



YKSIKÖN TEHTÄVIEN JA OMAN TYÖN DOKUMENTOIMINEN PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMISEKSI

YAMK opinnäytetyö
Liiketoiminnan kehittäminen
2024
Mira Antinniemi

Koulutuksen nimi Liiketoiminnan kehittäminen

Tiivistelmä

Tekijä Mira Antinniemi

Vuosi 2024

Työn nimi Yksikön tehtävien ja oman työn dokumentoiminen perehdytyksen kehittämiseksi

Ohjaaja Kyllikki Valkealahti

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan henkilöstöpalveluille perehdytyksen kehittämiseen yksikön vuosikello ja oman työn dokumentoimiseen alusta ja toimintamalli. Tarkoituksena oli rakentaa malli, jonka avulla pystytään tallentamaan hiljaista tietoa, työntekijän tehtävien oleelliset prosessit ja mahdollistamaan alustan avulla osaamisen ja tiedon jakaminen yksikön sisällä. Kohdeorganisaationa henkilöstöpalvelut toimivat toimialan tukipalveluina ja työn mahdollistajana, antaen tukea ja ohjeistusta esihenkilöiden toimintaan. Henkilöstöpalvelut palvelevat Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialaa, jossa työskentelee miltei 15 000 työntekijää sisältäen neljä palvelukokonaisuutta ja toimialan hallinnon.

Opinnäytetyön toteutettiin toiminnallisena työnä, jonka lopputuloksena syntyi konkreettinen tuotos kohdeorganisaatiolle. Työn teoreettinen osa koostuu osaamisen johtamisesta, perehdytyksestä ja hiljaisesta tiedosta. Osaamisen johtamisessa keskityttiin osaamisen johdon roolin ja perehdyttämässä perehdytyksen prosessiin ja sen tavoitteelliseen toteuttamiseen. Hiljaisen tiedon osalta keskityttiin hiljaisen tiedon tunnistamiseen, jakamiseen ja jakamisen keinoihin.

Työn toiminnallisessa osuudessa kuvattiin kehittämistyön prosessia suunnittelusta viimeistelyyn. Prosessin kannalta nostettiin oleellisimmat asiat esille sekä kuvattiin tiedon keruumenetelmiä, vuosikellon ja oman työn dokumentoimisen mallin käyttöönottoa. Työssä kuvattiin mallin käyttöönoton työpaja ja siellä koottua palautetta, jonka perusteella voidaan todeta työn tuloksen vastanneen tarpeeseen. Vuosikello ja oman työn dokumentoimisen malli on käyttöönotettu kohdeorganisaatiossa ja niitä voidaan muokata ja kehittää jatkossa kokemusten kautta.

Avainsanat dokumentointi, hiljainen tieto, hiljaisen tiedon jakaminen, perehdytys, osaamisen johtaminen

Sivut 57 sivua ja liitteitä 3 sivua

Name of Degree Programme Business Development

Abstract

Author Mira Antinniemi

Year 2024

Subject Documentation of the unit's tasks and own work to develop orientation

Supervisors Kyllikki Valkealahti

The purpose of the thesis was to create an annual plan for the unit and a platform and operating model for documenting one's work to improve orientation processes for the personnel services of the City of Helsinki's Education Division. The purpose was to design a model that enables the storage of tacit knowledge, documentation of essential processes related to employees' tasks, and facilitates the sharing of expertise and information within the unit through the platform. The target organization, the Education Division of the City of Helsinki, is large, employing almost 15,000 employees, people across five different service entities. Personnel services operate as support services, enabling work by providing guidance and support to supervisors.

The thesis was carried out as a functional project, resulting in a concrete output for the target organization. The theoretical part of the work focused on competence management, orientation, and tacit knowledge. In competence management, the focus was on the role of competence management and familiarization with the orientation process and its goal oriented implementation. Regarding tacit knowledge, the focus was on identifying tacit knowledge, sharing it, and ways to share it.

The practical part of the work described the development process, from planning to finalization. Key elements of the process were highlighted, along with the methods used for data collection and the implementation of the annual plan and work documentation model. The thesis also detailed a workshop organized for the introduction of the model and feedback was gathered during the workshop, which indicated that the outcomes met the needs. The annual plan and the work documentation model have been modified in the target organization and can be adjusted and developed further based on experiences.

Keywords documentation, tacit knowledge, the sharing of tacit knowledge, onboarding, competence management

Pages 57 pages and appendices 3 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet, rakenne ja aikataulu	3
1.2	Tutkimuskysymys.....	4
2	Kehittämistyön teoreettinen tietoperusta	5
2.1	Osaamisen johtaminen	5
2.1.1	Esihenkilön rooli osaamisen johtamisessa	7
2.1.2	Osaamisen johtamisen kehittäminen	8
2.2	Perehdytys.....	11
2.2.1	Perehdytysprosessi ja tavoitteet	13
2.2.2	Työn sisältö osana perehdytystä.....	14
2.2.3	Vuosikello	15
2.2.4	Perehdytyksen haasteet	17
2.3	Hiljainen tieto	18
2.3.1	Hiljaisen tiedon tunnistaminen	20
2.3.2	Hiljaisen tiedon jakaminen	20
2.3.3	Hiljaisen tiedon jakamisen haasteet.....	23
2.3.4	Dokumentointi ja mallintaminen	24
2.3.5	Mentorointi.....	25
2.3.6	Tiimityöskentely	27
2.3.7	Hiljaisen tiedon johtaminen	27
3	Kehittämistyön prosessi	28
3.1	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	28
3.2	Kehittämistoiminnan työvaiheet ja menetelmät	31
3.3	Työn tavoite	32
3.4	Kehittämistyön suunnittelu ja toteutus	34
3.4.1	Oman työn dokumentoinnin suunnittelu ja toteutus.....	35
3.4.2	Yksikön vuosikellon suunnittelu ja toteutus	35
3.5	Vuosikellon ja dokumentoinnin sisällön keruumenetelmät.....	36
3.5.1	Henkilöstön työpaja	36
3.5.2	Työpajassa saatu palaute	39
4	Työn tulosten esittely	40
4.1	Yksikön vuosikello.....	40
4.2	Oman työn dokumentoiminen	43
4.3	Toimintatavan ja -mallin käyttöönotto	45

4.4	Kokemuksia dokumentoimisen mallista	47
5	Pohdinta ja johtopäätökset	48
5.1	Työn arviointi	49
5.2	Kehittämisehdotukset jatkoon	50
5.3	Työn eettisyyden pohdinta	52
	Lähteet.....	54

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1.	Helsingin kaupungin organisaatiokaavio	1
Kuva 2.	Kuntatyöntekijöiden eläköitymisen ennuste 2022–2031	2
Kuva 3.	Osaamisen johtamisen prosessi	6
Kuva 4.	Osaamisen kokonaisuus	7
Kuva 5.	Hiljainen tieto osana asiantuntijätietoa.	23
Kuva 6.	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi.....	29
Kuva 7.	Kehittämistoiminnan työskentelyvaiheet.....	32
Kuva 8.	Kehittämistyön prosessin aikajana	34
Kuva 9.	Työpajan ohjelma ja aikataulu	37
Kuva 10.	Työpajan materiaali alustus aiheeseen	37
Kuva 11.	Työpajan materiaali vuosikello	38
Kuva 12.	Työpajan materiaali oman työn dokumentointi	39
Kuva 13.	Yksikön vuosikellon pohjan kansilehti	41
Kuva 14.	Yksikön vuosikellon pohjan kansilehti	42

Kuva 15. Yksikön vuosikellon läpi vuoden kulkevien tehtävien näkymä	42
Kuva 16. Yksikön oman työn dokumentoimisen pohja	44
Kuva 17. Yksikön oman työn dokumentoimisen pohjan välilehdet.....	44
Kuva 18. Yksikön oman työn dokumentoimisen pohjan muistiinpanot -välilehti.....	45
Kuva 19. Yksikön oman työn dokumentoimisen pohjan kehitysidea työajan arviointiin	51

Liitteet

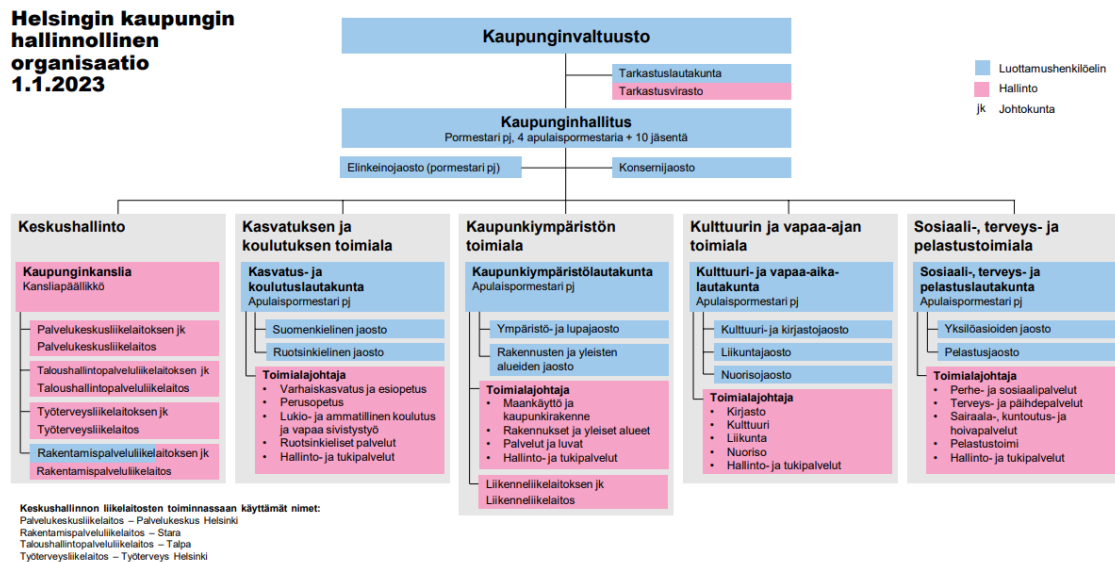
- Liite 1. Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2. Esimerkki oman työn dokumentointi pohjan kuukausinäköymästä
- Liite 3. Yksikön vuosikellopohja

1 Johdanto

Suomen suurimmalla työnantajalla Helsingin kaupungilla työskentelee työntekijöitä neljällä eri toimialalla sekä keskushallinnossa yhteensä noin 37 300 henkilöä. Eri toimialoilla järjestetään kaupunkilaisille erilaisia palveluita muun muassa vapaa-ajan palveluita sekä kasvatusta ja opetusta. Helsingin kaupungilla työskennellessä pääsee tekemään työtä, jolla vaikutetaan helsinkiläisten elämään joka päivä. Kaupungilla edistetään myös yhdenvertaisuutta ja Helsinki haluaa olla kaupunki, jossa ei kohdata häirintää ja kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti. (Helsingin kaupunki, n.d)

Kasvatuksen ja koulutuksen toimialalla työskentelee noin 15 000 ammattilaista, joista hallinnossa noin 600. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan palvelukokonaisuuksiin kuuluu, varhaiskasvatus ja esiopetus, perusopetus, lukio- ja ammatillinen koulutus ja vapaa sivistystyö, ruotsinkieliset palvelut sekä hallinto, johon henkilöstöpalvelut kuuluvat. Tässä työssä keskitytään kasvatuksen ja koulutuksen toimialan hallinnon henkilöstöpalveluiden yksikköön ja sen henkilöstön vuosikellon ja työn dokumentoimiseen perehdytyksen kehittämiseksi. Kuvassa 1 näkyy Helsingin kaupungin organisaatiokaavio ja hallinnollinen järjestäytyminen.

Kuva 1. Helsingin kaupungin organisaatiokaavio (Helsingin kaupunki, 2023)

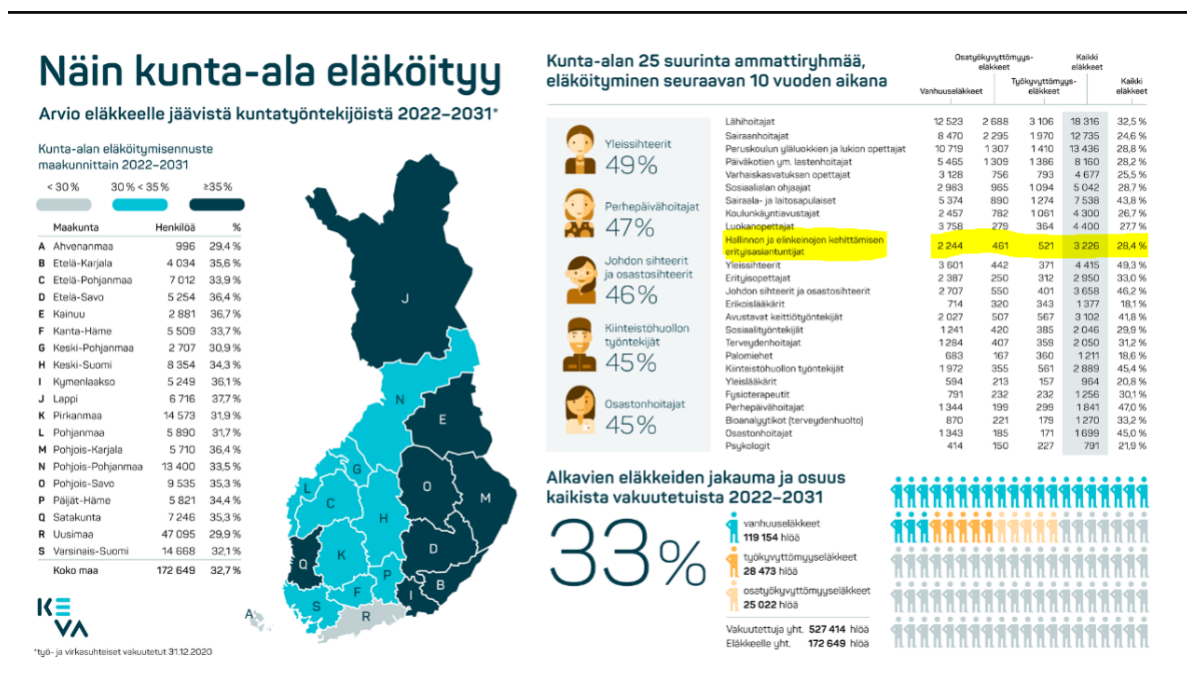


Kunta-alalla on ennakoitu runsasta eläköitymistä seuraavien kymmenen vuoden aikana. Kevan tekemän tutkimuksen mukaan, kunta-alalla eläköityy seuraavien kymmenen vuoden aikana arviolta noin 23 % henkilöstöstä. (Keva, 2020). Tämän myötä Kevan eläkejohtaja Korhonen (Keva, 2020) nostaa esille, että työnantajien on syytä miettiä työjärjestelyitä sekä

alkaa miettimään mistä uusia osajia löydetään erityisesti kasvukeskusten ulkopuolelle. Tämän myötä kunta-alalla on entistä tärkeämpää huolehtia hyvästä ja suunnitelmallisesta ikäjohtamisesta, jossa suunnitellaan eläköityvän henkilöstön hiljaisen tiedon tallentamista ja siirtämistä. (Moilanen, ym., 2005, s. 46)

Kevan tekemän tutkimuksen arvion mukaan kuntatyöntekijöistä eläköityy vuosien 2022–2031 aikana alla olevan kuvan 2 mukaisesti eniten lähihoitajia. Hallinnon ja elinkeinojen kehittämisen erityisasiantuntijoista arvioidaan eläköityvän vuosien 2022–2031 aikana noin 28,4 %.

Kuva 2. Kuntatyöntekijöiden eläköitymisen ennuste 2022–2031 (Keva, 2022).



Tarve opinnäytetyön aiheeseen on noussut työelämän tarpeista. Yksikössä on muutamien vuosien aikana ollut paljon sijaistuksia ja henkilöstövaihdoksia. Tämän yhteydessä on havahduttu siihen, ettei työtä ole dokumentoitu systemaattisesti, joka edesauttaisi uuden työntekijän perehdyttämistä asiantuntijatyöhön. Idea oman työn dokumentoimiseen nousi esihenkilön kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Opintojen suunnittelun ja opinnäytetyön aiheideat sekä esihenkilön tarpeet kohtasivat. Opinnäytetyön aihe oman työn dokumentoimiseen ja hiljaisen tiedon tallettamiseen syntyi esihenkilön kanssa käydyn keskustelun perusteella.

Esihenkilö oli käynnistämässä oman työn dokumentointiin liittyvää työtä ja saman aikaisesti opinnäytetyöaiheen suunnittelu lähti luonnollisesti käyntiin. Oman työn dokumentoimisen mallin nähdään tuovan hyötyjä perehdyttämiseen sekä tulevaisuudessa pyritään edistämään

hiljaisen tiedon tallentamista. Hiljaista tietoa omaavan henkilön lähtiessä pois, usein hiljainen tieto seuraa hänen mukanaan. Työssä pyrittiin tuomaan oman työn dokumentoimisen avulla myös parannusta hiljaisen tiedon tallentamiseen ja tuomaan henkilön tiedot näkyväksi dokumentoituun muotoon.

Työssä luodaan yksikölle oman työn dokumentoimisen pohja sekä yksikön vuosikello. Molemmat esitellään yhteisessä työpajassa, jossa aloitetaan yksikön vuosikellon kokoaminen. Työpajassa esitellään vaihtoehtoja oman työn dokumentoimisen toimintavan käyttöönottoon omassa työssään. Työpajassa kuullaan henkilöstön näkemyksiä ja ideoita, niin vuosikelloon, kuin oman työn dokumentoimisen malliin. Palautteen pohjalta molempia pohjia sekä malleja voidaan muokata tarpeiden mukaan. Ennen työpajaa tullaan käymään esihenkilön kanssa pohjat läpi ja esitellään luotu tuotos, jotka on suunniteltu esihenkilön esittämien tarpeiden pohjalta.

Lisäksi työssä on tarkoitus antaa jakokehittämisideoita oman työn dokumentoimisen jatkojalostamiseen, esimerkiksi yksikön työnkuormittavuuden seurantaan, sekä pohtia erilaisia toimintamalleja hiljaisen tiedon jakamisen käytäntöihin. Tavoitteena on juurruttaa työn dokumentoiminen toimintatavaksi yksikköön ja luoda toimintamallin käyttöönottoon ensimmäinen versio, josta voidaan lähteä jatkokehittämään toimintamallia.

1.1 Työn tavoitteet, rakenne ja aikataulu

Tämän työelämälähtöisen kehittämistyön tavoitteena on kehittää yksikön tehtävien vuosikello ja oman työn dokumentoimisen malli, jolla ratkaistaan yksikön haaste yksilöllisten tehtäväkokonaisuuksien perehdyttämiseen. Työssä kehitetään pohja oman työn dokumentoimiseen ja pyritään luomaan rakenteita oman työn dokumentoimisen käyttöönottoon ja toimintatapaan yksikössä. Työpajassa kerätään tietoa yksikön vuosikelloon kaikista vuosikellon mukaisista tehtävistä ja pyritään viemään tieto kirjalliseen muotoon. Lisäksi dokumentoidaan jokaisen yksikön työntekijän työtehtävät prosesseineen.

Yksikön vuosikello tehdään Powerpoint-muotoon ja oman työn dokumentoimisen pohja Excel-muotoon. Yksikön vuosikello on ensimmäinen askel työn dokumentoimisessa, sillä sen pohjalta jokainen pääsee kirjaamaan omat työtehtävät tarkemmalla tasolla Excel-pohjaan. Excel-pohjaan viedään työtehtävät prosesseineen, ohjeineen sekä lisätietoineen. Pohjan on tarkoitus olla sellainen, että uuden työntekijän- tai akuutin poissaolon tullessa, myös toinen kollega pystyy edistämään tehtäviä. Muulle hiljaiselle tiedolle tai tarpeelliselle tiedolle on myös oma välilehti, johon tietoa voidaan dokumentoida.

Työn tuloksena syntyvän yksikön vuosikellon ja oman työn dokumentoimisen pohjan hyötytavoitteita on monia:

- Yksikön vuosikellon mukaisten tehtäviä tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen omalle yksikölle sekä muille tahoille.
- Muiden kuin vuosikellon mukaisten tehtävien näkyväksi tekeminen.
- Vuosikellon myötä pystytään paremmin tasapainottamaan tehtäviä ja kuormitusta.
- Oman työn dokumentoinnin myötä uuden työntekijän perehdyttäminen helpottuu.
- Osaamisen jakaminen yksikön sisällä helpottuu.
- Hiljaisen tiedon sanallistaminen ja dokumentoiminen sekä jakaminen muille työntekijöille yksikön sisällä. Hiljainen tieto jää usein vain henkilölle itselleen, dokumentoinnin myötä sitä pystytään jakamaan ja osaaminen kasvaa yksikössä.
- Yllä olevien hyötyjen myötä yksikön henkilöstön aikaa vapautuu työhön, kun osaamista saadaan jaettua ja esimerkiksi perehdyttämiseen ei mene enää vieriperehdyttämisenä niin paljoa aikaa, vaan näiden dokumenttipohjien myötä pääsee helpommin kiinni tehtäviin.

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan, teoreettiseen- ja toiminnalliseen osaan.

Teoreettisessa osiossa käsitellään osaamisen johtamista, perehdytystä ja hiljaista tietoa.

Toiminnallisessa osiossa käydään ensin läpi opinnäytetyön tavoitteita ja tarvetta, jonka jälkeen kerrotaan työn suunnittelusta, toteutuksesta ja käyttöönotosta. Kuvassa 3 suunniteltu opinnäytetyön aikataulu ja prosessi.

