



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Hiljainen tieto haasteena
henkilöstön eläköityessä
Case: Luksia, Länsi-Uudenmaan
koulutuskuntayhtymä

Heinonen, Jenni

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Hiljainen tieto haasteena henkilöstön eläköityessä
Case: Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä

Jenni Heinonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2015

Jenni Heinonen

Hiljainen tieto haasteena henkilöstön eläköityessä
Case: Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä

Vuosi 2015 Sivumäärä 79

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, miten voidaan välttyä oleellisen hiljaisen tiedon katoamiselta henkilöstön eläköityessä toimeksiantajayrityksessä. Alaongelmana oli selvittää, mikä motivoisi eläkeikää lähestyviä työntekijöitä jatkamaan työelämässä pidempään. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää hiljaiselle tiedolle ominaisia piirteitä, sekä minkälaista hiljaista tietoa on olemassa. Tavoitteena oli myös selvittää, mikä tieto on olennaista hiljaista tietoa, ja miten se voidaan parhaiten tehdä näkyväksi ja jakaa organisaation muiden jäsenten käyttöön. Tavoitteena oli myös tuoda esiin tekijöitä, jotka motivoisivat ikääntyviä työntekijöitä jatkamaan omaa osaamistaan eteenpäin sekä selvittää, minkälaiset keinot motivoisivat työntekijöitä jatkamaan työuraansa eläkeikärajan ylittämisen jälkeen.

Syy tutkimuksen toteuttamiseen oli toimeksiantajayrityksen henkilöstön korkea ikärakenne, ja sen aiheuttamat runsaat eläköitymiset lähivuosien aikana. Jotta toimeksiantajayrityksestä ei pääsisi poistumaan olennaista tietoa ja osaamista eläköitymisten yhteydessä, oli nykytilannetta kartoitettava, sekä kehitettävä toimenpiteitä tulevaisuutta varten.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui aiheeseen liittyvän tutkimuskirjallisuuden perusteella, joka käsitteli hiljaista tietoa, ikäjohtamista sekä osaamisen ja tiedon johtamista. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän: kaksi eläkkeelle jäävää henkilöä, kolme seuraajaa sekä hiljaisen tiedon johtamisesta vastaavat henkilöt, kuntayhtymän johtaja sekä hallituksen varapuheenjohtaja. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, minkä jälkeen aineisto analysoitiin ja kirjoitettiin yhteenvedoksi. Analysointi toteutettiin teoriaohjaavan analyysin ja systemaattisen analyysin avulla.

Tutkimus osoitti, ettei hiljaista tietoa huomioida riittävänä osana eläköitymisprosessia. Tuloksina esitettiin keinoja, joita hiljaisen tiedon säilyttäminen edellyttää. Näitä keinoja olivat tunnustuksen antaminen, tiedon siirtoa edistävän yrityskulttuurin luominen, avainhenkilöiden tunnistaminen sekä prosessin luominen hiljaisen tiedon jakamiseksi. Tutkimuksen tuloksissa esitettiin keinoja, jotka tulosten mukaan soveltuvat parhaiten hiljaisen tiedon siirtämiseen ja jakamiseen kohdeyrityksessä.

Johtopäätöksenä voitiin todeta, että tutkimus on onnistunut tarjoamaan keinoja, joita toimeksiantajayritys pystyisi hyödyntämään hiljaisen tiedon siirron haasteen torjumiseksi. Opinnäytetyön tulosten perusteella syntyneitä keinoja voitaisiin soveltaa kohdeyrityksessä, ja kehittää niiden pohjalta hiljaisen tiedon dokumentoinnin ja jakamisen prosessi. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia, miten tämä kyseinen prosessi toimii ja miten hyvin se on otettu käyttöön kohdeyrityksessä.

Asiasanat: hiljainen tieto, tiedon siirtäminen, osaamisen siirtäminen, ikäjohtaminen.

Jenni Heinonen

Tacit knowledge as a challenge when staff is retiring
Case: Luksia, Länsi-Uusimaa Joint Municipal Authority for Education

Year	2015	Pages	79
------	------	-------	----

The research problem of this thesis was to find out how the case company can manage to avoid the loss of essential tacit knowledge when staff is retiring. Another research problem was to find out what motivates workers who are approaching the retirement age to continue longer in the work life. The objectives of this thesis were to understand what kind of tacit knowledge exists and what kind of characteristics does it have. Other objectives were to find out what essential tacit knowledge is and how can it be transformed into visible form and shared to other organization members. Other objectives were to bring out factors that would motivate ageing workers to share their know-how and find out what kind of ways would motivate workers to prolong their careers after they have crossed the retirement age.

