarelma-Thiel, Tiina, Saari, Eveliina & Wallin, Marjo 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Aivoriihi 2023. Maanmittauslaitos. Pidetty 30.3.2023.
- Alahuhta, Matti, Häikiö, Martti & Seppänen, Pekka 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Alasuutari, Pertti 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Viides painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Bindu, Gupta, Wang, Karen Yuan & Wenjuan, Cai 2021. Interactional justice and willingness to share tacit knowledge: perceived cost as a mediator, and respectful engagement as moderator. *Personnel review*. Vol. 50 (2), 478-497. <https://www.proquest.com/docview/2533074924?parentSessionId=R8izAw1UWQDsT7kqNlnE7YR%2Bt9j0mU%2B7FcpAOXgsibc%3D&pq-origsite=primo&accountid=27296>. Viitattu 19.4.2023.
- Blomqvist, Kirsimarja, Sivunen, Anu, Vartiainen, Matti, Olsson, Thomas, Ropponen, Annina, Henttonen, Kaisa & van Zoonen, Ward 2020. Etätyö Suomessa koronaviruspandemian aikana. Pitkittäistutkimuksen tuloksia. FutuRemote. Pdf-tiedosto. <https://futuremote.fi/wp-content/uploads/2020/12/Etatyo-Suomessa-koronaviruspandemian-aikaan-2020.pdf>. Viitattu 19.4.2023.
- Bommelje, Rick 2015. Managerial Coaching. Teoksessa James P. Pappas & Jerry Jerman (toim.) *Transforming Adults Through Coaching. New Directions for Adult and Continuing Education*. New Jersey: John Wiley & Sons, incorporated, 69-77. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=4187277>. Viitattu 19.3.2023.
- Castellani, Paola, Rosatto, Chiara, Giaretta, Elena & Davide, Raffaella 2021. Tacit knowledge sharing in knowledge-intensive firms: the perceptions of team members and team leaders. *Review of Managerial Science*, 15(1), 125-155. <https://www.proquest.com/docview/2483412992?parentSessionId=eK8aLhZ5rAAElGamUWwcVvGjoYtd6RrQaw3b6zucaRM%3D&pq-origsite=primo&accountid=27296>. Viitattu 21.3.2023.
- Collin, Kaija 2009. Asiantuntijaksi oppiminen, ammatillisen identiteetin kehittyminen ja moniammatillinen työ. Luentomateriaali. Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/kurssit/65050/luento/luentokaijacollin/view>. Viitattu 5.2.2023.
- Connelly, Catherine, Ford, Dianne P, Turel, Ofir, Gallupe, Brent & Zweig, David 2014. "I'm busy (and competitive)!" Antecedents of knowledge sharing under pressure. *Knowledge Management Research & Practice*. Vol. 12 (1), 74-85. <https://www.proquest.com/docview/1496827353?parentSessionId=bBJT8jmtzQiusQz26cQPP7EofKaRGTRfSeE5kUxkTik%3D&pq-origsite=primo&accountid=27296>. Viitattu 9.4.2023.
- Ekman, Gunnar 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. E-kirja. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 6.3.2023.

Garcia-Perez, Alexeis, Cegarra-Navarro, Juan Gabriel, Bedford, Denise, Thomas, Margo & Wakabayashi, Susan 2020. *Critical Capabilities and Competencies for Knowledge Organizations*. First Edition. E-kirja. Bingley: Emerald Publishing Limited. Viitattu 19.3.2023.

Gascoigne, Neil & Thornton, Tim 2013. *Tacit Knowledge*. E-kirja. Durham: Acumen. Viitattu 23.3.2023.

Goncalves, Marcus 2012. *Learning organizations turning knowledge into actions*. E-kirja. New York: Business Expert Press. Viitattu 23.3.2023.

Hakkarainen, Kai & Paavola, Sami 2008. *Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt*. Teoksessa Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 59–82.

Haldin-Herrgård, Tua & Salo, Petri 2008. *Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa*. Teoksessa Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 277-300.

Hariharan, Arun 2015. *The Strategic Knowledge Management Handbook: Driving Business Results by Making Tacit Knowledge Explicit*. E-kirja. Milwaukee: ASQ Quality Press. Viitattu 23.3.2023.

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

Hiila, Ilona, Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. *Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään*. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2018. *Tutki ja kirjoita*. 22. painos. Helsinki: Tammi.