Työssä esitellään työapajan sisältöä, dokumenttipohjien toiminnallisuuksia sekä lopuksi dokumentointimallin käyttöönoton kokemuksia työntekijöiltä ja työn tilaajalta.

Johtopäätöksissä pohditaan tarpeita ja mahdollisuuksia jatkokehitykselle ja työn jatkojalostamista. Viimeiseksi pohditaan miten työ vastaa tutkimuskysymykseen

1.2 Tutkimuskysymys

Tämä toiminallinen kehittämistyö pyrkii luomaan ratkaisuja sille, miten yksikkö pystyy kehittämään ja tehostamaan perehdytystä.

Tutkimuskysymyksenä työssä on:

- Miten dokumentoida käytännön työ, niin että se tukee yksikön perehdytystä ja miten edistetään hiljaisen tiedon jakamista?

2 Kehittämistyön teoreettinen tietoperusta

2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on kehittää työntekijöiden osaamista, ylläpitää osaamista ja tukea osaamisen hyödyntämistä. Johdon on tärkeää ymmärtää yksilötason osaaminen, sillä yksilön osaamisen vaaliminen ja ylläpito nähdään haastavampana kuin organisaation osaamisen turvaaminen. Organisaation osaamisen tarpeet on helpommin konkretisoitavissa ja johto pystyy sanallistamaan osaamisen puutteet. Yksilötason osaamisen puutteiden määrittely lähtee aina yksilöstä itsestään, jolloin johdon kokonaiskuva puutteista jää yksilön määrittelyn varaan. Osaamisen johtaminen on yksinkertaisesti henkilöstön osaamisen tunnistamista, lisäämistä ja ylläpitoa, jonka avulla organisaatio pääsee saavuttamiinsa tavoitteisiin. (Viitala, 2005, ss. 16–17)

Liiketoiminnan suoritus- ja kilpailukykyyn suoraan vaikuttava asia on osaamisen johtaminen. Organisaatiolle on tärkeä tuntea sen osaaminen, sekä tunnistaa miten organisaatiolle arvokas osaaminen saadaan saavutettua, jotta tavoitteet saavutetaan. Mikäli osaamista osataan johtaa tehokkaasti, nähdään sen kasvattavan suoritus- ja kilpailukykyä. (Hyppänen, s. 2013, s. 109) Nykypäivänä työelämässä tulee varautua nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin ja se edellyttää ennakoivaa osaamisen johtamista. Yrityksen ja henkilöstön ydinosaamisen tunnistaminen organisaation tulevaisuuden kannalta nähdään merkittävänä tukitoimenpiteenä. (Viitala, 2005, s. 180)

Yrityksen strategia ja tavoitteet ohjaavat osaamisen johtamisen aikataulutusta ja suunnittelua. Organisaation päätavoitteiksi usein kirjataan osaamisen johtamisen jatkuva kehittäminen. (Sydänmaalakka, 2007, ss. 131–132). Hyppänen (2013, ss. 115–116) kuvaa kirjassaan osaamisen johtamisen prosessia kuvan 3 mukaisesti. Osaamisen johtamisen prosessin lähtee osaamistarpeiden tunnistamisesta, jonka jälkeen asetetaan määrälliset ja laadulliset osaamistarpeet. Prosessi jatkuu osaamisen arvioinnilla, kehityskeskusteluilla, kehityssuunnitelmalla koko organisaation eri tasoille, josta siirrytään sovittujen oppimista tukevien menetelmien myötä osaamisen seurantaan ja arviointiin. (Hyppänen, 2013, s. 116)

Kuva 3. Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen, 2013, s. 116)



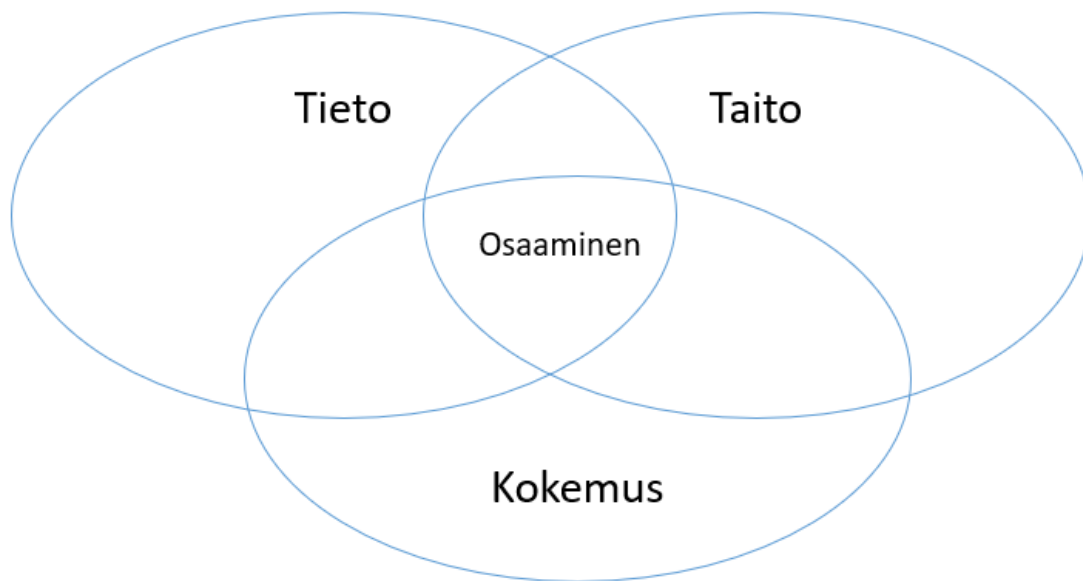
Osaamisen johtamista strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna voi tiivistää sen tarkoittavan sitä, miten osaaminen ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet, muun muassa tieto, tietämys, kyvykkyys, ydinosaaminen ja niiden kehittäminen näkyy, kun liiketoiminnan strategian kehitystyötä tehdään. (Laine, 2017 s. 46) Osaamisen johtaminen on koko johdon ja esihenkilöiden tärkein keino, jolla varmistetaan yrityksen strategian toteutuminen. Osaamisen johtamisen avulla johto varmistaa, että henkilöstöllä on strategian toteutumiseen tarvittava osaaminen ja tieto. Kokonaisuutena osaamisen johtaminen ja strategia yhdistyvät arjen työn kanssa, jonka myötä työtä tehdään joka päivä strategian eteen. (Tuomi & Sumkin, 2012 s. 23)

Yrityksen tulee tunnistaa organisaation yhteinen osaaminen, jotta se voi menestyä. Visio tulee toteutumaan työn tekemisen kautta, jota tukee yhteinen osaaminen. Yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi edellytetään yhteistä motivaatiota, osaamista ja johtamista. Johtamisessa tulee osata tasapuolisesti sovittaa osaaminen ja motivaatio, jotta tavoitteet tullaan saavuttamaan. Yksilöltä vaaditaan positiivista tahtotilaa työn suorittamiseen. (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 27)

Osaaminen nähdään usein muodostuvan tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Tieto on toteen perustuvaa ja taito taas on kehittyvää, usein toistojen kautta, esimerkiksi tennis, jalkapallo.

Kokemuksessa taas yhdistyy tieto ja taito, jonka myötä se rakentuu toiminnaksi. Toiminta sisältää usein myös hiljaista tietoa. Tuomi Laurin ja Sumkin Tuulan kirjassa on esitetty kuvassa 4, että osaaminen on toimintaa, jossa yhdistyy osaamisen ja toiminnan kombinaatio. (Tuomi & Sumkin, 2012 s. 27)

Kuva 4. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin, 2012, s. 27.)



2.1.1 Esihenkilön rooli osaamisen johtamisessa

Esihenkilötyöhön ja yleisesti johtajuuteen sisältyy vastuu henkilöstön ohjauksesta sekä tukemisesta, mutta myös henkilöstön johtamisesta. Johdon tehtävä organisaatiossa on luoda strategian pohjalta visio, joka muutetaan konkreettisiksi tavoitteiksi jokaiselle eri toiminnolle. Johdon ja esihenkilön tärkeimpänä tavoitteena on varmistaa, että organisaation jokainen työntekijä ymmärtää miten oma työ linkittyy asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi tulee varmistaa, että organisaatiolle on tiedossaan odotukset. Tällä tavoin luodaan hyvät edellytykset osaamisen kehittämiseksi ja edistetään hyvää oppimiskulttuuria. (Ojala & Meklin, 2021, ss. 222–223)

Osaamisen johtamiseen liittyy vahvasti esihenkilö, jonka vastuulla on tuoda esille oman henkilöstön osalta kriittiset henkilöstön osaamistarpeet ja tavoitteet. Hyppäsen (2013, s.116) osaamisen johtamisen prosessi lähtee osaamisen tunnistamisesta kuva 4. Yksikön osalta on tärkeää lähteä määrittelemään ensin, mitä vastuita ja toimenpiteitä yksiköltä edellytetään organisaation kilpailukyvyyn ja toiminnan kannalta. Tunnistamisen jälkeen esihenkilön tehtävä

on tuoda esille yksikön osaamistavoitteet ja kriittinen osaaminen, jota pidetään toiminnan kannalta tärkeänä, ellei jopa pakollisena. Osaamisen johtamisella tuetaan tunnistettujen osaamistarpeiden ylläpitoa ja oppimista. Esihenkilön vastuulla on seurata ja mitata määritettyjen osaamistavoitteiden saavuttamista. (Hyppänen, 2013, ss. 116–117)

Esihenkilön tehtävänä on varmistaa oman henkilöstönsä riittävä osaaminen, joiden perusteella henkilöstö pystyy toteuttamaan tavoitteet ja toisaalta myös tunnistaa osaamistarpeet ja viestiä ne johdolle. Lisäksi esihenkilön tulee varmistaa, että henkilöstön osaaminen hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi näkemys on, että osaamisen johtaminen toteutuu arjessa parhaiten keskustelemalla ja kuuntelemalla henkilöstöä. (Ojala, 2008, s. 96; Viitala, 2005, s. 127)

Kehityskeskustelut ovat menestyksenkäs työkalu johdolle osaamisen ja osaamistarpeiden tunnistamiseen. Kehityskeskustelussa esihenkilö pääsee keskustelemaan henkilöstön kanssa, niin nykyisestä osaamisesta, osaamistarpeista, tavoitteita, urasuunnitelmia. Lisäksi keskustelussa esihenkilöllä on mahdollisuus tunnistaa henkilöstön piilevää osaamista ja tunnistaa potentiaalia, jonka kautta esihenkilö kykenee paremmin varmistamaan henkilöstön potentiaalinsa sekä osaamisen koko organisaatiossa. Onnistuneella osaamisen johtamisella on usein positiivisia vaikutuksia henkilöstön pitovoimaan. (Meretniemi, 2012, s. 23; Ojala, 2008, s. 147)

2.1.2 Osaamisen johtamisen kehittäminen

Aiemmassa kappaleessa keskityttiin esihenkilön rooliin osaamisen johtamisessa ja tässä kappaleessa puolestaan tarkastellaan osaamisen johtamisen kehittämistä. Esihenkilöllä on iso rooli osaamisen johtamisen kehittämisessä, sillä sen kehittämiseksi tärkeää on tunnistaa organisaation osaaminen. Esihenkilö on usein se, jolla on tieto henkilöstön osaamisesta, piilo-osaamisesta ja potentiaalista. (Ojala, 2008, s. 147)

Yksikön ja organisaation osaamistarpeiden priorisointi on keskeinen osa osaamisen johtamisen prosessissa. Sen avulla pystytään nostamaan osaaminen strategille tasolle, kun osaamistarpeet on tunnistettu priorisoiden tarkasti ja harkiten. Tämä prosessi vaatii koko henkilöstön osallistumista, jotta osaamistarpeet voidaan määrittellä laajasti ja kaikki huomioiden. Prosessissa olisi tärkeää pystyä katsomaan tulevaisuuteen ja ennakkoiden miettiä tulevaisuudessa tärkeitä osaamistarpeita. Huolellisesti hoidetun prosessin myötä, organisaation sisällä voi ilmetä puutteita toiminnan kannalta tärkeässä osaamisessa, mikä synnyttää tarpeen kehittää kyseistä osaamista. Osaamisen kehittämistarpeet on lopputuloksena kuvattu tarkasti. (Ojala, 2008, s. 147)

Henkilöstön osaamistarpeiden kartoittamiseen voi esihenkilö käyttää esimerkiksi henkilökohtaisia keskusteluja, työpajoja ja kyselyitä, joissa kartoittaa henkilöstön yksilöllisiä tavoitteita, vahvuuksia ja kehityskohteita. Kartoituksen pohjalta on helpompi lähteä laatimaan räätälöityjä suunnitelmia, jokaisen osaamisen tarpeiden kehittämiseksi. (Eduhouse, 2023)

Jotta osaamisen johtaminen olisi tehokasta, on hyvä hyödyntää laajasti erilaisia oppimisvälineitä, esimerkiksi helposti saatavilla olevia etäkoulutuksia, podcasteja ja koulutustallenteita. On hyvä mahdollistaa ympäristö, jossa mahdollistetaan erilaisten oppimistyyliä ja niitä tuetaan. Sen kautta varmistetaan, että jokaisella on mahdollisuus löytää itselleen sopiva opiskelutapa. (Eduhouse, 2023)

Mikäli haluttua osaamisen koulutusta ei ole tarjolla, on esihenkilön hyvä tukea halutun koulutuksen löytymistä. Osaamisen kehittämisen seurannan tueksi on hyvä sopia selkeä työnjako, esihenkilön ja työntekijän vastuiden välillä, jotta sovitut tavoitteet saavutetaan. Hyvään osaamisen kehittämisen prosessiin kuuluu aikataulu, jossa sovitaan osaamisen saavuttamiselle tavoiteaikataulu ja seuranta. (Meretniemi, 2012, s. 100)

Osaamisprofiileilla tarkoitetaan tässä yhteydessä osaamiskuvauksia, joihin dokumentoidaan tiettyyn toimintoon tai tehtävään liittyvä tieto ja prosessit. Näitä osaamisprofiileja voidaan rakentaa henkilöstön kanssa yhteisesti tai henkilökohtaisesti työntekijän kanssa. Yhteistoiminnallisessa rakentamisessa nähdään hyvinä puolina se, että silloin osaamisen luokitteluun liittyvät erilaiset näkemykset ja tieto saadaan jaettua kaikkien tietoon. Keskeistä osaamisprofiilien rakentamisessa on tunnistaa tämän hetket keskeiset osaamisvaatimukset ja prosessit sekä tulevaisuuden mahdolliset haasteet, eli kytkeä siihen myös strateginen näkökulma. (Laine, 2017, s. 63)

Organisaatioissa, joissa työ on sisältää paljon uuden tiedon tuottamista, käsittelyä ja vastaanottamista, usein esimerkiksi asiantuntijatyöt ovat tällaisia organisaatioissa. Asiantuntijatyöhön perehdyttämiseen menee usein useita kuukausia, ellei jopa vuosia. Näissä tehtävissä keskeisten työntekijöiden, joilla on esimerkiksi hiljaista tietoa pois lähteminen saattaa aiheuttaa yritykselle merkittävän uhan organisaation toiminnalle ja mahdollisuuksille menestyä. Näihin tilanteisiin organisaation tulisi pystyä varautumaan ennakolta. Haasteen varautumiselle tuottaa se, että keskeisten työntekijöiden tiedosta osaa voi olla hiljaista tietoa, jota on vaikeampi tunnistaa työntekijälle itselleenkin. Tämän tiedon näkyväksi tekemiseen liittyy haasteita. Tiedon ja osaamisen siirto voi olla haastavaa ja siihen on hyvä varautua erilaisten keinojen avulla. (Laine, 2017, s. 64)

Näitä keinoja voi yleisesti esimerkiksi olla:

1. **Henkilöstösuunnittelun** avulla pyritään seuraamaan ja ennakoimaan muun muassa ikärakennetta ja eläköitymistä. Suunnittelun avulla voidaan varautua keräämään eläköityviltä henkilöiltä tärkeää tietoa sekä dokumentoimaan heidän osaamistaan ja näiden toimenpiteiden avulla huolehditaan toiminnan jatkuvuudesta. Kehityskeskusteluissa esihenkilön on hyvä selvittää työntekijöiden suunnitelmat eläköitymisen aikatauluun. (Laine, 2017, ss. 65–66)
2. **Osaamiskuvausten ja toimenkuvien laadinnan** myötä organisaatio pyrkii varmistamaan, että tiedossa on mitä osaamista tai erityisosaamista tehtävän suorittamiseen vaaditaan. Tässä prosessissa on hyvä työntekijän itse olla mukana, jolloin varmistetaan työntekijän kokemukset työhön liittyvät vaatimukset. Tämä taas auttaa uuden rekrytoinnin suunnittelua ja osaamiskuvauksen tekemistä. (Laine, 2017, ss. 65–66)
3. **Osaamisen sisällön dokumentoinnin** avulla pyritään dokumentoimaan henkilön työtä ja siihen liittyviä prosesseja ja tekemistä tarkemmalla tasolla. Tämän kautta yksilön osaamispääoma muutetaan organisaation rakenteelliseksi pääomaksi. Laine kirjassaan (2017, s. 65) antaa esimerkin ydinvoimalaitoksen asiantuntijoiden työn dokumentoimista erilaisiksi manuaaleiksi, jonka myötä tieto siirtyy koko organisaation käyttöön ja esimerkiksi uuden henkilön kouluttamisen avuksi. (Laine, 2017, ss. 65–66)
4. **Henkilöstön osaamisen kehittämisen järjestelmä**, jossa seurataan yksilön jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja varmistetaan riittävä ja tarvittava osaaminen sekä tieto. Tähän on hyvä liittää myös urapolun suunnittelu. (Laine, 2017, ss. 65–66)
5. **Avainhenkilöistä huolenpitäminen** on organisaatiolle tärkeää, jotta keskeisillä henkilöillä on tunne arvostamisesta. Arvostuksen tunteesta voidaan huolehtia hyvän johtamisen ja palkitsemisen keinoin. Nämä kaikki yhdessä voivat vähentää riskiä avainhenkilön menettämiseen työnantajan vaihdoksen takia. (Laine, 2017, ss. 65–66)

Organisaation tulisi varautua hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon siirtäminen organisaatiolle keskeisen henkilön pois lähtiessä organisaatiosta. Yllä olevien keinojen avulla organisaatio voi paremmin varmistaa sekä eksplisiittisen tiedon, että hiljaisen tiedon siirtämistä ja jakamista. Hiljaisen tiedon osalta tulee mahdollistaa myös muita keinoja tiedon jakamiseksi, kuin tiedon dokumentointi, koska henkilön on itse vaikea tunnistaa omistavansa

hiljaista tietoa, usein siksi, että toiminta on automatisoitunut henkilölle itselleen. (Laine, 2017, s. 66)

2.2 Perehdytys

Työturvallisuuslain mukaan työntekijä tulee perehdyttää työhön riittävällä tasolla, sisältäen työvälineisiin ja niiden käyttämiseen perehdyttämisen (Työturvallisuuslaki 2:14.1§).

Työsuhteeseen liittyviin asioiden perehdyttämiseen sisältyy työsuhteeseen liittyvien raamien ja periaatteiden läpikäyminen (Viitala, 2021, s. 99). Perehdytyksen myötä työntekijä saa tarvittavat valmiudet suoriutua työssään sääntöjen ja ohjeiden mukaan turvallisesti (Työturvallisuuskeskus, n.d.).

Perehdyttämisen prosessiin kuuluu monia eri vaiheita, joista ensimmäisenä työsuhteen valmistelutoimet, josta siirrytään uuden työntekijän tervetulleeksi toivottaminen ja vastaanottaminen organisaatioon. Näiden toimenpiteiden jälkeen alkaa vasta varsinainen perehdyttäminen työhön ja organisaatioon. Esihenkilön vastuisiin kuuluu jakaa perehdytyksen vastuut yksikön sisällä siten, että uusi työntekijä saa työssään onnistumiseen tarvittavat tiedot. Perehdytysprosessi jaetaan useaan eri kokonaisuuteen ja siihen kuuluu erilaisia asiasisältöjä, joihin uusia työntekijä tulee perehdyttää. Tärkeää uudelle työntekijälle on kertoa heti perehdytyksen alussa organisaation tavoitteista ja avoimesti siitä millainen organisaatio on kyseessä ja avata organisaatiokulttuuria sekä toimintakulttuuria. (Hyppänen, 2013, ss. 217–219)

Työntekijä on oikeutettu perehdytykseen myös tilanteissa, joissa työntekijä siirtyy hoitamaan toista tehtävää esimerkiksi yksikön sisällä, eli toisin sanoen toteuttaa työnkiertoa. Sama pätee tilanteissa, joissa tehtäviin lisätään uusia kokonaisuuksia, tulee henkilö perehdyttää tehtäviin ja kertoa odotukset ja tavoitteet selkeästi. Sama koskee myös, jos organisaatiossa otetaan käyttöön uusia järjestelmiä tai laitteita, joiden käyttöön opastus on perehdytyksen alaista. (Kupias & Peltola, 2009, s. 19)

Mikäli perehdyttäjällä omaa innostuneen asenteen, nähdään sillä olevan vaikutusta onnistuneen perehdytyksen toteutumisessa. Perehdytysuunnitelma tukee perehdytysprosessia ja tarjoaa selkeät raamit sen toteuttamiselle. Malliperehdyttämisen tasalaatuisuus nähdään organisaatiossa etuna, mutta sen riskiksi voidaan nähdä yksilöllisyyden puuttuminen. Hyvin suunniteltuun perehdytykseen kuuluu selkeä vastuunjako eri perehdytyksen aiheista. Malliperehdytystä on usein toimiva organisaation perehdytysmuoto, mutta haasteita voi liittyä asiantuntijatyöhön perehdyttämisessä. (Kupias & Peltola, 2009, ss. 37–39)

Perehdyttämisen kokonaisuuteen liittyy toimenpiteet, joiden myötä uusi henkilö saa valmiudet uuden työtehtävänsä hoitoon. Perehdytyksessä kuuluu antaa kaikki tarvittava tieto koko organisaatiosta, toimintatavoista, organisaatiokulttuurista ja tavoitteista. Perehdytyksessä paneudutaan niin työtehtäviin perehtymiseen, kuin työyhteisöön tutustumiseen. (Kupias & Peltola, 2009, s. 29) Perehdytyksen avulla työntekijän tavoitteena on omaksua mahdollisimman perusteellisesti organisaation toimintatavat ja käytänteet sekä oma rooli. Perehdytyksessä työntekijä oppii lisäksi uusia asioita tehtävästään ja roolistaan, jonka myötä työntekijä saa valmiudet toimia tehtävässään, soveltaen jo aiemmin opittuja asioita sekä taitoja. (Eklund, 2018, ss. 25–26.)