The reason of executing this thesis was the case company's staff's high age structure, and the ample retirements it brings along in the following years. In order to keep the essential tacit knowledge and know-how in the company, the situation needed to be thoroughly mapped and actions developed for the future.

The theoretical framework of this thesis was based on research literature that covered tacit knowledge, age management and knowledge management. The empirical data was collected with theme interviews. There were altogether seven interviewees: two retiring workers, three successors and people who are in charge of tacit knowledge management, leader of the federation of municipalities and the board's vice-chairman. All interviews were first recorded and transcribed, and after that analyzed and written into a summary. The analysis was executed with the help of theory directive analysis and systematic review.

The research showed that Luksia does not take tacit knowledge sufficiently into account as a part of retirement process. Ways that retaining tacit knowledge requires were presented in the results. These means included to give acknowledgement, create an organization culture that furthers knowledge transfer, identify the key persons and create a process to transfer tacit knowledge. Ways that were seen to be most suitable for transferring and sharing tacit knowledge in the case company were presented in the results.

As a conclusion one could state that research has succeeded in offering ways that the case company could use to fight off the challenge of tacit knowledge transfer. The ways that originated from the results of this thesis could be applied in the case company and a process to document and share tacit knowledge could be formed based on these results. How this process works and how well it has been put into operation in the case company could be a theme for further research.

Keywords: tacit knowledge, knowledge transfer, age management.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	8
1.2	Työn muoto.....	10
2	Hiljainen tieto ja osaaminen.....	10
2.1	Osaaminen ja tieto.....	10
2.1.1	Osaamisen käsite.....	10
2.1.2	Tiedon käsite ja ulottuvuudet.....	11
2.1.3	Hiljaisen tiedon käsite.....	12
2.2	Hiljainen tieto osana henkilöstöjohtamista.....	15
2.2.1	Ikäjohtaminen.....	18
2.2.2	Työkyky.....	20
2.2.3	Osaamisen ja tiedon johtaminen.....	22
2.2.4	Yli 60-vuotiaat työelämässä.....	24
2.3	Hiljaisen tiedon tunnistaminen, dokumentointi ja jakaminen.....	26
2.3.1	Hiljaisen tiedon tunnistaminen.....	26
2.3.2	Mitä on oleellinen hiljainen tieto?.....	26
2.3.3	Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen keinoja.....	27
2.3.4	Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja.....	28
2.3.5	Hiljaisen tiedon sisäistäminen.....	32
3	Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä.....	32
4	Tutkimusmenetelmä.....	34
4.1	Laadullinen tutkimus.....	34
4.1.1	Tapaustutkimus.....	35
4.1.2	Teemahaastattelu.....	35
4.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	35
4.3	Tulosten analysointi.....	37
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	38
5	Hiljaisen tiedon siirtäminen Luksiassa.....	40
5.1	Hiljainen tieto.....	40
5.2	Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen.....	42
5.3	Hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen.....	44
5.4	Hiljaisen tiedon sisäistäminen.....	46
5.5	Hiljainen tieto osana henkilöstöjohtamista.....	48
5.6	Ikäjohtaminen.....	51
6	Johtopäätökset.....	53
6.1	Jatkotutkimus.....	58
6.2	Yhteenveto.....	59
	Liitteet.....	65

1 Johdanto

Maailman väestö ikääntyy, ja on arvioitu että vain kuudella valtiolla on pienenevä ikäsuhte vuosien 2000 ja 2050 välillä (Productivity Commission 2005, Pollackin, 877 mukaan).

Yksi tämän hetken suurimmista haasteista on saada siirrettyä vanhemman sukupolven osaaminen ja tieto nuoremmalle sukupolvelle. Hiljaisen tiedon johtamisesta on tullut ajankohtainen aihe organisaatioille eläköitymisten ja irtisanomisten myötä. Pitkän työuran tehnyt kokenut työntekijä vie eläköityessään paljon arvokasta tietoa pois organisaatiosta. Ellei tietojen tunnistamiseen ja siirtämiseen kiinnitetä riittävästi huomiota, riskinä on että organisaatiosta katoaa poistuvien henkilöiden myötä arvokasta tietoa ja osaamista. Valitettava tosiasia on, että eläköityvän henkilön hiljainen tieto tunnustetaan usein vasta sen jälkeen, kun henkilö on jo poistunut työyhteisöstä. Pahimmillaan osaamisen katoaminen voi vaarantaa osaamisen tason organisaatiossa, ja vaikuttaa liiketoiminnan jatkuvuuteen.