Hurmerinta, Leila & Nummela, Niina 2020. *Monimenetelmätutkimus*. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 20. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 9.3.2023.

Janhonen, Minna 2010. *Tiedon jakaminen tiimityössä*. Väitöskirja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Juhila, Kirsi *julkaisuaika tuntematon*. *Teemoittelu*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 5.4.2023.

Juuti, Pauli 2008. *Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen*. Teoksessa Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 221-234.

Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020. *Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta*. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 17. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 9.3.2023.

Kaijala, Markku & Tolvanen, Riitta 2020. *Henkilöstö – strateginen investointi?* 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kallonen, Tarja & Kuhmonen, Annemari 2021. *Jatkuva oppiminen – työelämän tärkein taito*. Helsinki: Kauppakamari.

Kamensky, Mika 2015. *Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.

- Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kesti, Marko 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Reusner AS.
- Kesti, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kiviniemi, Kari 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 73–87.
- Kiviranta, Raili 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Koski, Leena 2020. Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 10. <https://www.elliblibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 14.4.2023.
- Koskinen, Juha 2021. Oppimisen johtaja (CLO). Helsinki: Ajantieto Oy.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.
- Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Kurttila, Minna, Laane, Taina, Saukkola, Kirsi, Tranberg, Tiina 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.
- Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 8.1.2023.
- Laitinen, Kaisa & Sivunen, Anu 2021. Enablers of and constraints on employees' information sharing on enterprise social media. <https://www.proquest.com/docview/2533904871?parentSessionId=a7Cg6OwthqPcg%2BqhFGxVMJAIFwqzrs2vo3ba3oycO8%3D&pq-origsite=primo&accountid=27296>. Information Technology & People. Vol. 34 (2), 642-665. Viitattu 19.4.2023.
- Lewis, Martin & Bellerby, Mike 2013. The Competency Equation. E-kirja. Randburg, Republic of South Africa: Knowres Publishing. Viitattu 19.3.2023.
- Lyly-Yrjänäinen, Maija, Selander, Kirsikka & Alasoini, Tuomo 2023. Jatkuva oppiminen työorganisaatiossa: Mitkä keinot ovat tärkeitä ja miten oppiminen toteutuu? Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146293/TTL-978-952-391-094-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 20.4.2023.
- Maanmittauslaitos 2021. Henkilöstöraportti 2021. Raportti vuoden 2021 henkilöstösuunnitelman toteutumisesta. Pdf-tiedosto. [https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2022/04/2021\\_Henkil%C3%B6st%C3%B6raportti\\_Maanmittauslaitos.pdf](https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2022/04/2021_Henkil%C3%B6st%C3%B6raportti_Maanmittauslaitos.pdf). Viitattu 25.9.2022.
- Maanmittauslaitos 2022. Maanmittauslaitoksen vuositilastoja 2022. Pdf-tiedosto. [https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2023/03/mml-vuositilasto\\_2022.pdf](https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2023/03/mml-vuositilasto_2022.pdf). Viitattu 15.3.2023.

Maanmittauslaitos julkaisuaika tuntematon. Tietoa Maanmittauslaitoksesta. Verkkajulkaisu. <https://www.maanmittauslaitos.fi/organisaatio>. Viitattu 1.3.2023.

Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. 1.–2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Megill, Kenneth 2013. Thinking for a Living: The Coming Age of Knowledge Work. Second Edition. E-kirja. Berlin: Walter de Gruyter GmbH. Viitattu 19.3.2023.

Moilanen, Raili 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 235–254.

Moilanen, Pentti & Räihä, Pekka 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 51–72.

Nguyen, Tuyet-Mai, Siri, Nang Sarm & Malik, Ashish 2022. Multilevel influences on individual knowledge sharing behaviours: the moderating effects of knowledge sharing opportunity and collectivism. Journal of Knowledge Management. Vol. 26 (1), 70-87. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/JKM-01-2021-0009/full/html>. Viitattu 21.3.2023.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 10.3.2023.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Otala, Leenamajja & Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.

Paloniemi, Susanna 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä - työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 255–274.

Piekkari, Rebecca & Welch, Catherine 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 13. <https://www.ellibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 9.3.2023.

Pietiläinen, Ville & Kesti, Marko 2012. Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa Juha Perttula & Antti Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 157–194.

Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen julkaisuaika tuntematon. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/>. Viitattu 5.4.2023

Puusa, Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 9. <https://www.ellibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 9.3.2023.