Perehdytyksellä on suora vaikutus työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen, johon heijastuu henkilön onnistumisen kokemukset. Kun henkilö kokee onnistumisentunteita ja kokemuksia työssään, parantaa sen työhyvinvointia ja sen myötä työhyvinvointia. Tämä on taas liitännäinen suoraan hyvään perehdytykseen, kun perehdytys on hoidettu hyvin ja onnistuneesti, molempia osapuolia huomioiden, on uudelle työntekijällä hyvät edellytykset onnistua työssään. (Eklund, 2018, s. 35)

Onnistuneeseen perehdytykseen kuuluu molemminpuolinen vuorovaikutus, jossa koko työyhteisö tukee onnistunutta perehdytystä yhteisöllisellä perehdytyksellä. Myös perehdytysprosessista tulee saada palautetta, jotta perehdyttäjät pystyvät oppimaan ja kehittämään osaamistaan. Tärkeää on yhteisöllinen perehdytys, koska sen myötä perehdytyksen vastuuta jaetaan ja jokaisen ammattitaitoa pystytään hyödyntämään perehdytyksessä. (Eklund, 2018, ss. 38–39)

Jokaiselle kuuluu perehdytys, joten myös työyhteisön moninaisuus tulee ottaa huomioon perehdytyksessä. Monimuotoisessa työyhteisössä se vielä korostuu. Perehdytystä suunniteltaessa tulee lähteä siitä, mitkä ovat perehdytettävän lähtökohdat, työn vaatimukset, henkilökohtaiset ominaisuudet, mahdolliset rajoitteet, ikä jne. Perehdytys tulisi aina suunnitella pohtien millaiset työskentelytavat tukevat parhaiten työhön oppimista juuri kyseisen perehdytettävän kohdalla. (Työturvallisuuskeskus, 2023)

Perehdytyksen tavoitteen tulisi olla aina se, että työntekijä pystyy itsenäiseen työskentelyyn perehdytyksen jälkeen. Usein mitä paremmin perehdytyksen suunnittelee ja resurssointia siihen käyttää, sitä vähemmän uusi työntekijä tarvitsee tukea myöhemmin. Tavoitteena on myös saada henkilö osaksi työyhteisöä, siten, että kokemus on turvallinen. Työympäristöön, työvälineisiin, työkavereihin ja yhteistyökumppaneihin tutustuminen kuuluu myös osana perehdytystä. Vastuu perehdytyksestä on aina esihenkilöllä ja esihenkilön tulee varmistaa, että perehdytettävä on ymmärtänyt käsitellyt asiat. (Työturvallisuuskeskus, 2023)

2.2.1 Perehdytysprosessi ja tavoitteet

Perehdytyksen tavoite on, että uusi työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti ja tavoitteellisesti, jolloin perehdyttämiseen käytetty aika tulee maksamaan itsensä takaisin. Tavoitellussa perehdytysprosessissa uusi työntekijä saa käyttöönsä kaikki tiedot ja taidot töiden onnistuneeseen hoitamiseen. Perehdytys on onnistunutta, kun henkilöllä on tiedossaan häneltä odottavat tavoitteet ja odotukset. Henkilön tulee tuntea, että tukea on saatavilla tarvittaessa. (Joki, 2021, s. 85). Hyppänen (2013, s. 221) tiivistää perehdytyksen tärkeimmäksi tavoitteeksi, että uusi työntekijä saa perehdytyksessä oleellimmat tiedot organisaation toiminnasta ja vastuullaan olevista tehtävistä.

Perehdytysprosessin avulla voidaan johtaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteet ja toteuttamaan olemassa olevaa strategiaa. Strategian ja perehdytysprosessin tulee olla linjassa. Perehdytyksellä tavoitellaan usein muutakin, kuin laissa määritettyä työturvallisuudesta huolehtimista. Tavoitteeksi usein on asetettu esimerkiksi uuden työntekijän sitouttaminen. Tämä on yleinen asetettu tavoite, mutta ei välttämättä kaikkien yritysten ensisijainen ja tärkein tavoite. Tavoitteena perehdyttämislle on voitu asettaa esimerkiksi nopea töiden oppiminen ja rutiinien hallinta. Nämä korostuvat etenkin niissä tehtävissä, joissa on paljon osa-aikaisuuksia ja määräaikaisuuksia. (Eklund, 2018, ss. 27–28)

Asiantuntijatyössä korostuu toivomus pitkäaikaisesta sitoutumisesta organisaatioon ja tehtävään, jolloin perehdytyksen tavoitteet ovat erilaiset. Tavoitteet voivat olla laajempia organisaatiokulttuuriin sopeutumista tai työympäristöön tutustumista tai ylimalkaisemmin työssä viihtyminen. Tällöin perehdyttämiseen käytetään enemmän resursseja ja aikaa. Tehtävän hallintaan ottaminen jatkuu myös varsinaisen perehdytysjakson jälkeen. (Eklund, 2018, ss. 28–29)

Hyvän perehdytyksen avulla organisaation tavoite on sitouttaa uusi työntekijä. Perehdytyksen myötä tavoitteena on myös yrityksen henkilöstön pitovoiman parantaminen, sillä sen avulla luodaan hyvä kuva yrityksestä ja koko työyhteisöstä. Perehdytys kuuluu osaksi rekrytointiprosessia ja sitä voidaan myöhemmin käyttää myös työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. Uuden työntekijän oppimiseen vaadittu aika lyhenee, jos perehdytys tehdään tehokkaasti, hyvin ja laadukkaasti. (Laaksonen & Ollila, 2017, ss. 223–224)

Hyvä perehdytys on vuorovaikutuksellista, jossa perehdyttäjälle ja perehtyjälle asetetaan omat tavoitteet ja roolit, jolloin perehdytys on molemmin puolin tehokasta ja kehittäväää. Perehdytyksessä organisaatiolle asetetaan painetta ja tavoitteita onnistumiseen, mutta sen

lisäksi uuden työntekijän aktiivisuutta omien näkemyksien ja kehitysideoiden osalta odotetaan, jotta perehdytys pysyy vuorovaikutuksellisena. (Eklund, 2018, ss. 38–39)

Perehdytysprosessissa voidaan nimetä useampia vastuullisia ja perehdyttäjänä toimii usein uuden työntekijän kollega, mutta vastuu perehdytyksen kokonaisuudesta on aina esihenkilöllä. Perehdytystä voi jakaa useammalle henkilölle asiakokonaisuuksien mukaan ja sen on myös suotavaa, jotta perehdytettävä pystyy verkostoitumaan uudessa organisaatiossa heti. Mikäli perehdyttäjiä on useita, esihenkilön vastuu huolehtia perehdytyksen tasalaatuisuudesta kasvaa. (Eklund 2018, s. 141.) Perehdytys vie organisaatiolta ja työyhteisöltä aina resursseja ja perehdytykseen käytetty työaika on aina pois yrityksen toimintaan käytetystä ajasta. Sen vuoksi on tärkeä tunnistaa hyvän perehdytyksen tärkeys ja panostaa siihen, jotta pystytään varmistamaan rekrytoidun henkilön pysyvyys. Hyvä perehdytys on sijoitus myös organisaatiolle. (Eklund, 2018, ss. 31–33)

Organisaatiossa perehdytyksen lähtökohtana on hyvä olla perehdytys suunnitelma, joka huolehtii perehdytyksen tasalaatuisuudesta sekä perusasioiden oppimisesta. Kun organisaatiolla on runko perusasioiden läpikäymiseen, varmistetaan perusasioiden läpikäyminen uuden työntekijän kanssa. Perehdytys suunnitelman ja rungon myötä perehdytyksestä tulee rutiinia ja siihen käytetty työaika vähenee, kun kaikilla on käsitys mitä kokonaisuus pitää sisällään. Lisäksi rutiinin myötä myös kehityskohteiden tunnistaminen helpottuu ja mahdollistuu. (Eklund, 2018, ss. 36–37, 173)

Perehdytysprosessi on prosessi, jonka laadun takaamiseksi, tulee johdolla olla ymmärrys sen tärkeyteen ja sitoutua sen kehittämiseen. Siihen tulee varata aikaa sekä riittävästi resurssia. Perehdytyksessä on myös huomioitava uuden työntekijän kapasiteetti ja varata aikaa kysymyksille ja tiedon omaksumiseen. Työelämään kuuluu myös omien vastualueiden ja vuosikellon mukaisten tehtävien lisäksi akuutteja tehtäviä, joita voi toimeksiantona tulla. Näihin tulee etukäteen varautua ja huomioida ne perehdytyksen aikataulussa perehdyttäjän näkökulmasta. Perehdytys on myös henkisesti kuormittavaa ja voi olla raskasta uuden tiedon tietotulvan vuoksi henkisesti, joten palautumiseen on syytä kiinnittää huomiota, ettei tilanne käy liian raskaaksi, niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän näkökulmasta. (Eklund, 2018, ss. 112–115)

2.2.2 Työn sisältö osana perehdytystä

Hyvän perehdytyksen lähtökohtana pidetään sitä, että perehdytettävällä ja perehdyttäjällä on tieto työnkuvasta. Tiedossa tulee olla, millaista työtä tehdään, mitä tietoja ja taitoja sen suorittamiseen tarvitaan ja se mitä odotuksia, tavoitteita ja vastuita henkilölle kuuluu. Usein

perehdytys aloitetaan yleisesti asioista ja organisaatioon tutustumisella, jonka jälkeen siirrytään työnkuvaan, tehtäviin ja prosesseihin. (Talenom, 2023) Perehdytykselle hyvän pohjan antaa mielestäni vuosikello ja oman työn dokumentoimisen pohja, sillä siitä näkee selkeästi mitä työnkuvaan kuuluu sekä tarkemmat prosessit.

Perehdytysprosessi käynnistyy jo rekrytointivaiheessa, jolloin tulisi olla selvillä millaista osaamista rekrytoitavaan tehtävään valittavalta vaaditaan, ja mitkä ominaisuudet tukevat juuri kyseisessä työssä suoriutumista. Rekrytoivalla esihenkilöllä tulee olla ennen rekrytointia tiedossa työnkuva ja tehtävät, johon henkilö rekrytoidaan, jotta haastattelussa voidaan kertoa haastateltaville konkreettisia tehtäviä ja vastuualueita. Näin haastateltava saa paremman käsityksen siitä, mitä häneltä odotetaan ja arvioimaan omaa soveltuvuuttaan kyseiseen tehtävään. (Eklund, 2018, ss. 65, 89)

Seuraavaksi keskitytään asiantuntijaorganisaation perehdytykseen. Asiantuntijatyössä vastuisiin voi kuulua monia eri tehtäviä tai kokonaisuuksia ja työssä vastataan useiden pulmien ratkaisemisesta yhtäaikaisesti, ja ratkaisemiseen tarvitaan analysointia ja ongelmanratkaisukykyä. Nykypäivän asiantuntijatyössä tarvitaan yhä enemmän kokonaisuuksien hallintakykyä, yhteistyötaitoja, pitkäjänteisyyttä sekä teorian ja käytännön yhteensovittamisen taitoa. Asiantuntijoilla on usein paljon tietoa ja taitoa, jota muilla ei ole, joten organisaatiot nähdään olevan heidän osaamisestaan riippuvaisia. (Ketola, 2010, ss. 19, 54)

Nykypäivän asiantuntityö on muuttuvaa ja siinä vaaditaan jatkuvaa itsensä kehittämistä ja ongelmanratkaisua. Työelämässä tarvitaan joustavuutta ja avoimuutta Asiantuntijatyön osaaminen mielletään usein muodostuvan koulutuksen kautta hankitusta osaamisesta sekä työssä opitusta osaamista ja kerrytetystä tiedosta. (Ketola, 2010, ss. 54–55)

On hyvä muistaa, että suuriosa oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksellisissa tilanteissa muiden kanssa. Vuorovaikutusta tapahtuu työtä tekemällä ja kehittämistoimissa. Työyhteisöjen on tärkeää kehittää perehdytystä ja pohtia missä oppimista tapahtuu, ja missä osaamisen jakaminen parhaiten mahdollistuu. (Työturvallisuuskeskus, 2023)

2.2.3 Vuosikello

Vuosikelloa voidaan käyttää yrityksen erilaisten asioiden aikatauluttamiseen, niin budjetoinnin, johtamisen toimenpiteisiin tai organisaation kuukausittaisten toimenpiteiden jaotteluun ja aikatauluttamiseen. Yrityksen strategisen suunnittelun ja johtamisen perustana on usein vuosisuunnittelu tai pitkän aikavälin suunnittelu, jossa suunnitellaan toimenpiteitä

tulevien vuosien varrelle budjetteineen. Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta on tärkeää tarkastella vuosittain toiminnan kannalta oleellisia toimenpiteitä ja niiden aikataulua. Vuosikello toimii yrityksen strategisten toimenpiteiden aikatauluvälineenä, johon yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyyn kannalta tärkeät toimenpiteet aikataulutetaan. (Hyppänen, 2023, ss. 59–60)

Vuosikelloon voidaan liittää strategian kannalta oleellista budjetin seurantaan vuosisykleittäin, jolloin budjettia pystytään seuraamaan esimerkiksi kuukausitasolla. Vuosikellon toimenpiteitä ja budjetin toteutumisen seurantaan tehokkaassa johtamisessa toteutetaan henkilöstön kanssa yhdessä, jolloin henkilöstö ymmärtää ja näkee yrityksen liiketoiminnallisen tilanteen konkreettisesti. Henkilöstön osallistaminen toteuman seurantaan kannustaa henkilöstöä edistämään tavoitteiden toteutumista tai tarvittaessa niihin kirmistä. (Hyppänen, 2023, ss. 59–60)

Vuosikellon myötä organisaatio havainnollistaa erilaiset sisällöt ja aikataulut, jotka yhdistetään johtamisen eri painoalueisiin ja sitä voidaan hyödyntää johtamisen työkaluna. Vuosikellon avulla tavoitellaan aikataulun hallitsemista ja ajankäyttöä. Vuosikello voi olla sanallisessa muodossa tai esittää graafisena kuvauksena. Jälkimmäinen on usein yleisempi muoto, jolloin vuosikello saadaan selkeästi kellomalliin. Vuosikellon avulla yksikkö pystyy paremmin suunnittelemaan ja kiinnittämään oman yksikön vastuulla olevat tehtävät ja vastualueet organisaation yhteisiin prosesseihin ja aikatauluihin. Vuosikellon rytmitys rakennetaan usein yrityksen tilikauden pohjalta. (Alhola & Lauslahti, 2005, s. 62)

Vuosikellon avulla pyritään kootusti ja helposti ilmentämään vuoden tapahtumien suunnitelmat, jonka avulla organisaatio tai tiimi pystyy aikataluttamaan suunnitellut toiminnan kannalta tärkeät tehtävät prosesseineen. Vuosikello pyritään pitämään yksinkertaisena ja yhdellä silmäyksellä nähdään koko vuoden toiminnot, prosessit ja tehtävät sekä niiden liityntäkohdat. Vuosikelloon pyritään kokoamaan kaikki vuoden aikana toistuvat toimenpiteet. (Hautanen, 2018)

Vuosikello on hyvä väline prosessien ja aikatauluttamiseen, sen avulla pystytään hahmottamaan toisiinsa sidonnaiset prosessit, päällekkäisyydet ja sen avulla mahdollistuu organisaation tai tiimin työkuormituksen huomioiminen aikatalutuksen avulla. Yksikkötasolla on tärkeää huomioida kaikkien kellojen linkityksen toisiinsa. (Hautanen, 2018)

Vuosikellon käytön hyötyinä Hautanen (2018) omilla yrityksen internet sivuillaan listaa olevan:

- Aikataulun hallinta
- Yksikön työn läpinäkyvyys
- Töiden ennakointi ja resurssointi
- Töiden ja prosessien tiedonkulku
- Systemaattisuus
- Päällekkäisyyksien havainnointi
- Työkuorman tasaamisen mahdollisuus

Henkilöstölle vuosikellosta nähdään olevan hyötyä oman työn suunnittelussa ja ennakoimisessa. Sen myötä henkilöstö pystyy varautuman jo ennakoilta tuleviin prosesseihin ja aikatauluihin, kun vuosikellon kautta vuosittaisten tehtävien aikataulullinen tavoite on henkilöstön tiedossa. (Hautanen, 2018)

Vuosikelloja voidaan laatia eri tarpeisiin ja yleisesti vuosikelloon on syytä laittaa vuoden kannalta oleelliset tehtävät, niiden prosessit ja aikataulu. Sen avulla organisaatio varmistaa työn ja aikataulun kohtaamisen. Vuosikello vaatii säännöllistä päivittämistä ja arvioimista sen sisällön osalta. Aiheena sitä on hyvä pitää esillä yksikkökokouksissa, joissa käydään läpi tilannetta vuosisuunnitelman osalta. Tärkeää on näissä kohdissa arvioida, puuttuuko suunnitelmasta jotain oleellista, voidaanko joku toimenpide poistaa, onko taustalla tapahtunut muutoksia, jotka vaikuttaisivat esimerkiksi aikatauluun. Vuosikellon toimenpiteet saattavat usein olla sidonnaisia muihin vuosikellossa ilmeneviin aiheisiin tai muiden teemojen vuosikelloihin, jolloin vuosikellon päivityksen yhteydessä, on tärkeää huomioida päivityksen vaikutusta kokonaisuuteen. (Hautanen, 2018)

2.2.4 Perehdytyksen haasteet

Motivointi mainitaan usein yhtenä perehdyttämisen haasteena, ja työnantajat ovatkin pyrkineet kehittämään siihen kattavia ja monenlaisia ratkaisuja. Perehdyttävän työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon sidoksissa olevia tekijöitä nähdään olevan useita, joista yleisimpinä esiintyy esimerkiksi, ettei työ vastaa sitä odotusta mitä uusi työntekijä oli ajatellut ja millaisen kuvan työstä oli saanut rekrytointitilanteessa. Lisäksi perehdytyksen heikkolaatu tai vääränlainen vastuu, joka ei ole tasapainossa työntekijän organisaatiolliseen asemaan, jolloin vastuuta voi olla liikaa tai liian vähän. (Viitala, 2004, s. 164) Haasteen perehdytykseen aina tuo myös jokaisen yksilöllisyyden myötä, jolloin perehdytystä tulisi rakentaa yksilöllisten tarpeiden mukaan. haasteeksi voi muodostua yhteisen mallin rakentaminen, joka toimisi jokaisessa tilanteessa (Eklund, 2018, s. 14).

Nykyään työtä tehdään yhä enemmän paikkariippumattomasti hybridityönä, joka voi tuoda haasteen uuden työntekijän kiinnittymisessä työyhteisöön ja tiimiin. Työyhteisön on hyvä huomioida kasvokkaiset tapaamiset uuden työntekijän aloittaessa yksikössä.

Lähtökohtaisesti onnistunut hybridityö vaatii yleensä syvällistä substanssiosaamista, työvälineiden käytön osaamista, ratkaisukykyä ja oma-aloitteisuutta. Hybridityössä henkilöltä vaaditaan myös kykyä vuorovaikutukseen digitaalisesti ja oma-aloitteisesti, ettei syrjäydy työyhteisöstä. Etätyössä vaaditaan myös itsensä johtamista, sillä omasta työkyvystä ja hyvinvoinnista huolehtiminen osaltaan vierii jokaiselle työntekijälle itselleen, sillä esihenkilön on vaikeampi tunnistaa työkykyä. (Eklund, ym., 2021, ss. 40–41.)

Hybridityössä myös hämärtyy oma käsitys yksikön työkuormaan, sillä ei välttämättä huomata muiden työtilannetta ja saatetaan ajautua tilanteeseen, jossa itsestä tuntuu, ettei ole saatavilla tukea samaa vertaa kuin muilla, ja oma työkuorma on muita isompi. Tällainen saattaa heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Avoin ja tiimejä tukeva kulttuuri edesauttaa, ettei yhteenkuuluvuuden tunteen puute nouse valloilleen. (Eklund, ym., 2021, s. 41.)