Ikäjohtamisen merkitykseen on kiinnitetty huomiota vasta kun havahduttiin, että teollistuneiden maiden väestö ikääntyy nopeasti. Suomessa väestön ikääntymiseen vaikuttavat vahvasti suuret ikäluokat, lapsiluvun väheneminen 1960- ja 1970-luvuilla sekä keskimääräisen odotettavissa olevan eliniän piteneminen. Yhteiskunnan kannalta havainto väestön ikääntymisestä on ollut pääosin kansantaloudellinen: kuinka selvittää väestön ikääntymisen aiheuttamasta taloudellisesta kuormituksesta. Organisaatioille ihmisten ikääntymisen suurin uhka perustuu siihen, että suuri osa avainhenkilöistä siirtyy yhtäaikaisesti eläkkeelle. (Juuti 2002, 6-8.)

On myös puhuttu paljon eläkepommista, eli taloudellisista vaikutuksista, jotka aiheutuvat eläkeläisten määrän lisääntymisestä. On kiisteltyä, miten merkittävänä eläkepommia pidetään. Odotettua kuitenkin on, että eläkeläisten määrän lisääntyessä valtion menot tulevat lisääntymään ja verotulot vähenemään. Lisäksi väestörakenteen takia huoltosuhte tulee huonontumaan merkittävästi. Jotta eläkepommilta pystytään välttymään, on ihmisten työssäoloaika pidennettävä nykyisestä. Sopimus uudesta eläkejärjestelmästä allekirjoitettiin 26.9.2014, ja se astuu voimaan vuoden 2017 alussa, mikäli kevään 2015 vaalien jälkeinen uusi hallitus ja eduskunta hyväksyvät muutosehdotukset. Vanhuuseläkkeen ikärajoja nostetaan 3 kuukautta vuodessa joka vuosi 1955 syntyneistä lähtien, kunnes vuonna 2025 vanhuuseläkkeen alaraja tulee olemaan 65 vuotta. (Sopimus vuoden 2017 työeläkeuudistuksesta 2014; Rimmi 2015, 6.)

Ikään ja kokemukseen liittyy paljon mahdollisuuksia, joita organisaatiot pystyisivät hyödyntämään. Valitettavasti ikääntyviä ei kuitenkaan välttämättä arvosteta riittävästi, vaikka heille onkin kertynyt työnteon sujuvuuden kannalta paljon tärkeää hiljaista tietoa. Tämä johtuu osittain hiljaisen tiedon huonosta tunnistettavuudesta. Työntekijälle itselleenkin voi olla han-

kalaa tiedostaa mitä hänen hiljainen tietonsa on, sillä osaaminen kertyy vähitellen (Kiviranta 2010, 163.) Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan mestarinomaista tietoa ja osaamista, joka on automatisoitunutta ja tiedostamatonta. Henkilö ei itse välttämättä tunnista näitä taitoja, mutta taidot vaikuttavat henkilön toimintaan ja osaamiseen alitajuisesti. Hiljainen tieto on erittäin henkilökohtaista, ja sisältää henkilön omat näkemykset, käsitykset, intuitiot ja aavistukset. Hiljaiseen tietoon sisältyy myös henkilön kokemukset, ideat, arvot ja tuntemukset. Nonaka ja Takeuchi ovat jakaneet hiljaisen tiedon kahteen ulottuvuuteen: tekniseen ja tiedolliseen. Tekniseen ulottuvuuteen kuuluvat vaikeasti määriteltävissä olevat taidot, ja niistä voidaan käyttää nimitystä tietotaito. Tiedolliseen ulottuvuuteen puolestaan kuuluvat asiat, jotka koemme itsestäänselvyyksinä. Näitä ovat erilaiset kaavat, mallit, uskomukset sekä odotukset. (Virtainlahti 2008, 43-44.) Ulospäin hiljainen tieto näkyy taitavana intuitiomaisena toimintana, ja se on täysin riippuvaista kantajastaan (Järvinen, Koivisto, Poikela 2000, 72-73). Nonakan (2008, 14-15) mukaan hiljainen tieto on erittäin henkilökohtaista, jonka vuoksi meidän on erittäin hankala kuvata sitä muille.