Puusa, Anu & Eerikäinen, Mari 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa Anu Puusa & Helen Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Helsinki: UNIpress, 43–61.

Puusa, Anu & Julkunen, Saara 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 12. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 14.4.2023.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus, luku 4. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 9.3.2023.

Pöyhiä, Hanne 2017. Hiljaisen tiedon jakamatta jättäminen työyhteisössä. Pro Gradu-tutkielma. Tietojohtaminen ja johtajuus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2017102350235>. Viitattu 19.4.2023.

Ranki, Sinimaaria 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkökulmat. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>. Viitattu 19.4.2023.

Razmerita, Liana, Kirchner, Kathrin & Nielsen, Pia 2016. What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 20 (6). <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/JKM-03-2016-0112/full/html>. Viitattu 19.4.2023.

Rissanen, Marja-Liisa & Huotari, Nina 2019. Tutkimuksellinen kehittäminen. Opetusmateriaali. Savonia-ammattikorkeakoulu.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Ristikangas, Vesa, Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Ronkainen, Suvi, Pehkonen, Leila, Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.

Ruohomäki, Virpi, Vuorento, Mirkka, Kaila-Kangas, Leena, Laitinen, Jaana, Joensuu, Matti & Soikkainen, Antti 2023. Työn uudet muodot ja työkyvystähuolehtiminen – terveystyötyytyminen etätyössä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Verkkojulkaisu. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146367/TTL-978-952-391-078-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 20.4.2023.

Saarenheimo, Marja 2008. Kokemustieto ja hiljainen tieto ikäihmisten ja yhteisöjen voimavarana. Teoksessa Asta Suomi & Sinikka Hakonen (toim.) Kuluerästä voimavaraksi. Sosiokulttuurinen puheenvuoro ikääntymiskysymyksiin. Jyväskylä: PS-Kustannus, 160–168.

Salminen, Jari 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. 2. painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Salojärvi, Sari 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Martti Helsilä & Sari Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 143–172.

Sitra 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Verkkojulkaisu. Sitra.fi, julkaisut. Päivitetty 1.1.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>. Viitattu 2.3.2023.

Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Suvitie, Jukka 2009. Arvioinnin kohteena henkilöstön ja osaamisen taloudellinen arvio. Teoksessa Martti Helsilä & Sari Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 390–396.


Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

- Sydänmaanlakka, Pentti 2019. Globaali johtaminen. Miten hallita maailmaa älykkäästi. Helsinki: Alma Talent.
- Tillema, Harm, van der Westhuizen, Gert J. & van der Merwe, Martijn P. 2015. Knowledge building through conversation. Teoksessa Harm Tillema, Gert J. van der Westhuizen & Kari Smith (toim.) *Mentoring for Learning: Climbing the Mountain*. E-kirja. Rotterdam: Sense Publishers, 1-19. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=4557140>. Viitattu 9.3.2023.
- Tsoukas, Haridimos 2011. How Should We Understand Tacit Knowledge? A Phenomenological View. Teoksessa Mark Easterby-Smith & Marjorie A. Lyles. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. E-kirja. Chichester: John Wiley & Sons, 453-476. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=693559>. Viitattu 23.3.2023.
- Tunkkari-Eskelinen, Minna 2011. Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pääoman johtamisessa. Teoksessa Anu Puusa & Helen Reijonen (toim.) *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Helsinki: UNIpress, 63–81.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Tähtinen, Juhani, Laakkonen, Eero & Broberg, Mari 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. 2. uudistettu painos. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Valli, Raine 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, Raine 2018. Vastausten tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 261–275.
- Valli, Raine & Perkkilä, Päivi 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5., uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus, osa 1. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>. Viitattu 8.3.2023.
- Valtioneuvoston kanslia 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta 13a/2017. Verkkojulkaisu. Valtioneuvosto.fi, julkaisut. Päivitetty 8.6.2017. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-432-0>. Viitattu 2.3.2023.
- Valtioneuvoston kanslia 2023. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. ja 2. osa. Näkymiä seuraavien sukupolvien Suomeen. Verkkojulkaisu. Valtioneuvosto.fi, julkaisut. Päivitetty 19.1.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-760-7>. Viitattu 2.3.2023.
- Vastamäki, Jaana & Valli, Raine 2018. Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta kyselylomaketutkimuksessa. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5., uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus, osa 1. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>. Viitattu 8.3.2023.
- Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 13.3.2023.
- Vilkka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkka, Hanna, Saarela, Maria & Eskola, Jari 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus, osa 2. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>. Viitattu 8.3.2023.
- Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Virtainlahti, Sanna 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa Anu Puusa & Helen Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Helsinki: UNIPress, 30–41.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Vuori, Jaana julkaisuaika tuntematon. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 5.4.2023.