Perehdytyksen yhdeksi yleisemmiksi haasteiksi nostetaan organisaatiossa Eklundin (2018) mukaan kiire. Perehdytykseen tulisi varata aikaa ja huomioida perehdytykseen käytettävä aika resurssoinnissa perehdyttäjän osalta. Työyhteisössä olisi hyvä huomioida perehdyttäjän ajankäyttöä ja priorisoida sitä perehdytykseen, sillä uuden työntekijän perehdytykseen käytetty aika, tuo pitkällä tähtäimellä hyötyä yritykselle ja henkilö saadaan osaksi työyhteisöä nopeammin. Mikäli perehdytykseen ei panosteta riittävästi, vaikuttaa se suoraan perehdytettävän kokemukseen, työviihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Työyhteisössä tulisi pohtia millä keinoin perehdytykseen pystyttäisiin panostamaan riittäväällä resurssoinnilla ja kuinka ajankäyttö huomioidaan perehdyttäjän osalta. Perehdytykseen panostaminen resurssoinnin osalta ja siihen käytettävän ajan huomioimisen linjaus lähtee johdosta. (Eklund, 2018, ss. 143–144)

2.3 Hiljainen tieto

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sellaista tietoa, jota on haastava määritellä sanoin tai sitä ei osata ilmaista. Kokemusperäinen ja intuitiivinen tieto liittyy myös hiljaiseen tietoon. Ihmisillä on runsaasti sellaista tietoa, jota ei pystytä sanallistamaan, vaan tieto näkyy ihmisten toiminnassa. Tällainen automatisoitunut tieto voi toimia koko tietoperustan pohjana. Data ja informaation eroavaisuudet tulee ymmärtää, koska näillä käsitteillä on eroavaisuuksia. Data voidaan identifioida konkreettiseksi asiaksi, josta syntyy tekstiä, kuvaa tai numeroita. Tästä taas syntyy informaatiota ja sillä on jokin merkitys ja viesti. Esimerkiksi sähköpostia lähetettäessä, lähettäjä kirjoittaa oman viestinsä aiheeseen liittyen, johon viestin

vastaanottaja liittää oman näkökantansa ja viestin. Sen myötä datasta on muodostunut informaatiota, eli tietoon on liitetty kokemusta. (Salmela, 2014, s. 22; Virtainlahti, 2009, s. 32).

Muodostuneen tiedon myötä ihmisille syntyy osaamista, ymmärrystä ja tieto auttaa yhdistämään kokemusten ja informaation avulla eri kokonaisuuksia. Organisaation tietoa tallentuu erilaisiin järjestelmiin, esitysmateriaaleihin, sisäisiin ohjeisiin, malleihin ja prosesseihin. Tiedoksi kuvataan vahvasti osaaminen ja asiantuntijuus. Tietoon sisältyy myös taitoja, asenteita, kokemuksia, ihmisen arvoja ja kohtaamisia, jolloin sillä ei tarkoiteta vain pelkkää näkyvää tietoa. Voidaan sanoa, että osaaminen realisoituu toiminnassa, kun tieto sovelletaan käytäntöön ja henkilö on motivoitunut tehtävään. Asiantuntijuudeksi kehittyminen muodostuu ajan kanssa ja siihen tarvitaan kokemusta ja henkilön osaamista. (Virtainlahti, 2009, s. 32)

Ajatellaan, ettei kaikkea hiljaista tietoa pystytä sanoittamaan näkyvään muotoon. Mikäli kuitenkin hiljainen tieto pystytään sanallistamaan ja määrittämään, voidaan se saattaa näkyväksi tiedoksi yrityksessä (Viitala, 2005, ss. 202–203). Hiljaisen tieto sisältää myös tunnetta ja yhteenvetona voidaan todeta, että hiljainen tieto sisältää ihmisen kokemuksia, intuitiota, oivallusta, tietoa ja arvoja (Virtainlahti, 2008, s. 32).

Filosofi Michael Polanyi (1958) nähdään hiljaisen tiedon käsitteen keksijänä. Polanyi käyttää hiljaisen tiedon termiä teoksessaan *Personal Knowledge* (1958). Polanyin ajatukset perustuvat näkemykseen, että ihmiset tietävät enemmän kuin pystyvät ilmaisemaan. Hiljaista tietoa kuvataan usein myös perinteisesti mestari-oppipoika suhteella, jossa hiljainen tieto näkyy erityisesti vuorovaikutuksessa luodussa mentorisuhteessa. (Toom ym., 2008, ss. 34–35)

Polanyi (1962, s. 56) mukaan asiantuntemus on välitettävissä parhaiten esimerkin kautta. Polanyi kuvaa teoksessaan *Personal Knowledge* tiedon ja taidon siirtoa antaen esimerkin esimerkiksi uimaan oppisen tai pyörällä ajamisen. Molemmat taidot opitaan esimerkin kautta, ei ohjeistamisen kautta, sillä pyöräilyn ja kehon tasapainon oppimista harva ihminen pystyy sanallistamaan ohjeistukseksi. Polanyi esimerkeillään pyrkii kuvaamaan ja havainnollistamaan hiljaisen tiedon sanallistamisen ja kuvaamisen hankaluutta. Polanyi lisäksi havainnollistaa, että hiljainen tieto on usein tietoa, johon yhdistyy kokemus tai tieto siitä, miten jokin lopputulos voidaan saavuttaa. Polanyi (1962, s. 58) antaa esimerkin työkalun tunnistamisesta ja käsittelystä. Jotta ihminen osaa käyttää työkalua sille tarkoitettuun tarkoitukseen, tulee ihmisen tietää mitä työkalulla tarkoitetaan ja mitä sillä pyritään synnyttämään. (Polanyi, 1962, ss. 56, 58)

2.3.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Hiljaista tietoa on miltei mahdotonta saada kuvattua tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Työssä jokaiselle henkilölle muodostuu tietoa ja osaamista, joka muokkautuu työssä opitun, opiskelun ja arkielämän kombinaatiosta. Työelämässä moni asia tehdään automaattisesti, kun henkilö osaa asian hyvin. Automatisoituneen tiedon tai toiminnan tunnistaminen ja dokumentoiminen on hankalaa – miltei mahdotonta. Automatisoituneiden tehtävien vaikutus on yleensä kuitenkin varsin suuri eri prosesseissa ja päätöksenteossa. Automaattiseksi kehittyneitä toimintatapoja kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Tällainen tieto muodostuu työntekijän omiin ajatusmalleihin, osaamiseen ja näkemyksiin perustuen, ja toiminnot automatisoituvat lähes aina huomaamatta, jolloin niitä ei osata tunnistaa. Jotta organisaatiot voivat hyödyntää ja jakaa jo olemassa olevaa hiljaista tietoa, on olennaista tunnistaa, kyseessä olevan kokemukseen perustuvaa tietoa. (Virtainlahti, 2009, ss. 38–39, 85)

Yrityksessä on monenlaista tietoa, josta julkinen ja virallinen tieto on enemminkin yleiskäsitteellistä, kuin tarkkaa ja kokemusperäisesti muodostettua tietoa. Yrityksen toiminnan kannalta usein nähdään tärkeänä historian tunteminen ja kokemusperäiset tiedot. (Toom ym., 2008, s. 128) Toomin ym. mukaan (2008, 128) kollektiivista historiaa kantaa organisaatiossa epävirallinen, sanallinen tai sanaton intuitiivinen tieto. Täsmätiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on kokemuspohjaista, yksityiskohtaista ja usein jonkun henkilön havaitsemaa tai kokemaa tietoa. Hiljaista tietoa kuvaillaan tietona, jota voi olla vaikea käsitteellistää. (Toom ym., 2008, s. 129)

2.3.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Organisaation toimintakyvyn, toiminnan jatkuvuuden ja sen laadun varmistamiseen edellytetään hiljaisen tiedon jakamista. Hiljaisen tiedon jakamisen avulla saadaan hyväksi todetut käytännöt ja toimintavavat näkyväksi, sekä niiden kehittäminen ja jakaminen mahdollistuu. Työntekijän hankkima osaaminen ei ole ainoastaan työntekijän omaisuutta, koska organisaatio usein tukee työntekijän osaamisen kehittämistä esimerkiksi koulutuksilla, odotetaan, että osa tästä sijoituksesta palautuu jaettuna tietona organisaatiolle, joten organisaatio voi edellyttää osaamisen jakamista. (Virtainlahti, 2009, s. 108)

Organisaation tiedon unohtuksesta puhuttaessa esille nousee haaste henkilöstön tiedon muistamattomuudesta. Harva henkilö muistaa asioita, tapahtumia ja tietoa monen vuoden takaisesta pelkän muistin avulla. Tiedon unohtus voidaan luokitella ainakin kolmeen eri tilanteeseen. Usein puhutaan, että organisaation menestyksen takaa valmius uuden asian ja tiedon luomiseen sekä tiedon jakamiseen. Täytyy kuitenkin pitää mielessä, ettei nämä

pelkästään takaa menestystä. Organisaatioiden haasteena on usean tutkimuksen mukaan oleellisen ja tärkeä tiedon häviäminen ennen tiedon tallentamista ja dokumentointia. Yhtenä esimerkkinä tiedon kadottamisessa on Engströmin ym. kumppaneiden tutkimus, jossa tutkimus kohdistui urologian klinikkaan. Klinikkan johtajalla oli toiminnan jatkuvuuden kannalta paljon merkittävää tietoa, jota ei ollut dokumentoitu. Eläköitymisen myötä klinikkan toiminta oli vakavasti uhattuna, sillä toiminnan jatkuvuuden kannalta olennainen tieto ei kulkenut eläköityneeltä johtajalta uudelle henkilöstölle. (Toom ym., 2008, ss. 124–126)

Organisaatiossa ammattitaitoa kerryttänyt työntekijä, joka omistaa hiljaista tietoa, saattaa kokea oman tiedon henkilökohtaiseksi, jolloin esteeksi voi tulla sen jakaminen. Henkilö voi tuntea oman osaamisen arvon ja identiteetin perustuvan hiljaiseen tietoon ja sen jakamisen myötä oma asema organisaatiossa koetaan uhatuksi. Organisaation on tärkeä painottaa henkilöstölleen, että henkilön osaaminen ei vähene, vaikka tietoa jaetaan. Hiljaisen tiedon panttaaminen organisaatiolle haitallisempaa. Hiljaisen tiedon jakamista on syytä arvioida silloin, mikäli oma asema yrityksessä on sellainen, että sen myötä voi saada kilpailuetua tai jos toimii yrittäjänä (Virtainlahti, 2009, s. 112) Hiljaista tietoa omaavan henkilön työskentelyn automatisoituminen on sitä, että tehdään toimintoja ilman tarvittavaa kirjallista ohjeistusta. Tällöin toimintaa on muuttunut automatisoiduksi, joka voidaan sanoa hiljaiseksi tiedoksi. (Toivonen & Asikainen, 2004, ss. 15–18; Virtainlahti, 2009, ss. 167–169)

Henkilön tunnistaessa omaavansa hiljaista tietoa, voi vasta sitten hiljaisen tiedon siirto käynnistyä. Haasteena hiljaisen tiedon jakamisessa ja siirtämisessä nähdään se, ettei henkilö usein tunnista tai ole tietoinen omasta tiedostaan ja tekemisestään, joka tuo haasteeksi sen, ettei henkilö osaa kertoa olennaista tietoa muille. Parhaimmillaan tiedon siirto tapahtuu epävirallisissa tilanteissa, kahvipöydässä tai muiden kokousten lomassa. Tilanteissa usein tehdään yhteistyössä, kokemusten jakamisen ja keskinäisen mallioppimisen kautta. (Ekman, 2004, ss. 84–85) Suhonen (2017, s.6) on myös sitä mieltä, että epävirallisissa tilanteissa hiljainen tieto siirtyy parhaiten. Tämä parantaa yhteenkuuluvuutta sekä yhteistyötä. Näissä epävirallisissa tilanteissa jaettavien tarinoiden myötä on potentiaalia hiljaisen tiedon siirtoon.

Organisaatiossa on erityisen tärkeää tiedon hallinnon kannalta varmistua siitä, että hiljaisen tiedon jakaminen mahdollistuu. Organisaatio usein tietää hiljaisen tiedon merkityksen yrityksen kilpailukyvyille, mutta haasteeksi muodostuu se, miten tieto saadaan siirrettyä ja varmistutaan sen tunnistamisesta. Hiljainen tieto on vaikeasti havaittavissa, siirrettävissä ja jaettavissa, jonka vuoksi sen siirtäminen saattaa jäädä jakamatta. Jotta tiedon jakamisesta saadaan hyötyä, se on muutettava eksplisiittiseksi, jotta organisaatio voi hyödyntää sitä tehokkaasti. (Hokkanen, 2009, s. 60)

Oman työn dokumentoiminen on hyvä tapa kirjata työtehtäviä ja niihin liittyviä prosesseja kirjalliseen muotoon ja tulevaisuuden perehdyttämistä varten. Tällä tavoin myös hiljaista tietoa saadaan dokumentoitua, vaikka ei ole suoraan ketään kenelle sitä jakaa tai siirtää tässä hetkessä. (Työnopastus, 2018)

Hiljaista tietoa voidaan välittää kokemusten kautta, jolloin välittäminen tapahtuu esimerkiksi havainnoinnin, jäljittelyn ja harjoittelun kautta. Usein yrityksessä havainnointia voidaan toteuttaa esimerkiksi kokeneemman asiantuntijan kautta, jolloin kokemuksen myötä muodostunut tieto siirtyy työtilanteissa eteenpäin. (Nonaka, 2007) Olennaista on tunnistaa mitä tietoa organisaation kehittämisessä sekä toiminnassa tarvitaan ja kenelle sitä tietoa ja osaamista on. Lisäksi tulee pohtia omistaako tiedon ja osaamisen yksilö vai tiimi ja kenellä oleellinen tieto tulisi olla ja kenelle sitä pitää jakaa. Organisaation tulee tunnistaa, kenellä on kokemuksen myötä karttunutta osaamista, ja hiljaista tietoa sekä organisaation on oleellista arvostaa sitä tietoa, niin yksilöiden kuin tiimien osalta ja kannustaan hiljaisen tiedon jakamiseen ja mahdollistaa sen jakaminen sekä dokumentoiminen. (Kiviranta, 2010, ss. 173, 175, 177)

Hiljaisen tiedon jakamiseen tarvitaan yksilön halua tiedon jakamiseen, sillä jakamisen prosessi lähtee yksilötasolta. Organisaation tulee mahdollistaa tarvittavat tarpeet ja toimintaympäristö tiedon jakamiseen. Organisaation on tärkeää huolehtia ympäristö, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus vuorovaikutteiseen toimintaan keskenään, jonka kautta tiedon jakaminen helpottuu ja osaamisen kehittäminen, että osaamisen jakaminen mahdollistuu. (Virtainlahti, 2009, s.107)

Työyhteisössä voidaan ajautua tilanteeseen, jossa työtehtävät ja vastuut eivät jakaudu tasaisesti ja yhden henkilön harteille kasaantuu tehtäviä. Hiljaisen tiedon jakamisen avulla, voidaan parantaa myös työhyvinvointia, sillä tiedon jakamisen avulla osaamista ja vastuuta saadaan jaettua useammalle henkilölle työyhteisössä. (Virtainlahti, 2009, s. 110)

Paloniemi artikkelissaan kertoo hiljaisen tiedon jakamisesta ja artikkelin tiedot perustuvat vuonna 2006 Jyväskylän yliopiston ja Kuntoutus Peurungan yhteistyönä toteutetun Hiljainen tieto käytäntöön -tutkimuksen aineistoon. Tutkimuksessa suurin osa vastanneista piti hiljaista tietoa tietona, joka syntyy kokemuksen myötä, ja tieto voi olla itse vaikea tunnistaa, jonka myötä myös haasteeksi nousee tiedon jakaminen. Hiljaista tietoa kuvattiin myös sellaisena, jota on hankala dokumentoida tai tieto voi olla luonteeltaan ollut sellaista, jota on organisaatiossa viety eteenpäin välittämällä tai keskustelemalla. Tietoa voi myös olla tarkoituksella vain tietyillä henkilöillä sen arkaluonteisuuden tai salassapidon vuoksi. Alla kuvassa 5 havainnollistetaan organisaatiossa mahdollisesti asiantuntijalla olevaa erilaista

tietoa ja tiedon ilmenemismuotoja. Hiljaista tietoa kuvataan usein olevan praktinen sekä metakognitiivinen ja reflektiivinen tieto. Hiljainen tieto osana asiantuntijatieta (Toom ym., 2008, ss. 262–265).

Kuva 5. Hiljainen tieto osana asiantuntijatieta (Toom ym., 2008, s. 264).



2.3.3 Hiljaisen tiedon jakamisen haasteet

Muuttuneen ikärakenteen myötä organisaatiossa voi muodostua ongelmaksi keski-ikäisten puuttuminen organisaatiossa. Hiljaisen tiedon tehokkaassa siirtymisessä ihmisten välillä on tärkeää ymmärtää toisten ajatusmaailmaa, näkemyksiä, asenteita ja arvoja. Ikärakenteen tuoman aukon myötä, jossa keski-ikäiset puuttuvat, voidaan joutua tilanteeseen, jossa eri ikäryhmien ajatusmaailmat eivät kohtaa, jolloin hiljainen tieto ei siirry. (Kiviranta, 2010, s. 188)

Työn jatkuvuuden epävarmuus voi myös tuoda haasteita hiljaisen tiedon jakamisen halukkuudelle. Jos henkilöstö kokee oman paikkansa uhatuksi, voi henkilö pantata omaa erikoisosaamistaan, ajatellen sen parantavan omaan kilpailuasemaansa yritysmaailmassa. Oman tiedon panttaaminen tuo henkilölle tunteen siitä, että olisivat korvaamattomia. (Virtainlahti, 2009, s. 87) Oman kilpailuaseman parantaminen ja tällainen ajattelutapa vahingoittaa organisaation tuottavuutta. Muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatio tarvitsee asiantuntijoita, jotka tuovat omalla osaamisellaan ja taidoillaan innovatiivisia ratkaisuja ja kehittävää otetta organisaation toimintatapoihin. (Virtainlahti, 2009, s. 87)

Organisaatiossa on huomioitava myös tilanteet, joissa hiljaisen tiedon jakamista tulee rajoittaa. Sellaisia työtehtäviä voi esimerkiksi olla tietosuojaa vaativat tehtävät, jolloin tulee huomioida, mitä tietoa voidaan jakaa salassapitovelvollisuus huomioiden. Yleisesti kuitenkin ajatellaan, että avoin jakamisenkulttuuri luo tiedon kehittymiselle sekä jakamisella hedelmällisemmän pohjan, josta voidaan luoda toimintatapoja tiedon jakamiseen. (Virtainlahti, 2009, s.113) Tiedon jakaminen vaatii sen omaavalta työntekijältä motivaatiota ja halukkuutta jakaa tietoa. Organisaatioissa haasteeksi voi nousta työntekijöiden motivoiminen tiedon jakamiseen. organisaatioiden on hyvä kehittää palkitsemiskäytäntöjä tiedon jakamiseen, jonka myötä motivaatio jakamiselle kasvaa. (Hung ym., 2011, s. 415)

Riskinä voidaan pitää myös tilannetta, jossa henkilö siirtyy kilpailijan palvelukseen, jolloin siirtyvän henkilön mukana voi siirtyä merkityksellistä hiljaista tietoa, jota kilpailija voi hyödyntää kilpailuetuna ja toiminnan kehittämisessä. Tähän riskitekijään organisaation ei kuitenkaan Virtainlahden (2009, s. 113) mukaan tulisi suhtautua liian varovaisesti hiljaisen tiedon jakamisessa, sillä nähdään kuitenkin hiljaisen tiedon jakamisen parantavan organisaation toimintaa- ja kilpailukykyä. Organisaation tulee suhtautua myös vanhentuneeseen hiljaiseen tietoon riskialttiina. Tietoa jaettaessa tulee huomioida, onko tieto vielä ajan tasalla. Vanhentuneen tiedon jakaminen on miltei yhtä haitallista kuin väärän tiedon jakaminen. Mikäli vanhentunutta tietoa jaetaan, voi se aiheuttaa vahinkoa yritykselle tai pahimmassa tapauksessa voidaan toimia esimerkiksi lainvastaisesti. (Virtainlahti, 2009, s. 114)

2.3.4 Dokumentointi ja mallintaminen

Ennen tiedonkeruun aloittamista on tärkeää pohtia, mihin asiantuntijan osaamisessa keskitytään ja mikä tieto on olennaista dokumentoida. Olennaista on tunnistaa millä tiedoilla prosessi saadaan aikaan ja tulokset oikealaiseksi. Dokumentoimisessa on syytä keskittyä niihin osa-alueisiin, jotka pystytään kirjata ylös ja mallintaa. Tietoa käyttävä vastaanottaja voi muuttaa dokumentoidun tiedon omaksi toimintatavaksi perustuen omaan kokemuspohjaansa. (Kiviranta, 2010, s. 178; Virtainlahti, 2009, ss. 86, 88)

Mallintamisen avulla pystytään konkretisoimaan ja pelkistämään jonkin prosessin tai järjestelmän olennaisimmat piirteet, tietyn kysymyksen näkökulmasta, tällöin mallissa mallinnetaan prosessin rakennetta. Prosesseja kuvataan sanallisesti ja tarkasti kuvauksien kautta. Mallintamisen lopputuloksena syntyy usein jonkunlainen kuvaus prosessista, joka kuvallisena tai sanallisena, jonka myötä pystytään jakamaan taitoa muille. Hiljaisen tiedon ylös kirjaaminen tuo avoimeksi tiedon, niin itselle kuin muille organisaatiossa työskenteleville. Työtehtävien ja prosessien kirjaaminen on koettu usein varsin työlääksi prosessiksi, jonka

vuoksi se usein jää tekemättä, eikä sitä hyödynnetä hiljaisen tiedon jakamisessa ja esille tuomisessa. (Toivonen & Asikainen, 2004, ss. 50–51; Virtainlahti, 2009, ss. 94–96)