Käsite hiljainen tieto on ollut paljon esillä suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymiseen liittyvässä keskustelussa. Monen yrityksen huolena on ollut, miten jakaa eläkkeelle siirtyvien henkilöiden osaaminen ja tieto työntekijöille jotka jäävät organisaation palvelukseen. (Virtainlahti 2008, 15.) Ikääntyneiden ja kokeneiden työntekijöiden tilalle palkataan nuorempia, kokemattomampia työntekijöitä. Lisää paineita johtamiseen luo työntekijöiden eri-ikäisyys, erilaiset arvot ja toimintatavat. Hiljainen tieto, sen tunnistaminen ja siirtäminen ovat nousseet oleelliseksi osaksi ikäjohtamista. Organisaatioille on haastavaa kerätä talteen kokeneille työntekijöille useiden vuosien aikana kertynyt hiljainen tieto. Tietojen tunnistaminen, dokumentointi ja jakaminen ennen konkareiden eläkkeelle siirtymistä on tärkeää, jotta organisaation liiketoiminnan jatkuvuus ei vaarannu. (Moilanen & Virtainlahti 2005, 46.)

Oleellisen hiljaisen tiedon säilyminen organisaatiossa vaatii onnistunutta ikäjohtamista. Yrityksen tulee olla tietoinen henkilöstönsä osaamisesta, sekä tiedostaa milloin työntekijät ovat jäämässä eläkkeelle. Kun nämä seikat ovat johdolla ja esimiehillä tarpeeksi ajoissa tiedossa, voidaan suunnitella ohjelma, jolla hiljainen tieto saadaan siirrettyä kokeneilta avainhenkilöiltä nuoremmille kollegoille. Näin voidaan säilyttää organisaatiossa se kokemus ja tieto, joka on vuosien varrella varastoitunut ikääntyneisiin työntekijöihin. Koska huoltosuhteen heikkenemisen vuoksi työuria on pidennettävä, tulee eläkeikää lähestyviä työntekijöitä kannustaa pidempien työurien tekemiseen ikäjohtamisen eri keinojen avulla. Esimerkiksi joustavilla työjärjestelyillä mahdollistetaan kokeneiden ja osaavien henkilöiden jaksaminen työelämässä vielä eläkeiän saavuttamisen jälkeen. Samalla nämä konkarit voivat toimia nuorempien työntekijöiden mentoreina ja ohjaajina.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan hiljaisen tiedon aiheuttamia haasteita henkilöstön eläköityessä. Tutkimuksen case-yrityksenä toimii Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä. Työn ensimmäinen osio koostuu teoriaosuudesta, jossa tarkastellaan hiljaista tietoa ja osaamista, hiljaisen tiedon johtamista, ikäjohtamista sekä osaamisen ja tiedon johtamista. Teoriaosuiden jälkeen esitellään Luksian nykytilanne, sekä haasteet joita koulutuskuntayhtymä tulee kohtaamaan lähivuosien aikana eläköitymisistä johtuen. Työn toinen puolisko koostuu tutkimusosiosta. Aluksi esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä selostetaan kuinka tutkimus on toteutettu ja analysoitu. Lisäksi perustellaan seikat jotka vahvistavat työn luotettavuutta. Tämän jälkeen esitetään tutkimuksen tulokset. Työ päättyy tekijän omiin johtopäätöksiin sekä yhteenvetoon työstä.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