## LIITE 1: KYSELYTUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE

**SAVONIA****Kysely osaamisesta, osaamisen kehittamisestä ja osaamisen jakamisesta**

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

**1. Montako vuotta olet työskennellyt kirjaamissihteerinä? \***

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

**2. Millä vastualueella työskentelet? \***

- Eteläinen
- Läntinen
- Keskinen
- Itäinen
- Pohjoinen
- Vaasa



**4. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä osaamisen jakamiseen liittyen? \***

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakaminen / siirtäminen on mielestäni tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jaan avoimesti omaa osaamistani ja kokemusperäistä tietämystäni toisille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen jakaminen on mielestäni osa arkea ja päivittäistä tekemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan käyttää työaikaani osaamiseni jakamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tunnustusta, kun jaan osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollegani ovat halukkaita jakamaan omaa osaamistaan ja kokemusperäistä tietämystään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiset työntekijät ovat parempia tiedonlähteitä kuin kirjoitetut ohjeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni on tapana jakaa / opettaa hyviä käytäntöjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni jokainen osallistuu osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Kolme mielestäsi tärkeintä keinoa jakaa osaamista ja kokemusperäistä tietämystä? \***

- Yksikön yhteiset palaverit
- Tiimipalaverit
- Parityöskentely / "varjostaminen"
- Ryhmätyöskentely
- Mentorointi
- Jatkuva vuorovaikutus ja työskentely samassa tilassa
- Kokeneiden työntekijöiden tarinat
- Tilaisuudet, joissa voidaan keskustella vapaamuotoisesti jostain tietystä aiheesta
- Epämuodolliset keskustelut esim. kahvitteilyn lomassa
- Intranet
- Yammer
- Teams
- Muu, mikä?

**6. Mikä tai mitkä kirjaamissihteereiden osaamiset ja kokemusperäiset tietämykset ovat sellaisia, jotka eivät saisi valua pois esimerkiksi eläköitymisen tai työpaikan vaihdoksen vuoksi?**

**7. Mitä haasteita osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakamisessa tällä hetkellä on?**

**8. Miten osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakamiseen voidaan kannustaa?**

#### **Muutamia taustatietoja**

**9. Sukupuolesi \***

- Nainen  
 Mies  
 Muu  
 En halua kertoa

**10. Ikäsi \***

- 18-24  
 25-34  
 35-44  
 45-54  
 55-64  
 65-

## LIITE 2: KYSELYN SÄHKÖPOSTISAATE

Hei,

Teen YAMK-opinnäytetyötäni Maanmittauslaitoksen kiinteistökirjaamisen kirjaamissihteereiden hiljaisesta tiedosta osana osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Kartoitan kyselyllä osaamista, osaamisen kehittämistä sekä osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakamista. Kyselyn avulla saamme arvokasta tietoa kirjaamissihteereiden osaamisesta, osaamisen kehittämisestä, osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakamisesta ja niihin liittyvistä jatkokehittämistarpeista.

Kysely on tärkeä osa opinnäytetyötäni. On tärkeää, että annat oman vastauksesi, jotta tutkimustulos olisi kattava ja luotettava. Olethan mukana vaikuttamassa kirjaamissihteereiden osaamisen ja kokemusperäisen tietämyksen jakamisen kehittämiseen.

Vastausaikaa sinulla on 17.3.2023 klo 15 saakka. Kysely on ehdottoman luottamuksellinen. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti eli vastaajan henkilöllisyys ei tule mitään kautta ilmi. Osaa avoimista vastauksista voidaan kuitenkin käyttää sitaatteina tukemaan tehtyjä johtopäätöksiä. Vastaaminen vie aikaa noin 5–10 minuuttia.

Alla linkki kyselyyn.

<https://link.webpolsurveys.com/S/BF0D89CD612B87D2>

Kiitos jo etukäteen vastaajille!

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää kyselyyn liittyen, olethan yhteydessä minuun Christa.Parviainen@edu.savonia.fi

Ystävällisin terveisin

Christa Parviainen