Hiljaisen tiedon dokumentoiminen on tehokas tapa taltioida yrityksen toiminnan ja prosessien kannalta olennaista tietoa organisaation käyttöön. Dokumentointi vaatii tekijältä taitoa arvioida dokumentoivaa tietoa siltä osin, mikä on toiminnan kannalta oleellista taltioida. Dokumentointiin on monia erilaisia kanavia ja järjestelmiä, johon tietoa voidaan taltioida jatkoa varten. Yleisiä kanavia on esimerkiksi Teams, sähköposti, tietokoneen verkkolevyt, raportit, Excel, Word, tietojärjestelmät ja omat henkilökohtaiset muistiinpanot. Erityisen tärkeäksi nousee tiedon merkityksellisyyden tunnistaminen dokumentoinnissa. (Sydänmaalakka, 2007, s. 184)

Hiljainen tieto saadaan näkyvään muotoon mallintamisen avulla, jolla pyritään kuvaamaan kaikki työvaiheet sekä hyväksi todetut käytänteet ylös ja dokumentoitua jaettavaan muotoon. Mallintamisen olennaisin osa on kuvata tai tuottaa malli prosessista, joka tuo näkyväksi tiimin tai asiantuntija osaamisen sekä hallussa olevan tiedon. Kuvaukseen kirjataan kaikki työvaiheet ja tiedot, jotka on koettu hyväksi ja tärkeäksi osaksi prosessia. Dokumentoimisen ja mallintamisen avulla myös muilla on mahdollisuus perehtyä prosessin eri vaiheisiin ja oppia uusia taitoja. Prosessia ja töiden kuvaaminen tukee myös koko tiimin osaamisen kehittämistä. (Ala-Laurinaho ym., 2022, s. 9, 29; Virtainlahti, 2009, ss. 94–95)

2.3.5 Mentorointi

Mentorointi on valmennettavan ja mentorin välinen luottamuksellinen suhde, jossa mentorina toimii organisaation kokenut työntekijä, jolle on karttunut erityistä osaamista. Mentorin tarkoitus on valmentajaa ja ohjata valmennettavaa. Mentorointisuhteen kannalta on merkityksellistä, että mentorilla on motivaatiota ja sitoutuneisuutta osaamisen jakamiseen sekä valmennettavan tulee omata halu ammatilliseen kehitykseen. (Kupias & Salo 2014, ss.11–12)

Mentoroinnin käsitteet ja rakenteet on aikojen saatossa muuttunut ja yhä enemmän ymmärretään, että mentorointi on vuorovaikutuksellinen suhde, jossa myös oppijan omat kokemuksilla ja käsityksillä luodaan lopputulosta. Mentoroinnin pääajatuksena on oppijan ja mentorin vuorovaikutuksellinen ajatusten vaihto, jossa rakennetaan tietoa yhdessä molempien kokemusten perusteella. Molempien on tarkoitus oppia mentoroinnista. Nykyorganisaatioissa ja asiantuntijatyössä käytetään yhä enenevässä määrin vertaismentorointia, jossa mentorointi tapahtuu verkostomaisesti ja vertaisten kanssa. Roolit ovat erilaiset, sillä vertaismentoroinnin tarkoitus on nimenomaan, tiedon, kokemusten ja

ajatusten vaihtaminen. Vertaismentorointi on tehokas tapa välittää omaa osaamistaan muille alan ammattilaisille sekä samalla oppia toisilta. (Toom ym., 2008, s. 204–205)

Mentoroinnin avulla pyritään jakamaan kokemusta ja tietoa tietyistä osa-alueista, jonka myötä tuetaan toisen henkilön osaamisen kehittymistä. Mentori on usein organisaatiossa kokenut asiantuntija, jolla on jo kokemusta ja kertynyt erityislaatuista osaamista.

Mentorointisuhde on henkilöiden välinen vuorovaikutuksellinen suhde, jonka tärkeimpinä peruspilareina pidetään avoimuutta ja luottamusta. Hyvän mentorin piirteinä tulee olla halukkuus toisen henkilön urakehityksen edistämiseen ja menestyksen tukemiseen jakamalla omaa osaamistaan avoimesti. (Virtainlahti, 2009, s. 120)

Mentorilla voi olla mentorointisuhteessa erilaisia rooleja. Mentorin rooli voi esimerkiksi olla roolimalli, valmentaja tai kyseenalaistaja. Roolin muodostumiseen voi vaikuttaa oppijan toiveet ja vuorovaikutuksellisen suhteen luonne ja se voi olla erilainen tilanteen mukaan. Mentorisuhteen roolia ohjaa vahvasti tavoitteet, jonka myötä rooli mukautuu. (Juusela ym., 2000, ss. 27–28). Mentorointia pidetään tehokkaana hiljaisen tiedon jakamisen välineenä, sillä se on vuorovaikutteinen suhde, joka auttaa tunnistamaan organisaatio valitsevia asenteita, arvoja ja toimintatapoja. (Virtainlahti, 2009, ss. 119–120)

Mentoroinnin kautta ei välttämättä nouse tarvetta hiljaisen tiedon sanoittamiseen tai kirjoittamiseen, vaan mentori voi jakaa kokemustaan sekä tietoaan myös tekemisen kautta, jossa toinen osapuoli oppii yhdessä tekemisen myötä. Tekemisen kautta oppimisessa ja tiedon jakamisessa mentori ei usein huomaa nostaa esille prosessin tai tiedon välittämisen kannalta merkityksellisiä ja oleellisia tietoja, mutta tällöin oppija usein osaa kysyä prosessin kannalta tärkeät kysymykset ja hiljainen tieto pääsee siirtymään. (Toom ym., 2008, s. 205)

Mentorointi vaatii työyhteisöltä ja organisaatiolta aikaa, joka vaatii luottamuksellisen suhteen luomista, joka vie myös jo itsessään aikaa. Mentorointimallin tavanomainen dynamiikka on se, että toinen on kokeneempi kuin toinen, jolloin kokeneempi työntekijä jakaa omia kokemuksiaan, työntekotapoja ja tietoja. Seuraaja oppii mentoroinnissa, myös ne ei toivotut menetelmät ja toimintatavat, sillä useinkaan seuraajalle ei ole vielä muodostunut omaa kokemusta ja tietoa, jota voisi hyödyntää ja yhdistää opittuun. Mentoroinnissa myös usein hiljainen tieto siirtyy seuraajalle hiljaisena, sillä sitä ei tunnisteta oppimistilanteessa, koska seuraajalla ei ole vielä välttämättä omia kokemuksia, jolloin ei osata tunnistaa tärkeää ja merkittävää tietoa. (Toivonen & Asikainen, 2004, ss. 35–37)

2.3.6 Tiimityöskentely

Tiimityö on kahden tai useamman henkilön välillä tapahtuvaa työskentelyä. Tiimityöllä päästään usein parempiin tavoitteisiin ja tuloksiin ja sen myötä tiimityöskentely on yleistynyt organisaatioissa. Vuorovaikutuksellinen oppiminen ja yhdessä tekeminen on tehokasta, joka myös vahvistaa tiimi luottamusta keskenään. Hyvä tiimihenki ja avoimuus mahdollistavat luovuuden hyödyntämisen. (Ojala, 2018, s. 135)

Tiimityöskentely on tehokas tapa ratkaista organisaatiossa syntyviä ongelmatilanteita tai prosessien ongelmakohtia, koska työssä syntyy tilanteita, joihin yhden henkilön osaamisella ei pystytä vastaamaan. Tiimityön avulla pystytään ratkaisemaan ongelmatilanteen nopeammin, koska tiimissä oleva osaaminen on tunnustettu ja saatavilla, mikä nopeuttaa ongelmien selvittämistä. (Ojala, 2018, ss.156—158)

Tiimissä tietoa ja osaamista siirretään jäseniltä toisille, mikä samalla kehittää sekä yhteisiä että yksilöllisiä taitoja. Tietämystä jaetaan sekä näkyvän että hiljaisen tiedon tasolla vuorovaikutuksellista, esimerkiksi havainnoinnin ja kokemusten jakamisen kautta. Hiljaisen tiedon jakamisen keinona tiimityöskentely synnyttää vuorovaikutusta eri tiimien välillä, jonka myötä tietoa ja taitoa siirretään yksinkertaisesti yhteisten toimintatapojen kautta. (Virtainlahti, 2009, ss. 118–119)

Yksikön yksikkökokouksissa voidaan myös jakaa hiljaista tietoa sekä osaamista koko yhteisön jäsenille. Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksenä kokouksissa on, että jaetaan onnistuneita, että epäonnistuneita kokemuksia ja työtilanteita, ja niihin johtaneet askeleet. Oppimiseen liittyy omat kokemukset ja muiden kokemukset, joiden perusteella ihminen tekee johtopäätöksiä ja synnyttää uutta osaamista. Yhteiset jaetut kokemukset kokouksissa, voi hyödyttää henkilöstöä, niissä jaettujen onnistuneiden ja epäonnistuneiden kokemusten myötä ihminen oppii uutta. (Työturvallisuuskeskus, 2023)

2.3.7 Hiljaisen tiedon johtaminen

Osaamisen kehittäminen ja jakaminen on jokaisen vastuulla, mutta johdon tulisi mahdollistaa hiljaisen tiedon jakamiselle olosuhteet (Työterveyslaitos, n.d.). Hiljainen tieto kytkeytyy osaamisen johtamiseen, sillä iso osa osaamisesta on hiljaista tietoa. Organisaation osaaminen ja kilpailukyky voi kasvaa, kun hiljaista tietoa jaetaan. Hiljainen tieto on työntekijällä itsellään, jonka vuoksi johdon tulisi mahdollistaa ympäristö, jossa hiljaista tietoa voidaan luontevasti jakaa. Menestyksen kulmakiviä on motivoitunut henkilöstö, joten organisaation kannalta merkittävää on luoda motivoitunut henkilöstö. Hiljaisen tiedon

jakamiseen kytkeytyy kriittisesti luottamus ja yhteistyö, joten luodun ympäristön tulee tukea näiden muodostumista. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 33)

3 Kehittämistyön prosessi

Tässä luvussa käsitellään toiminnallisen opinnäytetyön prosessia, työvaiheita ja tavoitteita ensin teorian näkökulmasta, jonka jälkeen tarkastellaan tämän työn prosessia ja tavoitteita tarkemmin. Lisäksi kuvataan kehittämistyön tiedon keruumenetelmiä ja prosessin muita vaiheita tarkemmin.

3.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

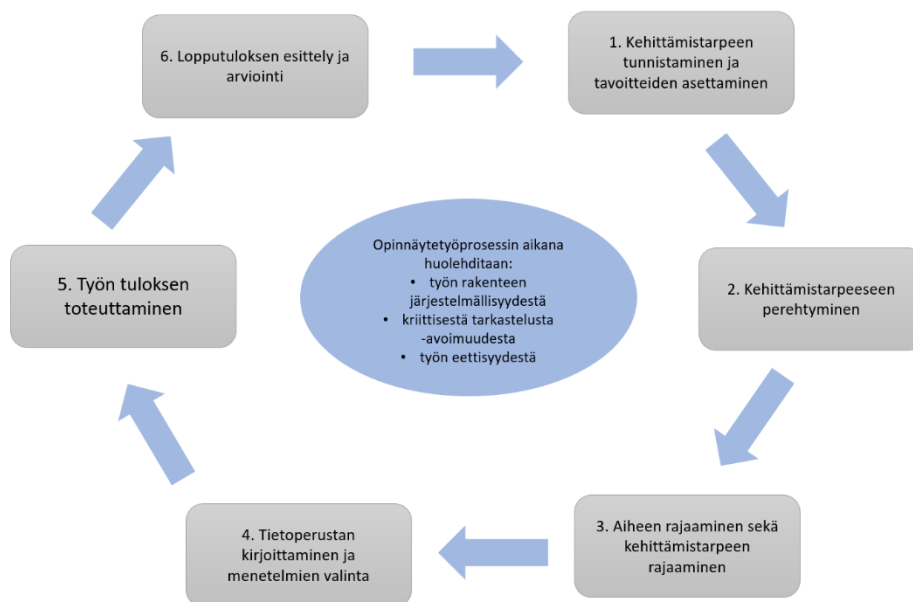
Tässä luvussa käsitellään toiminnallista opinnäytetyötä ja siihen liittyvää teoriaa sekä perusteluja tutkimusmenetelmän valinnoille. Toiminnallinen opinnäytetyö yleisesti liittyy työelämän kehittämistarpeeseen, jossa tavoitellaan toiminnan kehittämistä, ohjeistamista tai järjestämistä. Sen myötä syntyy konkreettinen tuotos työelämän kehittämistarpeeseen. Rajatessa opinnäytetyön aihetta on hyvä pitää mielessä työn laajuus ja työmäärä. Työtä tehdessään tekijällä tulee olla halu tutkia aihetta. Toiminnallisen työn kokonaisuuteen liittyy opitun tiedon, opiskeluissa opitun tiedon ja työelämässä syntyneen tiedon yhdistäminen ja työssä synnytetään näiden tietojen perusteella usein uutta toimintatapaa tai tuloksena syntyy konkreettista. (Vilkkä & Airaksinen, 2004, ss. 16–18).

Toiminnallisessa kehittämistyössä ilmenee tutkimuksellisuus esimerkiksi seuraavissa asioissa:

- Kehittämistyö tehdään järjestelmällisesti ja työssä toteutettava kehittäminen perustuu teoriaan ja valinnat ovat perusteltuja.
- Työhön valittu teoriapohja sisältää tutkittua sekä käytännön tietoa.
- Erialaisten menetelmien valinnan ja tarkastelun avulla luodaan näkökulmia, joita tarkastellaan kriittisesti ja arvioiden.
- Kehitetty tulos raportoidaan tarkasti ja jaetaan käyttöön. (Ojasalo ym., 2014, s. 22)

Ojasalo ja kumppanit kirjassaan (2014, s. 22) kuvaavat tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia kuva 6, joka kuvaa nähdäkseni hyvin myös toiminnallisen opinnäytetyön prosessia. Toiminnallisessa työssä, jossa syntyy kehitetty tuotos, rakenne muodostuu perinteisesti kehitettävästä osiosta sekä teoreettisesta osasta, joka taustoittaa asiaa ja linkittyy tuotokseen. Kehittämistyö, jossa luodaan uutta tai kehitetään olemassa olevaa, vaatii tekijältä paljon. Tekijän tulee myös pystyä perustellusti valitsemaan teoriapohjaan tietoa, joka tukee kehitettävää tuotosta. Tekijän tulee myös pystyä osoittamaan aiheen teoriapohjan hallitseminen ja tunteminen, teoriapohjan rajaaminen oikeisiin tuotosta tukeviin aiheisiin viestittää aiheeseen perehtyneisyyttä. (Hakala, 2022, ss. 25–26)

Kuva 6. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym., 2014, s. 22)



Opinnäytetyöraportteja ja menetelmiä on useita erilaisia. Toiminnallinen opinnäytetyö erottuu muista siten, että työn tavoitteena on synnyttää kohdeorganisaatiolle uusi toimintatapa tai -malli tukemaan yksikön tai ammattiryhmän toimintatapoja, työn tuloksellisuuden parantamista tai muuta vastaavaa tarvetta tukeva tuotos. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei seurata tutkimuksellisia ehtoja tai tieteellisen tutkimuksen vaatimukset, vaan toiminnallisessa opinnäytetyössä työn tekijä pyrkii todentamaan oman ammattitaidon kehittävä ja tutkimuksellisen näkökulman kautta, jossa tuotoksena syntyy raportti, jossa esitetään prosessin mukaiset valinnat ja ratkaisut vankasti perustellen. Usein toiminnallisessa työssä lopputulos on konkreettinen tulos, jota hyödynnetään työn tilaajan organisaatiossa. (Kostamo ym., 2022, s. 11)

Toiminnallisen työn prosessi lähtee Kostamon ym. (2022, s.12) mukaan ideoinnista ja suunnittelusta, jossa määritellään tavoitteet, kohderyhmä, tietoperusta ja menetelmät, joita työssä käyttää. Prosessi jatkuu toimitasuunnitelman luomiseen, josta jatketaan työn kehittävän osuuden kasaamiseen, joka koostuu aineiston hankinnasta ja tietoperustasta sekä teorian linkittämisestä työn tuloksena syntyvään tulokseen. Prosessin lopputuloksena syntyy raportti, joka sisältää tuotoksen ja sen prosessi kuvauksen. Toiminnallisessa työssä kootaan tuotosta tukeva ja perustellusti valittu teoreettinen viitekehys. Työssä on tärkeää perustella tarkasti valitut ratkaisut ammattikirjallisuuteen nojaten. (Kostamo ym., 2022, s. 11)

Toiminnallisen opinnäytetyön tulee sisältää työn tarve, työprosessin kuvaus, tavoite, tulokset ja johtopäätökset. Lisäksi työhön tulee sisällyttää tekijän omaa oppimisprosessia, tuotoksen arviointi sekä koko prosessin kulku. Raportointi vie aikaa ja siihen on hyvä varata riittävästi aikaa, sillä jo teoriapohjaan tutustuminen vie paljon aikaa. Opinnäytetyön myötä tekijä pääsee syventämään omaa ammatillisuutta ja persoonallisuuden vahvistamista. (Vilka & Airaksinen, 2004, ss. 65–67)

Tietoperustaa koottaessa työn tekijän tulee huomioida, että tekijä valitsee mistä näkökulmasta toimeksiantaja ja työhön liittyvät tahot ymmärtävät kehitystyössä käsiteltävän asian. Tietoperustan on tarkoitus alustaa kehitystyönä syntyvää tulosta. Tietoperustaan valitut käsitteet ja lähteet tuovat näkyväksi tekijän lähestymiskulman asiaan sekä tekijän oman mielenkiinnon oman alan kehittämiseen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä työn kehityksenä syntyvän tuotoksen tulee nojata teoriaan sekä ammatilliseen perustaan. Työn tavoitteena on, että tekijä pystyy todistamaan ja näyttämään toteen, miten teoreettinen tietoperusta tukee työn tuloksena syntyvää tuotosta, ammatillisesti perustellen. Työntekijän tulee työn alkuvaiheessa rajata tietoperusta. Rajauksessa tekijän tulee miettiä mistä kulmasta itse haluaa tuotoksen tarkastelun. Työn tietoperustan osalta voi joutua tekemään suurtakin rajausta, jolloin on hyvä pohtia mikä tuottaa arvoa työn tuloksena syntyvälle kehittämistyölle. (Kostamo ym., 2022, ss. 75–77)

Tavoite toiminnallisessa opinnäytetyössä on luoda käytännön ohjeistamista, opastamista, toimintamallin luomista- tai järjestämistä. Lopputuloksena on aina jonkinlainen konkreettinen tuotos. Esimerkkejä toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksesta perehdytysopas tai turvallisuusopas. Sen voi myös toteuttaa järjestämällä näyttelyn tai tapahtuman. Käytännön toteutuksen sekä toteutuksen raportoinnin tulee yhdistyä viestinnän avulla. (Vilka & Airaksinen, 2004, ss. 9–10) Tämän opinnäytetyön toiminnallinen osuus on yksikön tehtävien ja oman työn dokumentoimisen pohja ja malli, jotka löytyvät työn liitteenä.

Työ toteutettiin työelämälähtöisenä toiminnallisena opinnäytetyönä, sillä työn tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle ratkaisu yksikön ja työntekijöiden töiden dokumentoimiseen sekä mahdollistaa hiljaisen tiedon dokumentoiminen sekä jakaminen yhteisen alustan avulla. Työn tuloksena syntyi valmis pohja työn dokumentoimiseen ja ratkaisumalleja mallin käyttöönottoon sekä toimintavan muutokseen. Toiminnalliselle opinnäytetyölle ominaista on käytännönläheisyys, kehitettävän asian työelämälähtöisyys sekä se, että kehitystyötä pystytään kokeilemaan käytännössä helposti. Lisäksi työssä on yleensä selkeät etukäteen määritetyt tavoitteet ja yhteinen tunnistettu tarve kehitystyölle ja käsitys niiden saavuttamisesta. Toiminnallisen työn prosessiin usein myös kuuluu palautteen saaminen ja niiden perusteella tavoitteiden arviointi. Työn toteuttaja antaa työhön oman asiantuntijuuden ja toimeksiantaja antaa työlle lähtökohdat, jossa määritetään nykytila, jota kehitetään ja tavoite, jota tavoitellaan. Työn tuloksena siis syntyy tarpeeseen kehitetty hyödyllinen tuotos, joka vastaa työelämän tarpeeseen. (Hakala, 2022, ss. 27–29; Kostamo ym., 2022, s. 12)

Toiminnallisen opinnäytetyön prosessiin kuuluu olennaisesti palaute toimeksiantajalta, niin kehittämisprosessin aikana, että työn tuotoksen synnyttyä, jotta tekijä pystyy kehittymään ammatillisesti. Vuorovaikutteinen kehittämistyö prosessin aikana, voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työn aikana keskustellaan, arvioidaan työtä ja tarvittaessa vaihdetaan työn suuntaa. Palautetta olisi hyvä saada työn toimeksiantajalta, kohderyhmältä, johon kehittämistyö kohdistuu. Palautetta tulisi saada prosessista ja työn tuloksesta. (Kostamo ym., 2022, s. 71)

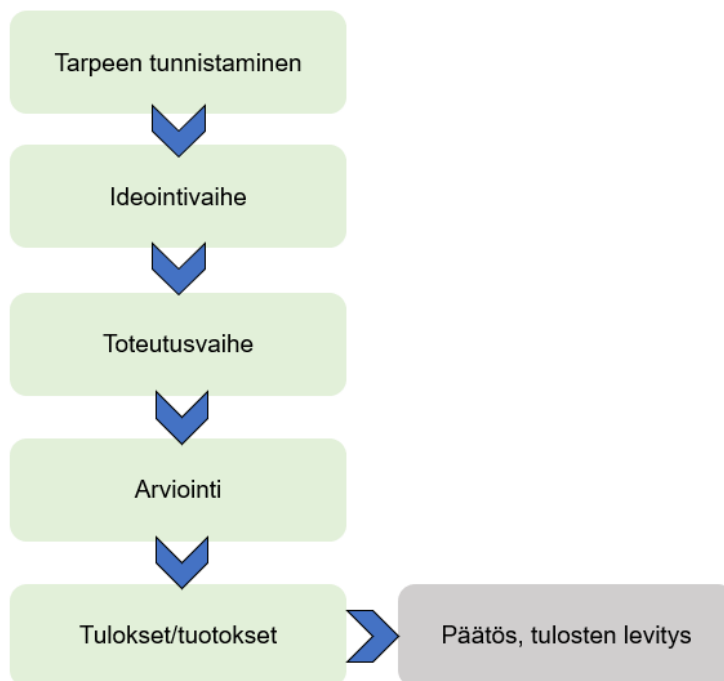
3.2 Kehittämistoiminnan työvaiheet ja menetelmät

Toiminnallisessa opinnäytetyössä työelämälähtöisen kehittämistarpeen tunnistamisessa hyvä menetelmä on haastattelu tai keskustelu, joka toimii myös tulosten analysoinnissa. Toiminnallisen työn menetelmän on tarkoitus olla väline, jonka avulla päästään työn tavoitteisiin ja saavutetaan kehittämistyöllä toivottu lopputulos. (Salonen., ym., 2017, s. 55) Lisäksi toteutusvaiheessa toteutettiin kohderyhmälle työpaja, jossa tavoitteena oli kerätä palautetta, ideoita ja ajatuksia suunnitellusta tuotoksesta.