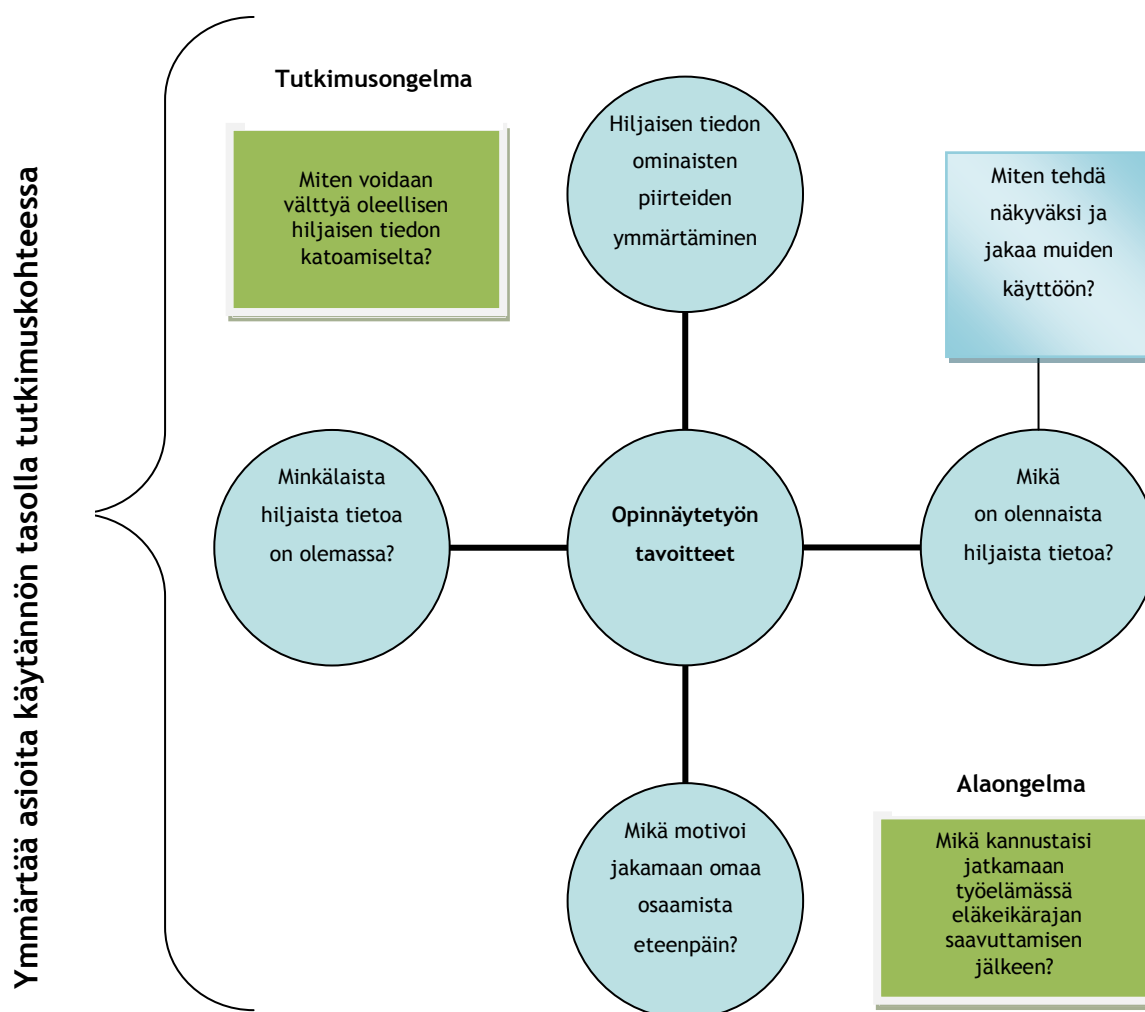
Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on selvittää, miten voidaan välttyä oleellisen hiljaisen tiedon katoamiselta. Alaongelmana on selvittää, mikä motivoisi eläkeikää lähestyviä työntekijöitä jatkamaan työelämässä pidempään. Tutkin hiljaista tietoa myös siitä näkökulmasta, miten kollega havainnoi työkaverin hiljaista tietoa. Syy näkökulman valintaan on Anne Saarion (2012) esittämä jatkotutkimusehdotus omassa opinnäytetyössään. Hän oli omassa tutkimuksessaan havainnut työntekijöiden kokevan oman hiljaisen tiedon havainnoinnin hankalaksi. Kollega puolestaan saattaa pystyä havainnoimaan toisen osaamista objektiivisemmin.