Alla kuvassa 7 on kuvattuna Salosen ja kumppaneiden julkaisussa (2017, ss. 56–66) kerrottu kehittämistoiminnan työskentelyvaiheet, joita tässä työssä on noudatettu. Tarpeen tunnistamisessa käytettiin menetelmänä toimeksiantajan alkukeskustelu. Ideointivaiheessa työn tekijä ideoi työn tuotosta peilaten yksikön tarpeita ja edettiin suunnitteluvaiheeseen, jossa alettiin suunnittelemaan työn tuotosta, eli yksikön tehtävien vuosikelloa sekä oman työn dokumentoinnin pohjaa. Suunnitteluvaiheessa käytiin keskustelua toimeksiantajan kanssa. Suunnitteluvaiheessa tutustuttiin tietoperustaan ja aloitettiin keräämään tietoperustaa työlle.

Työssä yhdistyi toteutusvaihe ja työn tuotoksen esittely siten, että kohderyhmälle pidettiin työpaja, jossa kerättiin palautetta esittelystä tuotoksesta, eli vuosikellosta ja oman työn dokumentoinnin pohjasta. Työpajasta saatujen palautteiden ja ideoiden pohjalta työtä lähdettiin vielä kehittämään, vaikkakin saatu palaute oli pääosin varsin positiivista ja mitään suuria kehittämistoiveita esiteltyyn tuotokseen ei ollut. Työssä arviointivaihe on kulkenut koko prosessin läpi. Työn lopullisena arviointina toimii toimeksiantajan palaute valmiista tuotoksesta. Lopuksi toteutetaan tuotoksen käyttöönoton suunnittelu ja jalkautus organisaatioon. Työn tuotos otettiin käyttöön yksikössä jo pidetyn työpajan jälkeen, jonka jälkeen tuotoksen käyttöönottoa ja toimintatavan juurruttamista yksikön toimintatavaksi kirkastettiin.

Kuva 7. Kehittämistoiminnan työskentelyvaiheet



3.3 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan henkilöstöpalveluille oman työn dokumentoimisen malli ja yksikön tehtävien vuosikello. Osana oman työn dokumentoimisen mallia suunniteltiin prosessi oman työn dokumentoimisen käyttöönottoon, ja luotiin ehdotuksia ja rakenteita siihen, miten oman työn dokumentoiminen saadaan yksikön työntekijöiden toimintatavaksi. Yksikön tehtävien ja oman työn dokumentoiminen parantaa perehdyttämistä ja mahdollistaa onnistuneen perehdytyksen. Oman työn dokumentointi pyritään tekemään mahdollisimman helpoksi

ehdotetuilla alustoilla ja kannustetaan ajattelutavan muutokseen oman osaamisen jakamisen osalta.

Yksikössä haasteena asiantuntijatyöhön perehdyttämisessä on, että tehtävänkuva on jokaisella yksilöllinen, eli työn osaaja on sillä hetkellä kyseisessä työssä. Työntekijöillä ei ole osaamista muiden asiantuntijoiden työhön. Kun henkilö eläköityy tai irtisanoutuu, lähtee hänen mukanaan suuri määrä arvokasta tietoa sekä hiljaista tietoa. Kunnalla työskennellessä myös harvoin mahdollistuu seuraajan palkkaaminen päällekkäin pois lähtevän henkilön kanssa, kustannussyistä, jolloin vieriperehdyttäminen mahdollistuisi. Yksikössä on tunnistettu haasteeksi, ettei asiantuntijan työtä ja osaamista ole dokumentoitu, eikä oman työn dokumentointi ole mallintunut toimintatavaksi. Tästä johtuen tarkkaan asiantuntijan työhön perehdyttämisessä oli tunnistettu haaste.

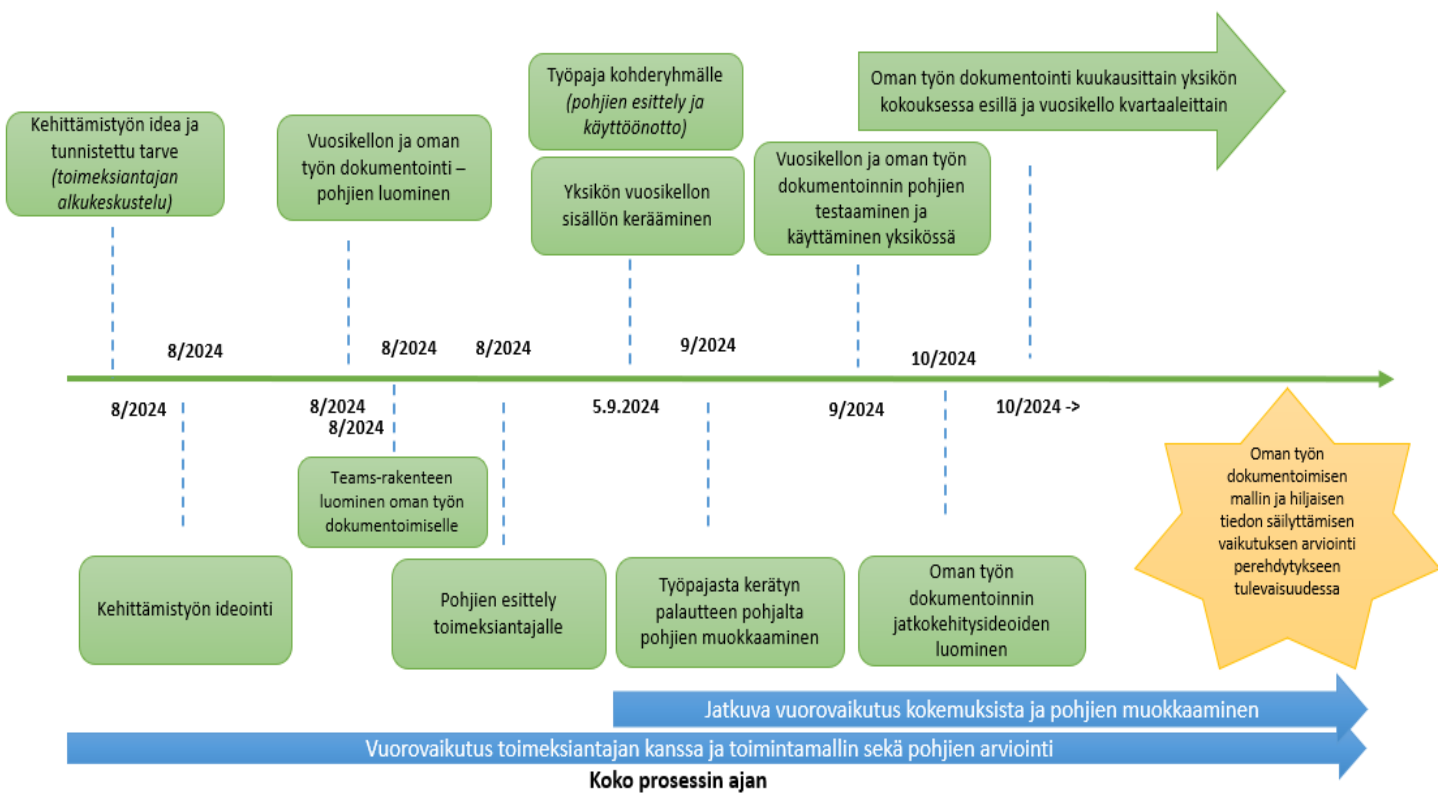
Työn tarkoituksena on parantaa perehdytyksen lähtökohtia ja saada taltioitua osaaminen ja hiljainen tietoa organisaation käyttöön. Samalla luodaan toimivia toimintatapoja omien tehtävien dokumentoimiseen. Ideana on lähteä liikkeelle siitä, että jokainen yksikön työntekijä työstää omasta työstään oman työn dokumentoimisen dokumentin, johon kirjaa omat työtehtävänsä kirjalliseen muotoon yksikön käytettäväksi, joka tallennetaan yhteisesti sovittuun tallennuspaikkaan. Perehdytyksen kehittämistä lähdetään lisäksi tukemaan yksikön vuosikellon luomisella, jotta pystytään kuvaamaan yksikön oleelliset vuosikellon mukaiset tehtävät ja niitä edistävät henkilöt.

Opinnäytetyön kehittämistehtävän avulla Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan henkilöstöpalvelut pystyy ottamaan toimintatavaksi omien ja yksikön tehtävien dokumentoimisen. Oman työn dokumentoimisen mallin avulla taltioidaan yksikön toiminnan kannalta tärkeitä tehtäviä ja prosesseja. Mallin avulla pystytään myös tuomaan hiljaista tietoa jaettavaan muotoon ja kehittämään yksikön henkilöstön osaamisen jakamista. Oman työn dokumentointi pyritään tekemään mahdollisimman helpoksi ehdotetuilla alustoilla ja kannustetaan ajattelutavan muutokseen oman osaamisen jakamisen osalta.

Tavoitteena on myös parantaa perehdyttämisen lähtökohtia yksikön vuosikellon avulla, josta pystytään tunnistamaan uuden henkilön selkeä tehtävänkuva ja perehdytettävät asiat. Pystytään myös huomioimaan perehdyttäjän työtaakkaa resursoimalla ja jakamalla perehdyttäjän vastuulle kuuluvia kokonaisuuksia, kun työnkuvat ovat näkyvillä ja tiedetään kokonaisuuksien prosessikuvaukset selkeästi. Malli mahdollistaa myös paremmin perehdyttämisen jakamisen yksikön henkilöstön kesken, kun prosessit on kuvattu selkeästi kirjalliseen muotoon.

Seuraavissa luvuissa käydään läpi toteutettua kehittämistyötä ja sen prosessia aikatauluineen. Alla kuvassa 8 kuvattuna toteutetun kehittämistyön prosessi vaiheittain ja prosessin etenemisen aikataulu. Kuvassa 8 näkyy kehittämistyön aloituksen ja suunnittelun ajankohta sekä missä vaiheessa mitään kehittämistyön vaiheita on toteutettu ja suunniteltu. Oman työn dokumentoinnin mallin ja hiljaisen tiedon säilyttämisen vaikutuksen arviointi jatkuu tehdyn työn jälkeen ja todellinen arviointi perehdytyksen kehittämisestä, kun yksikössä aloittaa uusi työntekijä, jonka perehdyttämiseen mallia voidaan käyttää.

Kuva 8. Kehittämistyön prosessin aikajana



3.4 Kehittämistyön suunnittelu ja toteutus

Suunnittelu alkoi elokuussa 2024 yhdessä esihenkilön kanssa. Tarve yksikön tehtävien vuosikelloon ja oman työn dokumentoimisen malliin oli noussut jo aiemmin samana vuonna, kun yksikössä oli vaihtuvuutta ja sijaisia. Havaittiin, että tieto ja prosessit on vain kyseistä tehtävää hoitavalla asiantuntijalla ja vastuu näin ollen jakautuu epätasaisesti. Työn suunnittelu alkoi ensiksi teoriaan tutustumisella jo hyvissä ajoin syksyllä.

Teoriapohjaa koottiin syksyllä 2024, samalla suunnitellen vuosikello ja oman työn dokumentoimisen pohjia yksikön käyttöön. Esihenkilön eli toimeksiantajan kanssa käytiin alkukeskustelu heti elokuussa 2024, jolloin kartoitettiin toiveet ja raamit toteutettavaan kehittämistyöhön. Seuraavissa kappaleissa käydään vielä läpi vuosikellon ja oman työn dokumentoimisen suunnittelua tarkemmin. Alkukeskustelussa sovittiin myös nopealla aikataululla työpaja syyskuulle pohjien esittelylle ja mallin käyttöönotolle. Käynnistymisen nopeaan aikatauluun vaikutti yksikön vuoden 2024 tavoite, joka oli yksikön perehdyttämisen kehittäminen. Tällä kehittämistyöllä vastattiin tähän yksikön tavoitteeseen.

3.4.1 Oman työn dokumentoinnin suunnittelu ja toteutus

Yksiköllä ei ollut aiemmin oman työn dokumentoimiseen varsinaista pohjaa tai mallia, joten työlle ei ollut aiempaa vertailukohtaa tai mallia. Ensin lähdettiin tutustumaan aiheeseen liittyvään teoriaan ja pohjan suunnittelu alkoi elokuussa 2024. Pohjaa testattiin opinnäytetyön tekijän omien tehtävien kuvaamiseen ja dokumentoimiseen sekä samalla pohdittiin millainen kirjaamistapa, auttaisi juuri HR-työssä. Oman työn dokumentoinnin pohja luotiin Excel-muotoon sen toiminnallisuuksien vuoksi.

Ajatusten vaihto kollegoiden kanssa työllistämisen näkökulmasta oli tärkeää. Yksikössä on aloittanut uusia työntekijöitä vuoden 2024 vuoden aikana muutamia ja jokaisen mielestä suuri haaste on ollut siinä, ettei työtä ole dokumentoitu. Vaikka oman työn ja osaamisen dokumentoiminen kirjalliseen muotoon on aikaa vievää, on se välttämätöntä ja yksikön työn kannalta oleellista.

Suunnittelun ja testaamisen myötä tuli selväksi, että prosessien sanallistaminen on aluksi helpompaa. Työn suunnittelun alkutavoitteeksi otettiin, että luodaan pohja, johon kirjataan kaikki tehtävät, niin vuosikellon mukaiset kuin satunnaiset tehtävät. Huomioiden myös tehtävien prosessikuvaukset sanallisessa muodossa. Syyskuun alkuun mennessä pohja oli luotu ja työn tekijä pääsi testaamaan sitä omassa työssään. Sovittuna oli, että pohja ja malli esitellään 5.9.2024 työpajassa yksikölle ja käynnistetään oman työn dokumentoiminen.

3.4.2 Yksikön vuosikellon suunnittelu ja toteutus

Yksikön vuosikelloa lähdettiin toteuttamaan siten, että ensin selvitettiin olemassa olevat vanhat vuosikellopohjat. Yksiköllä oli ollut vuosikello aiemmin käytössä, joka oli kattanut suuremmat yksikön kirjatut tehtävät, mutta yksikkörakenne ja vastuut oli muuttuneet viimeisimmän vuosikellon jälkeen, joten vuosikello ei toiminut sellaisenaan. Pohjasta saatiin kuitenkin hyvä malli ja ideoita vuosikellon luomiseen. Aiempi vuosikello ei ole ollut kovin

tarkalla tasolla, vaan oli ennemminkin antanut yleiskäsityksen tehtävistä, joten vuosikellopohjaa piti lähteä laajentamaan ja tarkentamaan myös kuukausitasolle.

Elokuussa 2024 luotiin ensimmäinen raakaversio Power Pointiin, jossa ajatuksena oli koota ensimmäiselle dialle kaikki yksikön tehtävät siten, että siitä saisi tarvittaessa helposti kokonaiskäsityksen meneillään olevista tehtävistä. Pohjaan suunniteltiin rakenne, johon kirjataan kaikki yksikön vuosikellon mukaiset tehtävät sisältäen vastuuhenkilöt.

Vuosikellopohjan oli tarkoitus tukea perehdyttämistä ja helpottaa kiireaikojen huomioimista ja priorisoimista. PowerPoint valikoitui vuosikellon pohjaksi, sillä se on visuaalisempi kuin Excel, ja lisäksi vuosikelloa ei päivitetä niin usein, kuin oman työn dokumentoinnin pohjaa. Pohja oli valmiina syyskuun työpajaan mennessä, jossa käynnistettiin vuosikellon sisällön kerääminen.

3.5 Vuosikellon ja dokumentoinnin sisällön keruumenetelmät

Sisältöä vuosikelloon kerättiin henkilöstölle järjestetyssä työpajassa, joka pidettiin yksikön henkilöstölle 5.9.2024. Työpajassa käynnistettiin vuosikellon työtehtävien kerääminen ja esiteltiin vuosikellon ideaa. Samassa työpajassa käynnistettiin myös oman työn dokumentoinnin pohjan käyttö yksikössä. Tiedonkeruu oman työn dokumentoimisen osalta on jokaisen yksilön vastuulla. Kokemuksia ja ideoita molempien pohjien käyttöönottoon, rakenteeseen ja sisältöön pyydettiin työpajassa. Tiedon keruussa käytettiin työpajassa saatuja palautteita ja ideoita.

3.5.1 Henkilöstön työpaja

Työpaja pidettiin torstaina 5.9.2024 ja työpajaan oli varattu aikaa 1,5 h tuntia ja siellä käsiteltiin kahta aihetta, jotka näkyvät kuvassa 9. Työpajan ohjelmassa oli vuosikellon luominen ja oman työn dokumentointi. Työpajan alussa henkilöstö alustettiin aiheeseen ja kerrottiin oman työn dokumentoinnin ja vuosikellon tavoitteista yksikössä. Kuvassa 10 näkyy työpajassa käyty alustus aiheeseen, jonka jälkeen siirryttiin yksikön vuosikellon mukaisten tehtävien kirjaamisella vuosikelloon. Kuvassa 11 näkyy vuosikellon työskentelyn esitetty diamateriaalia. Vuosikello työskentelyyn varattiin aikaa 45 minuuttia ja työstöä jatkettiin työpajan jälkeen itsenäisesti sovitusti.

Kuva 9. Työpajan ohjelma ja aikataulu

Ohjelma 5.9.2024

Yhteinen työskentely (1h 30min)

- Yksikön vuosikellon luominen (45min)
- Oman työn dokumentointi (45min)

Helsinki



Kuva: Juho Kuva

Kuva 10. Työpajan materiaali alustus aiheeseen

Alustus aiheeseen



Mira toteuttaa opinnäytetyönä oman työn dokumentoinnin pohjan ja yksikön tehtävien dokumentoinnin.



Omaa työtä on jatkossa tarkoitus dokumentoida, jotta perehdyttäminen yksikössä paranee ja helpottuu. Dokumentoinnin tavoitteena on myös osaamisen jakaminen ja hiljaisen tiedon tallentaminen.



Oman työn dokumentoinnin pohjaan viedään omat tehtävät tarkalla tasolla ja yksikön vuosikelloon ylätasolla



Jatkossa on hyvä varata aikaa omasta kalenterista esim. viikoittain tai kuukausittain töiden kirjaamiseen, jotta pohjaan saa vietyä tietoa, myös akuuteista meneillään olevista. Dokumentoinnin päivittäminen on jokaisen vastuulla.

Kuva 11. Työpajan materiaali vuosikello

Yksikön vuosikellon luominen (45min)

Kirjataan vuosikelloon:

- Vuosikellon mukaiset työtehtävät kuukausittain otsikkotasolla.
- Läpi vuoden kulkevat tehtävät otsikkotasolla.
- Vuosikelloon kirjataan myös asiaa edistävän nimi.



Vuosikellotyöskentelyn aikana vuosikelloon vietiin tehtävät kuukausittain otsikkotasolla sekä asiaa edistävän nimi. Lisäksi pohjaan vietiin myös tehtävät, jotka eivät ole vuosikellon mukaisia, vaan tehtävät ovat rutiininomaisempi, ja joita edistetään toistuvasti. Työskentely sujui mutkattomasti ja henkilöstön suhtautuminen aiheeseen oli innostunut koko työskentelyn ajan.

Seuraavana käynnistettiin oman työn dokumentoinnin työskentely, johon varattiin työskentelyaika 45 minuuttia. Kuvassa 12 näkyy työpajassa esitetty dia aiheeseen liittyen. Työpajassa esiteltiin oman työn dokumentoimisen pohjaa ja esimerkein esiteltiin sen ominaisuuksia. Esittelyn jälkeen kuultiin osallistujien palautteita, kehitysideoita ja kommentteja pohjaan. Sen jälkeen käynnistettiin varsinainen oman työn dokumentoiminen ja jokainen aloitti dokumentoimisen työpajan aikana seuraavien ohjeiden mukaisesti. Pohjaan viedään omat tehtävät otsikkotasolla sekä kirjataan asiaan liittyvät prosessit, lisätiedot, yhteistyökumppani, liitteet ja ohjeet. Pohjaan kirjataan käynnissä olevia akuutteja asioita ja muuta tietoa, joka on vain tehtävää hoitavalla henkilöllä.

Työpajan loppuksi esiteltiin ideoita siitä, miten toimintatapa saadaan jalkautettua yksikön toimintatavaksi ja työn osaksi. Painotettiin ajatusta siitä, että jatkossa oman työn

4 Työn tulosten esittely

Toteutetussa kehittämistyössä luotiin vuosikello Powerpoint-muotoon ja oman työn dokumentoimisen pohja Excel-muotoon sekä luotiin rakennetta mallin käyttöönottoon, jotta perehdyttäminen paranisi. Pohjien ja mallien toimivuus varmistettiin esittely- ja käyttöönotto työpajan palautteiden perusteella, joiden perusteella pystyttiin vastaamaan tarpeeseen entistä tarkemmin. Yksikön esihenkilön alkukeskustelussa nousseet tarpeet loivat työlle raamit.

Voidaan todeta, että pohjat vastasivat tarvetta ja tukevat yksikön perehdytystä ja parantavat esihenkilön tietoa henkilöstön työn sisällöstä. Mallien myötä myös voidaan todeta osaamisen jakamisen olevan mahdollista entistä paremmin. Todellinen arvio siitä parantaako malli perehdyttämistä, saadaan vasta kun mallia on päästy testaamaan uuden perehdytettävän kohdalla, mutta toimintavan ja dokumentoinnin käynnistämisen jälkeen henkilöstöltä saadun palautteen perusteella voidaan todeta toimintatavan tukevan perehdytyksen kehittämistä.

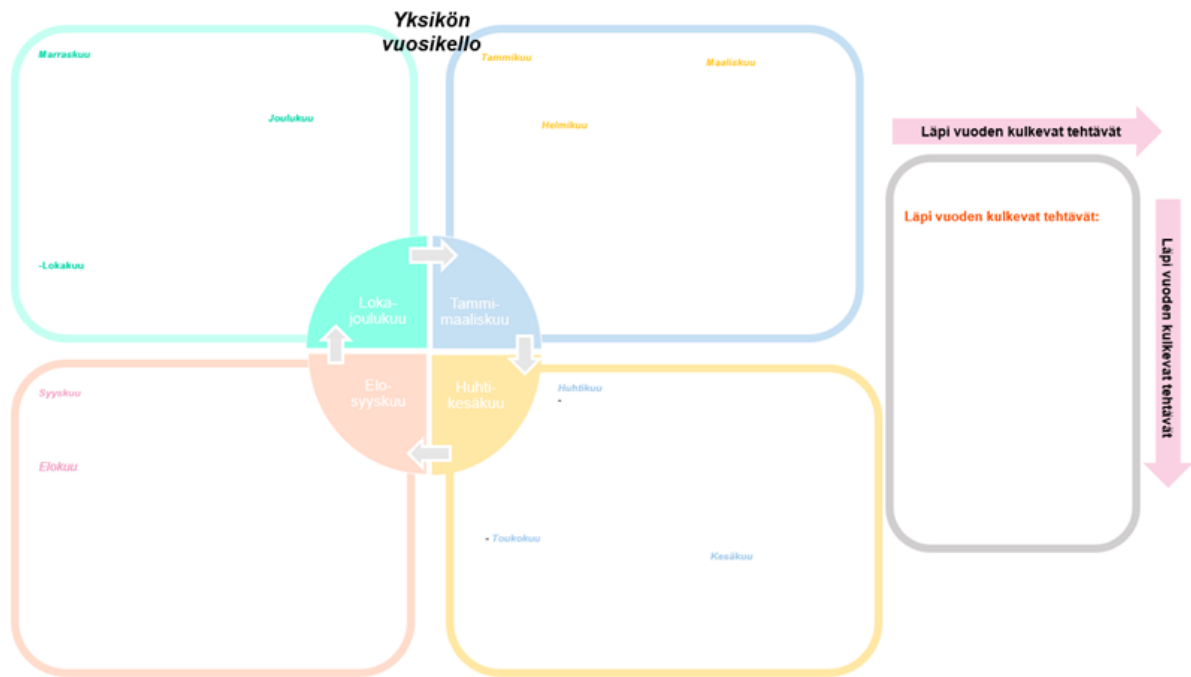
4.1 Yksikön vuosikello

Yksikön vuosikelloa lähdettiin toteuttamaan siten, että ensin selvitettiin olemassa olevat vanhat vuosikellopohjat. Yksiköllä oli ollut vuosikello aiemmin käytössä, joka oli kattanut suuremmat yksikön kirjatut tehtävät, mutta yksikkörakenne ja vastuut on muuttunut viimeisimmän vuosikellon jälkeen, joten vuosikello ei toiminut sellaisenaan. Pohjasta saatiin kuitenkin hyvä malli ja ideaa vuosikellon luomiseen. Aiempi vuosikello ei ole ollut kovin tarkalla tasolla, vaan oli enemminkin antanut yleiskäsityksen tehtävistä, joten vuosikellopohjaa piti lähteä laajentamaan ja tarkentamaan myös kuukausitasolle.

Elokuussa 2024 luotiin ensimmäinen raakaversio Power Pointiin, jossa ideana oli koota ensimmäiselle dialle kaikki yksikön tehtävä siten, että siitä saisi helposti kokonaiskäsityksen tarvittaessa meneillään olevista tehtävistä. Pohjaan suunniteltiin rakenne, johon kirjataan kaikki yksikön vuosikellon mukaiset tehtävät sisältäen vastuuhenkilöt. Vuosikellopohjan oli tarkoitus tukea perehdyttämistä ja helpottaa kiireaikojen huomioimista ja priorisoimista. PowerPoint valikoitui vuosikellon pohjaksi, sillä se on visuaalisempi kuin Excel, ja lisäksi vuosikelloa ei päivitetä niin usein, kuin oman työn dokumentoinnin pohjaa. Kuvassa 13 vuosikellon kansilehti. Powerpoint tiedosto on myös jo valmiiksi visuaalisessa ja esitettävässä muodossa, jonka myötä sitä on helppo esittää kokouksissa. Vuosikelloon jaoteltiin kuukausille omat ikkunat ja lisäksi vuosikelloon lisättiin jokaiselle kuukaudelle oma dia, jotta vuosikello on käyttäjäystävällisempi.

Vuosikellon oheen suunniteltiin taulukko myös läpivuoden kulkeville työtehtäville, jotta vuosikellon mukaisten tehtävien ohella nähdään myös muut huomioitavat tehtävät. Näin pystytään paremmin huomioimaan työn kuormittavuutta, kun kokonaisuus on helposti nähtävillä. Vuosikellon sisältö saatiin kutakuinkin koottua 5.9.2024 työpajassa ja työstöä jatkettiin vielä jokainen omilla tahoillaan täydentäen.

Kuva 13. Yksikön vuosikellon pohjan kansilehti



Alla kuvassa 14 vuosikellon kuukausinäkömä. Taulukkoon kirjataan tehtävät otsikkotasolla ja toiseen sarakkeeseen asiaa edistävän nimi. Vuosikelloon ei kirjata tehtäviä tarkemmalla tasolla. Kuvassa 15 näkömä läpi vuoden kulkevien tehtävien taulukoinnista. Taulukkoon kirjataan tehtävät, joita ei voida määrittellä vuosikellon mukaisiksi, ei edistetä esimerkiksi kvartaaleittain, vaan esimerkiksi päivittäin tai viikoittain.

Kuva 14. Yksikön vuosikellon pohjan kansilehti

Elokuu / vuosikellon mukaiset tehtävät	
Tehtävä	Kuka/Ketkä edistävät
Elokuu	
Kvartaaliraportti Q2	Maija Meikäläinen
Rekrytoinnit	Merja Menninkäinen
Henkilöstösuunnittelu	Risto Reipas
Rekrytointimarkkinoinnin suunnittelu	Matti Mallikas

Helsinki
Helsingfors

Kuva 15. Yksikön vuosikellon läpi vuoden kulkevien tehtävien näkymä

Läpi vuoden kulkevat tehtävät	
Läpi vuoden kulkevat tehtävät:	Kuka/Ketkä edistävät
Laskut	Risto Reipas
Työsopimukset	Matti Mallikas
Tilaukset	Risto Reipas

Helsinki
Helsingfors

Vuosikello vaatii päivittämistä ainakin puolivuositain ja käyttöönoton yhteydessä sovittiin, että vuosikellon pidetään esillä yksikkökokouksissa, jotta nähdään ajantasaista tietoa meneillään olevista yksikön töistä. Vuosikello viedään yksikön yksikkökokouksen asialistalle kvartaaleittain. Kvartaaleittain on hyvä myös huomioida ja arvioida onko tullut uusia vuosikellon mukaisia tehtäviä, joita tulee liittää vuosikelloon. Työelämän ja toiveiden muuttuessa, tuottaa se myös esimerkiksi HR:ään uusia töitä. Myös esimerkiksi

järjestelmävaihdokset saattavat lisätä työtä tai vaihtoehtoisesti poistaa joitain töitä automatisoitumisen myötä.

4.2 Oman työn dokumentoiminen

Yksiköllä ei ollut aiemmin oman työn dokumentoimiseen varsinaista pohjaa tai mallia, joten työlle ei ollut aiempaa vertailukohtaa tai mallia. Ensin lähdettiin tutustumaan aiheeseen liittyvään teoriaan ja pohjan suunnittelu alkoi elokuussa 2024. Pohjaa testattiin opinnäytetyön tekijän omien tehtävien kuvaamiseen ja dokumentoimiseen sekä samalla pohdittiin millainen kirjaamistapa, auttaisi juuri HR-työssä. Oman työn dokumentoinnin pohja luotiin Excel-muotoon sen toiminnallisuuksien vuoksi. Yksikölle suunniteltiin dokumentoimiseen pohjan, johon kirjataan vuosikellon mukaiset työtehtävät sekä prosessi kyseiseen työtehtävään liittyen. Pohjaan luotiin jokaiselle kuukaudelle omat välilehdet, jotta niihin saadaan tarpeellinen määrä sisältöä kirjattua. Lisäksi pohjaan viedään asian edistämiseen liittyvät liitteet, yhteistyökumppanit ja muut huomiot. Kirjaamisessa jokainen saa käyttää omaa luovuuttaan ja voi laatia itselleen parhaaksi katsomansa tyylin kirjauksiin.

Pohjaan (kuva 16) kirjataan tiedot seuraavasti:

- Ensimmäiseen sarakkeeseen palvelu/asiakas, jolle työ kohdistuu.
- Toiseen sarakkeeseen tehtävä ylätasolla.
- Kolmanteen sarakkeeseen selostus tehtävään liittyvistä prosesseista ja työvaiheista.
- Neljänteen sarakkeeseen liitetään kaikki asiaan liittyvät ohjeet, liitteet tai muu olennainen tieto.
- Oikealla harmaassa laatikko ohjeistusta pohjan täyttämiseen sekä linkki yksikön vuosikelloon.

Kuva 16. Yksikön oman työn dokumentoimisen pohja

Yksikön asiantuntijan tehtävät			
ELOKUU			
Palvelu	1. Tehtävä	2. Prosessi/työvaiheet	3. Liitteet
Perusopetus	Esimerkki: Opettajien rekrytointi	Esihenkilö valmistelee järjestelmään rekrytointi-ilmoituksen, jonka xx julkaisee.	Ohjeistus julkaisuun
Läpi vuoden kulkevat tehtävät			

Linkki yksikön vuosikelloon

Ohjeet:

Tiedoston alalaidasta löytyy kuukausille omat välilehdet. Kirjaa tehtävät ja niihin liittyvät prosessit vuosikellon mukaisesti.

1. Tehtävä: Kirjaa tähän asia/tehtävä ylätasolla.

2. Prosessi/työvaiheet: Kirjaa tähän ko. tehtävän prosessia ja työvaiheita mahdollisimman tarkasti.

2. Liitteet: Kirjaa tähän tehtävään liittyvät ohjeet tai muut tarpeelliset lisätiedot esim. yhteistyökumppanit.

Mikäli lisättävä liite ei löydy intrasta, on hyvä viedä ohje xx teams-kansioon, jotta lukija pääsee ohjeeseen käsiksi.

Tänne voi lisätä kaikkia ko. aiheeseen liittyviä ohjeita, prosessikuvauksia, viestipohjia, linkkejä intraan tai teamsiin.

Kuva 17. Yksikön oman työn dokumentoimisen pohjan välilehdet

Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	To do ja muistiinpanot	V
--------	---------	---------	-----------	----------	----------	----------	-----------	----------	----------	---------	------------------------	---

Kuvassa 17 näkyy pohjan välilehdet. Viimeiselle välilehdelle "to do ja muistiinpanot" voi jokainen kirjata meneillään olevia tehtäviä ja asioita, joita ei pysty viemään vuosikellon mukaisiin tehtäviin tai läpi vuoden toistuviin tehtäviin. Välilehden sisältö näkyy kuvassa 18

Tehtävät voivat liittyä esimerkiksi jonkun palvelun kehittämiseen tai organisaatiomuutokseen tms. Nyt jokainen työntekijä saattaa kirjata omia meneillään olevia asioita paperille, kalenteriin, OneNoteen tms., mutta asiat eivät välttämättä ole saatavilla muulle yksikön henkilöstölle, jolloin henkilön poissa ollessa syntyy ongelma asioiden edistämisen näkökulmasta, ja yksikön toiminta saattaa seisoa. Nähtiin, että tämän osuuden käyttöönotto jää jokaisen työntekijän harkittavaksi. Toimintatavan käyttöönottoa on hyvä pohtia tulevaisuudessa, kun työn dokumentointi on juurtunut toimintatavaksi yksikköön

vuosikelloon, jonka työstöä aloitettiin työpajassa. Nähtiin myös tärkeänä tehdä vuosikellon täyttöö yhdessä työparin kanssa, jotta työparin yhteinen näkemys tehtävistä tulee kuvatuksi. Lopuksi sovittiin, että jokainen vie omat tehtäväkokonaisuudet vuosikelloon, kokouksen jälkeen sovittuun ajankohtaan mennessä. Vuosikelloon kirjataan tehtävät ylätasolla, josta pystytään samaan kokonaiskuva yksikön edistettäviin asioihin kuukausittain. Vuosikello on tarkoitettu ottaa yksikön yksikkökokousten asialistalle puolivuositain, jotta sen ylläpitäminen pysyy ajan tasalla. Vuosikellon aktiivisen päivittämisen myötä onnistunut perehdytys saa hyvä pohjan ja parhaimmillaan se auttaa johtamista.

Työpajassa esiteltiin oman työn dokumentoimisen pohjaa opinnäytetyön tekijän omien työtehtävien kirjaamisen kautta ja esimerkki kirjaamistasosta, ja esiteltiin pohjan toiminnallisuuksia. Työpajassa kuultiin yksikön henkilöstön ajatuksia työtehtävien kirjaamisesta ja siitä, kuinka paljon sen ajatellaan vievän aikaa nyt alkuvaiheessa ja jatkossa, kun toimintamalli otetaan yksikössä käyttöön.

Sovittiin jokaisen varaavan aikaa asian edistämiseen ja jokainen vastaa itse oman työn dokumentoimisesta ja se on jokaisen vastuulla. Asia nähtiin tärkeänä ja edistettävänä asiana. Perehdyttämisen kehittäminen on kirjattu myös koko yksikön tavoitteisiin. Työn dokumentoimisen osalta ehdotettiin, että jokainen varaa työn dokumentoimiseen jatkossa viikoittain tai kuukausittain aikaa omasta kalenterista, jotta mallia saadaan vähitellen jokaisen toimintatavaksi.

Yksikön vuosikello ja jokaisen työntekijän oman työn dokumentoimisen pohjat viedään yksikön Teams-kanavalle, johon on luotu rakenne aiheeseen liittyen. Työn dokumentoimisen kansion alta löytyy vielä jokaiselle yksikön työntekijälle oma kansio, johon pohja viedään. Lisäksi kansio muulle materiaalille muun muassa liitteille, ohjeille, vastausmalleille jne. Teams-kanavalle on pääsy koko yksikön henkilöstöllä, jonka myötä mahdollistuu osaamisen jakaminen ja perehdyttämisen kehittäminen, kun yksikön tehtävät ovat dokumentoidussa muodossa.

Työpajan jälkeen sovittiin yksikön esihenkilön kanssa, että oman työn dokumentoimisen tilannekatsaus otetaan yksikön kokousrakenteeseen kerran kuukaudessa, jolloin pysähdytään asian äärelle. Kyseisen kokouksen loppuun myös varataan aina 15 minuuttia aikaa, jolloin jokainen käyttää aikaa tehtävien dokumentoimiseen. Näin saadaan toimintamallia juurrutettua yksikön toimintatavaksi. Toimintatapaa arvioidaan uudelleen vuodenvaihteen jälkeen. Isoimpana haasteena oman työn dokumentoimisen mallin käyttöönotossa näen olevan työajan löytämisen kirjaamiseen sekä toimintatavan juurruttamisen toimintamalliksi työyhteisöömme.

Oman työn dokumentoimista voi myös työstää työparin kanssa tai dokumenttipohjaa voi esitellä työparille tai kollegalle ja varmistaa, että tieto on viety ymmärrettävään muotoon. Tarkoitus ja tavoite on, että esimerkiksi uusi työntekijä pystyy perehtymään asiaan ja tarvittaessa toteuttamaan prosessin tai tietää keneltä asiasta voi kysyä. Työparien ja tiimin sisällä on hyvä myös jakaa tietoa, esimerkiksi yhteisillä työajoilla, jolloin toiselta asiantuntijalta saatua tietoa ja hiljaista tietoa on hyvä viedä omaan dokumentoimisen pohjaan. Näin saadaan hiljaista tietoa säilötyä. On hyvä huomioida, ettei hiljaista tietoa omaava henkilö välttämättä tunnista omaavansa hiljaista tietoa, sillä se on automatisoitunut ja sitä on hankala sanoittaa. (Laine, 2017, s. 66) Oman työn dokumentoimisen pohjassa on vielä välilehti muille muistiinpanoille, eli esimerkiksi juuri hiljaisen tiedon säilömistä varten.

Jatkotyöstämiseen ehdotuksena on, että jokainen varaa omasta kalenterista aikaa esimerkiksi 30 minuuttia viikossa, jolloin päivittää ajankohtaisia ja tarpeellisia asioita työn dokumentoimisen pohjaan. Kun oman työn dokumentoiminen saadaan toimintatavaksi, voidaan sitä kehittää myös akuuttien ja satunnaisten työtehtävien kirjaamiseen. Tähän vaihtoehtona voi esimerkiksi olla, että jokainen työntekijä vie meneillään olevan viikon selvittämättömät tai kesken olevat asiat Excel-pohjaan. Akuutin poissaolon tullessa, pääsee muu henkilöstö tarvittaessa edistämään akuutteja asioita ja näin turvataan yksikön toiminta.

4.4 Kokemuksia dokumentoimisen mallista

Kokemuksia dokumentoimisen mallista ja pohjasta on kerätty koko prosessin ajan syksyllä 2024. Henkilöstön kokemukset omien tehtävien ja tietojen dokumentoimiseen oli käyttöönoton jälkeen positiivisia. Pohjan osalta toivottiin muokkausmahdollisuutta oman toiveen ja tarpeen mukaiseksi. Yhdessä päätettiin, että jokainen voi muokata omaa pohjaansa oman tarpeen mukaan, sillä jokaisen tehtäväkuva eroaa ja esimerkiksi vuosikellon mukaisia tehtäviä ei välttämättä ole kaikille, vaan työtehtävät ovat luonteeltaan enemmän rutinoituneempia ja usein toistuvia, jolloin useaan välilehteä ei välttämä koeta tarpeelliseksi.

Yksikön kanssa sovittiin, että vuosikello ja oman työn dokumentoimisen mallia kehitetään koko ajan ja aihe pidetään esillä yksikkökouksissa. Jokainen työntekijä voi muokata omaa dokumentointipohjaa omaa työtä tukevaksi. Tavoitteena on, että tehtävät ja prosessit on kirjallisessa muodossa. Yksikkö on sitoutunut ja motivoitunut aiheen kehittämiseen, joten toimintatavan kehittäminen on ketterää ja mahdollista henkilöstöä osallistaen.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä kappaleessa pohditaan työn tuloksen hyödynnettävyyttä organisaatiossa ja miten tuotettu tulos vastaa toimeksiantajan tarpeeseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yksikölle yksikön tehtävien vuosikello sekä työntekijälle oman työn dokumentoimiseen pohja, jonka avulla tuodaan työntekijän tehtävät kirjalliseen muotoon prosesseineen. Yksikössä oli tunnistettu perehdytyksen haasteet ja erityisesti haaste uuden työntekijän perehdyttämisessä tiettyyn tehtäväkokonaisuuteen, sillä yksikön asiantuntijatehtävät ovat yksilöllisiä ja eroavat toisistaan. Haaste syntyy siitä, että tehtävän osaaja on kyseisen tehtävän hoitaja ja henkilön lähtiessä tai jäädessä poissaololle, ei yksikön sisällä ole osaajaa työhön perehdyttämiseen.

Tavoitteena oli luoda yksikölle vuosikello, johon kirjataan vuosikellon mukaiset tehtävät, jonka kautta saadaan kokonaisnäkymää yksikön tehtäviin ja pystytään tarvittaessa jakamaan työtaakkaa ja pystytään miettimään tehtävien priorisointia, kun nähdään tehtäväkokonaisuuksien aikataulutus. Oman työn dokumentoimisen pohjan avulla oli tavoitteena luoda yksikön työntekijöille pohja, johon jokainen kirjaa omat vuosikellon mukaiset tehtävät, että muut satunnaiset tai toistuvat tehtävät prosesseineen. Pohjan ja toimintamallin on tarkoitus parantaa yksikön perehdyttämisestä nimenomaan yksilöllisen asiantuntijan tehtäviin.

Tutkimuskysymyksenä oli: Miten dokumentoida käytännön työ, niin että se tukee yksikön perehdytystä ja miten edistetään hiljaisen tiedon jakamista? Yksikön henkilöstön kokemusten perusteella voidaan todeta, että oman työn dokumentoiminen tuo näkyväksi tehtävät ja niiden prosessit, jonka avulla pystytään helpommin perehdyttämään uusia henkilöitä asiantuntijan tehtäviin. Aiempaan verrattuna voidaan sanoa, että muutos on suuri ja tehtävien dokumentoiminen auttaa huomattavasti uutta työntekijää pääsemään tehtäviin kiinni. Kunnalla ei myöskään usein pystytä mahdollistamaan tehtävästä pois lähtijän ja uuden työntekijän työsuhteiden päällekkäisyyttä, jolloin perehdyttäjä ei välttämättä ole tehtävää hoitanut henkilö. Tehtävien dokumentoimisen ja prosessien kirjaamisen kautta myös kollega pystyy paremmin perehdyttämään uuden työntekijän, kun asiat ovat kirjallisesti avattuna.

Työn tavoitteena oli myös parantaa hiljaisen tiedon jakamisen toimintatapoja. Oman työn dokumentoiminen alustan avulla pyritään myös tallettamaan työntekijän hiljaista tietoa, jota ei aiemmin oli kirjattu. Haasteena edelleen yksikössä on hiljaisen tiedon tunnistaminen, koska hiljaista tietoa omaava ei välttämättä tunnista omistavansa hiljaista tietoa. Nähdään kuitenkin, että oman työn dokumentoimisen mallin avulla pystytään edistämään hiljaisen tiedon jakamisen mahdollisuutta, sillä osaamisen ja tehtävien kirjaamisen avulla saadaan taltioitua aiempaan verrattuna paljon enemmän asiantuntijoiden tietoa ja osaamista. Oman

työn dokumentoimista ja sinne kirjattujen tehtävien läpikäymistä esimerkiksi tiimissä tai työparin kanssa on suositeltavaa tehdä, koska silloin hiljaisen tiedon jakaminen pääsee mahdollistumaan paremmin, kun kokemukset ja tieto kohtaavat.

Yksikölle pidetyssä työpajassa kannustettiin oman työn dokumentoimisen tekemiseen ja ajan varaamiseen. Lisäksi kannustettiin oman osaamisen ja hiljaisen tiedon jakamiseen ja sen taltioimiseen. Hiljaisen tiedon johtaminen ja perehdytyksen kehittäminen vaatii johdolta sen johtamista ja siihen priorisoimista sekä ajan varaamista. Tulee huomioida oman työn dokumentoimisen vievän aluksi aikaa työntekijöiltä ja sen olevan uusi toimintatapa työntekijöille, jolloin se vaatii myös esihenkilöiltä tukea ja kannustamista sekä on hyvä tuoda esille sen tärkeys. Yksikön esihenkilö on sitoutunut asiaan ja pitää perehdytyksen kehittämistä tärkeänä ja se näkyy siinä, että oman työn dokumentoimiselle on sovittu varattavan aikaa kuukausittain yksikön kokouksista ja asia pidetään asialistalla säännöllisesti aiheena, jolloin asiasta keskustellaan ja mallia kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa.

5.1 Työn arviointi

Aiemmissa luvuissa jo tuotiin esille, että opinnäytetyön aihe syntyi työelämän tarpeesta ja aihe on työelämälähtöinen kehittämisprojekti. Yksikössä on ollut viime vuosina henkilöstövaihdoksia ja sijaistuksia, joiden myötä on noussut vahvemmin esille perehdytyksen haasteet ja ongelmakohdat. Opinnäytetyön aiheen osalta ja menetelmien osalta selvitettiin työnantajalta tutkimuslupa-asiat, joita tähän liittyvään aineistonkeruumenetelmään ei vaadittu. Sovittiin toimeksiantajan kanssa aikataulu työn tuloksen esittelylle ja opinnäytetyön tekijä toteutti työn itsenäisesti. Tukea teoriaosuuteen ja opinnäytetyön rakenteeseen ja aiheen rajaamiseen saatiin opinnäytetyön ohjaajalta Hämeen ammattikorkeakoulusta. Tuki oli arvokasta opinnäytetyön toteuttamisen kaikissa vaiheissa.

Opinnäytetyöprojekti tuki opinnäytetyön tekijän oppimista perehdytysprosessista, hiljaisesta tiedosta ja osaamisen kehittämisestä. Aiheet tukevat työssä suoriutumista ja edistävät myös yksikön laajempaa perehdytyksen kokonaisuutta. Opinnäytetyön suunnittelu edistyi aikataulussa ja työn edistämisessä on vahvasti tukena toiminut esihenkilö.

Työpaja oli arvokas työn tuloksen kannalta ja se toi vahvistusta siihen, että tunnistettu tarve on ollut oikea. Motivaatio kasvoi työn tekemiseen, kun vastaanotto oli positiivinen. Työpajassa tuli arvokasta palautetta ja kehittämisideoita, joita pystyttiin hyödyntämään työn lopputuloksessa ja jatkokehittämisideoissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yksikölle vuosikellopohja yksikön tehtävien kirjaamista varten sekä oman työn dokumentoimisen pohja, johon viedään tehtäväkohtaisesti tehtävät ja prosessit, sekä kirjataan hiljaista tietoa.

Tutkimuskysymyksenä oli, miten dokumentoida käytännön työ, niin että se tukee yksikön perehdytystä ja miten hiljainen tieto saadaan dokumentoitua? Voidaan todeta, että yksikön dokumentoimisen malli parantaa yksikön asiaperehdytystä huomattavasti, sillä aiemmin tehtäväkohtaisia tehtäviä ja prosesseja ei ollut kirjattu ylös. Nyt perehtyminen mahdollistuu paremmin. Lisäksi oman työn dokumentoimisen myötä myös hiljaisen tiedon jakaminen mahdollistuu, sillä jokainen työntekijä kirjaa itsellään pitämän tiedon ylös. Myös henkilön hiljainen tieto, jota hän ei itse tunnista hiljaiseksi tiedoksi, voidaan kirjata ylös. Yksikön henkilöillä olevan oman osaamisen ja tämän hiljaisen tiedon kohdatessa, pääsee työntekijä lisäämään omaa osaamistaan.

Oman työn dokumentoimisen mallin on havaittu vievän aikaa työntekijältä ja se vaatii yksikössä uutta toimintatapaa ja oman työn aikatauluttamista sekä johtamista. Syksyn 2024 aikana oman työn dokumentoiminen käynnistyi hyvin ja aiheen esillä pitäminen yksikön kokouksissa nähdään edistävän ja juurruttavan toimintatapaa yksikön tavaksi. Toimintamalli vaatii myös johtamista ja aiheen priorisoimista ja tärkeyden nostamista säännöllisesti.

5.2 Kehittämisehdotukset jatkoon

Oman työn dokumentoimista voidaan jatkokehittää esimerkiksi kirjaamalla viikoittain tai päivittäin ajankohtaisia ja akuutteja töitä esimerkiksi yhteiseen Teams-kanavaan, johon voidaan rajata pääsy oleellisiin henkilöihin. Teams-kanavalle työntekijät voisivat kirjata meneillään olevat asiat ja mikäli henkilö on sairaana tai poissa, voi kuka tahansa helpommin hoitaa akuuttia asiaa ja turvataan kiireellisten asioiden edistäminen.

Lisäksi oman työn dokumentoimisen mallia voidaan kehittää lisäämällä dokumenttipohjaan sarakkeet, joihin työntekijä arvioi kuukausitasolla kyseiseen aihekokonaisuuteen käytettävän työmäärän tunteina, jonka myötä voidaan laskea prosentuaalinen työajankäyttö kyseiseen kokonaisuuteen (kuva 19). Tämän myötä pystytään huomioimaan perehdyttäjän työtaakkaa resursoimalla sekä jakamalla perehdyttäjän vastuulle kuuluvia kokonaisuuksia, kun työnkuvat ovat näkyvillä. Lisäksi nähdään vuosikellon mukaisten toistuvien työtehtävien viemä työaika ja pystytään jakamaan työtaakkaa tarpeen vaatiessa yksikön sisällä tarkoituksenmukaisemmaksi.

Kuva 19. Yksikön oman työn dokumentoimisen pohjan kehitysidea työajan arviointiin

<i>h/kk</i>	<i>Työhön käytettävä aika kk</i>
5	3 %
8	6 %
10	7 %
23	16 %

Perehdytyksen osalta vuosikellon ja oman työn dokumentoimisen pohjalta voidaan lähteä kehittämään perehdytystä, koska tehtävät ovat konkreettisesti tiedossa ja uuden henkilön on helpompi ottaa tehtävät haltuun, jos tehtävän hoitamiseen on jo prosessi ja työvaiheet selvillä. Perehdytys ei kuormita vain tiettyjä henkilöitä, vaan sitä pystytään jakamaan yksikössä laajemmin, kun tehtävät ovat kaikkien saatavilla. Mallin kehittämiseen liittyvässä työssä koko yksikön osallistaminen ideointiin ja yksikön henkilöstön kokemusten ja kommenttien huomioon ottaminen kehitysprosessissa on tärkeää. Jatkon osalta on hyvä varmistaa ajankäyttö ja riittävä resurssointi ja sopia etenemisestä selkeästi. Suositellaan myös oman työn dokumentoimisen kautta jaettavan osaamista henkilöstön sisällä, jotta tehtäväsisällöt ja prosessit on laajemmalla joukolla tiedossa, kuin tehtävää hoitavalla henkilöllä. Osaamisen jakamista voidaan toteuttaa esimerkiksi yksikkökokouksissa tai pientimien tapaamisilla.

5.3 Työn eettisyyden pohdinta

Opinnäytetyön prosessiin ja siihen liittyvään tutkimukseen liittyy aina myös tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Näkökulmia luotettavuuden tarkasteluun on eettisyys, uskottavuus ja luotettavuus. Toiminnallisen kehitystyön arvioimisessa yhtenä tärkeänä luotettavuuden arvioinnin kohteena on työn tekijä itse, sillä työn tekijä vastaa työhön valitsemistaan teoriapohjista ja kehittämistyön tulokseen vaikuttavista päätöksistä. (Vilkkä, 2021, ss. 196–197)

Opinnäytetyön eettisyyttä tulee pohtia koko työn toteutuksen ajan ja arvioida menetelmien valintaa. Prosessin alussa tekijän tulee miettiä hyödyttääkö aihe työntilaaajaa ja kenen sanelemana sitä tehdään. Koko prosessin ajan tulee opinnäytetyöntekijän kuvata työtä tarkasti, ja sen aikana saadut tutkimustulokset, vastaukset, kommentit ja palautteet, ja ne tulee kuvata tarkasti ja avoimesti. Aiheen valintaa tehdessä tulee jo heti pohdittavaksi eettisyys ja aihe tulee tarkoin miettiä eettisyyden näkökulmasta. (Leinonen, 2018).

Työn ja tutkimuksen aihe sekä työhön valittujen menetelmien valinnalla on merkitystä työn eettisyyttä pohdittaessa. Tutkittava aihe voi tuoda erilaisia eettisiä ongelmia pohdittavaksi ja silloin tulee arvioida, mitä kohtia otetaan huomioon eettisyyden pohdinnassa. Eettisyyden pohdintaa tulee miettiä koko prosessin läpi sekä arvioida mikä on aiheen kannalta tärkeää ja oleellista, ja mikä väärää tietoa (Leinonen, 2018; Kuula, 2022, s. 21).

Työssä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä, eli työssä on noudatettua rehellisyyttä, huolellisuutta ja työn tulokset on tallennettu ja säilytetty huolellisesti.

Tiedonhankintamenetelmät on valittu tarkoin ja perustellusti. Työssä on käytetty asianmukaisia lähdeviitteitä ja lähteitä sekä niitä on käytetty tarkoin ja kunnioittavasti tekijöitä kohtaan. Työn tulos on raportoitu huolellisesti ja tarkasti sekä selvitetty tutkimuslupatarpeet. Työstä on myös laadittu sopimus toimeksiantajan, tekijän ja oppilaitoksen kesken ja sovittu työhön liittyvät oikeudet sekä arkaluontoisuus on selvitetty.

Toiminnalliseen opinnäytetyö toteutetaan usein työelämälähtöisenä vuorovaikutuksellisen kehittämistyönä, jossa osallistetaan muita. Toiminnallisen opinnäytetyön valinta menetelmäksi oli perusteltua, sillä työssä toteutin käytännön toiminnan kehittämistä valmiilla tuotoksella. Työssä on käytetty perusteltuja ja ajantasaisia lähteitä teoriapohjassa sekä aiheeseen on tutustuttu huolellisesti. Suoria lainauksia on käytetty säästeliäästi ja vain niissä tilanteissa, joissa asia on pyritty painavasti havainnollistamaan suoralla lainauksella.

Opinnäytetyön ensimmäisessä johdanto luvussa on perusteltu aiheen valinta, esitelty työn rakenne, työelämäyhteys sekä toimeksiantaja ja toiminnallisen opinnäytetyön tarkoitus sekä

tavoite. Työn teoreettisessa osiossa on käsitelty hiljaista tietoa, osaamisen johtamista ja perehdytystä. Lopuksi toiminnallisessa osiossa on kuvattu työn suunnittelu, toteutus, käyttöönotto ja työn tilaajan arvio. Eettisyyttä pohdittiin teoriapohjan osalta koko ajan sekä pohdittiin, onko etsitty tieto relevanttia työn kannalta.

Eettisyyden tarkoitusta ja sen merkitystä tutkittiin jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa, jonka myötä eettisyyden pohdinta koko opinnäytetyöprosessin aikana oli luontevaa ja se antoi hyvän pohjan eettisyyden pohdintaan.

Lähteet

- Ala-Laurinaho, A., Asikainen, I., Puro, V. & Teperi, A-M. (2022). *Työprosessin mallintaminen työn yhteisen kehittämisen välineenä*. Työterveyslaitos.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143832/TTL-978-952-391-010-2.pdf?sequence=1>
- Alhola, K. & Lauslahti, S. (2005). *Taloutta johtamista varten: esimiehille ja asiantuntijoille*. Edita Prima Oy.
- Eduhouse, (2023). *Osaamisen johtamisen kehittäminen – miten voit vastata tehokkaasti erilaisiin oppimisen tarpeisiin?* Eduhouse blogi.
<https://www.eduhouse.fi/blog/osaamisen-johtamisen-kehittaminen>
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. (2021). *Hybridijohtaminen*. J-Impact.
- Eklund, A. (2018). *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. Grano Oy
- Ekman, G. (2004). *Johda enemmän, hallitse vähemmän - Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä*. WSOY.
- Hakala, Juha T. (2022). *Hyvä, parempi, valmis: opinnäyteopas ammattikorkeakouluille*. Gaudeamus.
- Hautanen, J. (6.9.2018). *Kaiken takana on suunnittelu – Vuosikello*.
<https://www.juttahautanen.fi/kaiken-takana-on-suunnittelu-vuosikello/>
- Hokkanen, S. (2009). *Logistiikan tulevaisuuden haasteet*. Sho Business Development.
- Helsingin kaupunki. (n.d). *Miksi töihin kaupungille?* <https://www.hel.fi/fi/avoimet-tyopaikat/miksi-toihin-kaupungille>
- Helsingin kaupunki. (2023). *Kaupunkiorganisaatio* [kuva]. <https://perehdytys.hel.fi/>
- Hung, S.-Y., Durcikova, A., Lai, H.-M. & Lin, W.-M. (2011). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69(6), 415-427.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2011.02.004>

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. Edita.

Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari.

Juusela, T. Lillia, T. & Rinne, J. (2000). *Mentoroinnin monet kasvot*. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Keva. (2020). *Näin julkinen ala eläköityy - ennuste laskettu ensimmäistä kertaa myös kirkon työntekijöille*. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/nain-julkinen-ala-elakoityy---ennuste-laskettu-ensimmaista-kertaa-myo-kirkon-tyontekijoille/>

Kupias, P. & Salo, M. (2014). *Mentorointi 4.0*. Talentum Media Oy.

Kupias, P & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Palmenia Helsinki

Kiviranta, R. (2010). *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Alma Talent Oy.

Kuula, A. (2022). *Tutkimusetiikka*. Vastapaino.

Ketola, H. (2010). *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä*. [Väitöskirja, University of Jyväskylä]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7>

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. (2022). *Kirjoita itsesi asiantuntijaksi opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön*. Art House

Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Edita Publishing Oy.

Laine, P. (2017). *Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa*. Painosalama.

Leinonen, R. (2018). *Tutkimuksen eettisyys*. Haettu 9.9.2024 osoitteesta <https://spoken.fi/tutkimuksen-eettisyys/>

Meretniemi, I. (2012). *Esimiehen opas kehityskeskusteluihin*. Alma Talent.

- Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. (2005). *Hiljainen tieto näkyväksi*. Helsinki.
- Nonaka, I. (2007). *The Knowledge-Creating Company*. Haettu 20.8.2024 osoitteesta <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma pro.
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsingin Kauppakamari.
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOYpro.
- Otala, L. & Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön*. Kauppakamari.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge. Towards a post-critical philosophy*. https://download.tuxfamily.org/openmathdep/epistemology/Personal_Knowledge-Polanyi.pdf
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. (2017). *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa*. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/817817/isbn9789522166494.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Salmela, P. (2014). *Hiljainen tieto, innovaatio ja IT*. Ketterät kirjat Oy.
- Suhonen, K. (2017). *Hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmiä*. Helsinki: Kirkkohallitus. Haettu 3.9.2024 osoitteesta. <http://docplayer.fi/115301389-Hiljaisen-tiedon-siirtamisenmenetelmia.html>
- Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Talenom. (2023.) *Avaimet onnistuneeseen perehdytykseen*. <https://talenom.com/fi/blog/henkilosto/avaimet-onnistuneeseen-perehdytykseen/>
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (2008). *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Gummeruksen Kirjapaino.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen*. Sanoma Pro.

Toivonen, V., & Asikainen, R. (2004). *Yrityksen hiljainen osaaminen: Kehittämisen uusi taso*.
Ai-ai.

Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Perehdyttäminen ja työnopastus*. Haettu 13.9.2024 osoitteesta
<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>

Työturvallisuuskeskus. (2023). *Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä*. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2024/01/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyo%CC%88yhteiso%CC%88ssa%CC%88.pdf>

Työnopastus. (n.d). *Työhön opastus on avain oikein tekemiseen*. <https://www.tyonopastus.fi/>

Työturvallisuuskeskus. (2023). *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*.
<https://ttk.fi/julkaisu/etajohdaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*.
Inforviestintä.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Otavan
Kirjapaino Oy.

Viitala, R. (2004). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Prima Oy.

Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Talentum.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. (2004). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Tammi

Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

Liite 1. Aineistonhallintasuunnitelma

Opinnäytetyön nimi: Yksikön tehtävien ja oman työn dokumentoiminen perehdytyksen kehittämiseksi

Opinnäytetyön tekijä: Mira Antinniemi

Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys

Tietoa toiminnalliseen opinnäytetyöhön kerätään Helsingin kaupungin kasvatuksen ja koulutuksen toimialan henkilöstöpalveluiden määritetyn yksikön henkilöstöltä sovitusissa työpajassa/koulutustilaisuudessa. Opinnäytetyöhön kerätty aineisto on palautetta suunnitellusta kehittämistyöstä, joka kerätään työpajassa vapaamuotoisesti.

Opinnäytetyö säilytetään tietokoneen henkilökohtaiselle verkkoasemalle tallennettuna. Työn tekijä vastaa työn asianmukaisesta sekä tietoturvallisesti säilyttämisestä. Toimeksiantajan kanssa on sovittu, että työpajassa kerättyä palautetta saa käyttää kehitystyön tuloksen kehittämisessä. Aineistoa ei käsittele muut henkilöt kuin opinnäytetyön tekijä.

Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely

Työssä ei käsitellä henkilötietoja tai arkaluonteisia tietoja.

Opinnäytetyöaineiston omistajuus

Opinnäytetyön aineiston ja tulokset omistaa opinnäytetyön tekijä.

Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Työn aineistoa on työpajassa kerätty palaute, joka on taltioitu opinnäytetyön kehittämistyön osuuteen. Varsinaista aineistoa ei irrallaan ole, joten aineistoa ei voida käyttää työn valmistumisen jälkeen, vaan se on työhön taltioitu, jota on käytetty työn kehittämisessä prosessin aikana.

Liite 2. Esimerkki oman työn dokumentointi pohjan kuukausinäkömystä

Yksikön asiantuntijan tehtävät *Maija Meikäläinen*

ELOKUU		
1. Tehtävä	2. Prosessi/työvaiheet	3. Liitteet
		-
		-
Läpi vuoden kulkevat tehtävät		

Ohjeet:

Tiedoston alalaidasta löytyy kuukausille omat välilehdet. Kirjaa tehtävät ja niihin liittyvät prosessit vuosikellon mukaisesti.

1. Tehtävä: Kirjaa tähän asia/tehtävä ylätasolla.

2. Prosessi/työvaiheet: Kirjaa tähän ko. tehtävän prosessia ja työvaiheita mahdollisimman tarkasti.

3. Liitteet: Kirjaa tähän tehtävään liittyvät ohjeet tai muut tarpeelliset lisätiedot esim. *yhteistyökumppanit*.

Mikäli lisättävä liite ei löydy intrasta, on hyvä viedä ohje xx teams-kansioon, jotta lukija pääsee ohjeeseen käsiksi.