Tutkimuksen rajaus on hiljaisessa tiedossa, mutta työssä käsitellään myös aiheita jotka liittyvät hiljaisen tiedon johtamiseen sekä eläkeikää lähestyvien työntekijöiden työurien jatkamiseen. Syy, miksi käsittelen työssä jatkamista eläkeiän saavuttamisen jälkeen, on aiheen ajankohtaisuus uuden eläkejärjestelmän myötä. Näen, että ikääntyneisiin työntekijöihin on varastoitunut työvuosien aikana paljon hyödyllistä hiljaista tietoa, joka tulisi hyödyntää ja siirtää nuoremmalle sukupolvelle. Uskon, että oikeanlaisella johtamis- ja yrityskulttuurilla jo eläkeiän saavuttaneita työntekijöitä saataisiin motivoitua jatkamaan työelämässä, ja tekemään pidempiä työuria ja jakamaan omaa osaamistaan eteenpäin. Työssä käsitellään myös aiheita, jotka auttavat tutkimusongelman kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen. Näitä aiheita ovat ikäjohtaminen sekä osaamisen ja tiedon johtaminen.

Tämän työn tavoitteena on ymmärtää hiljaiselle tiedolle ominaisia piirteitä sekä ymmärtää, minkälaista hiljaista tietoa on olemassa. Tavoitteena on myös ymmärtää, mikä tieto on olennaista hiljaista tietoa ja miten se voidaan parhaiten tehdä näkyväksi ja jakaa organisaation muiden jäsenten käyttöön. Tavoitteena on myös tuoda esiin niitä tekijöitä, jotka motivoivat ikääntyviä työntekijöitä jakamaan omaa osaamistaan eteenpäin, ja selvittää minkälaiset keinot motivoisivat työntekijöitä jatkamaan työuraansa eläkeikärajan ylittämisen jälkeen. Ennen

kaikkea työn tarkoituksena on ymmärtää kaikkea edellä mainittua käytännön tasolla tutkimuskohteessani.

Tutkimukseni kohdeorganisaationa toimii Luksia, Länsi Uudenmaan koulutuskuntayhtymä (myöhemmin Luksia), jonka päätoimialana on keskiasteen ammatillinen koulutus (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. Luksia. 2015). Koulutuskuntayhtymän tehtävänä on järjestää jäsenkuntiansa puolesta ammatillista koulutusta, sekä kehittää työelämän osaamista. Luksian jäsenkuntia ovat Hanko, Inkoo, Karkkila, Kirkkonummi, Lohja, Raasepori, Siuntio ja Vihti. Vuoden 2014 loppuun mennessä Luksian henkilöstön määrä oli 397 henkilöä. (Henkilöstökertomus 2014, 2.) Luksian toiveena oli, että seuraisin pitkään talossa työskennelleiden henkilöiden eläköitymisprosessia, ja tutkisin minkälaisia toimia heidän oleellisen hiljaisen tiedon tunnistaminen, dokumentointi ja jakaminen edellyttävät. Näin ollen tapaukset voisivat tulevaisuudessa toimia valmentavina esimerkkeinä muille vastaaville eläköitymistilanteille, joita Luksia tulee kohtaamaan erityisen paljon parin seuraavan vuoden aikana. Kuvio 1 havainnollistaa opinnäytetyön tavoitteita.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoitteet

1.2 Työn muoto

Opinnäytetyö on muodoltaan tutkimustyyppinen. Tarkoituksena on tuottaa Luksialle kehitysideoita ja ratkaisuja, joten opinnäytetyöllä on myös toimintakeskeisen työn piirteitä. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää, ja tiedonkeruu toteutetaan teemahaastattelulla. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii aiheen käsittelyyn, sillä näin haastateltavien ääni ja näkemys pääsevät parhaiten esiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 164.) Tutkimuksen kohderyhmä on valittu tarkoituksenmukaisesti tutkimukseen niin, että kuullaan sekä eläkkeelle pian siirtyviä työntekijöitä että konkarin paikalle tulevia työntekijöitä. Tutkimukseen haastateltiin myös esimiehiä, jotka vastaavat hiljaisen tiedon johtamisesta. Työssä tutkitaan kahta eri eläköitymistapausta. Yhteisten palveluiden (YPA) tulosalueesta on samoihin aikoihin siirtymässä kaksi avainhenkilöä eläkkeelle: lähes 30 vuotta Luksiassa työskennellyt toimistos sihteeri sekä lähes 20 vuotta kuntayhtymässä työskennellyt talousjohtaja. Toimistosihteerin seuraajat ovat kaikki organisaation sisältä, kun taas talousjohtajan seuraaja on rekrytoitu organisaation ulkopuolelta.

2 Hiljainen tieto ja osaaminen

2.1 Osaaminen ja tieto

2.1.1 Osaamisen käsite

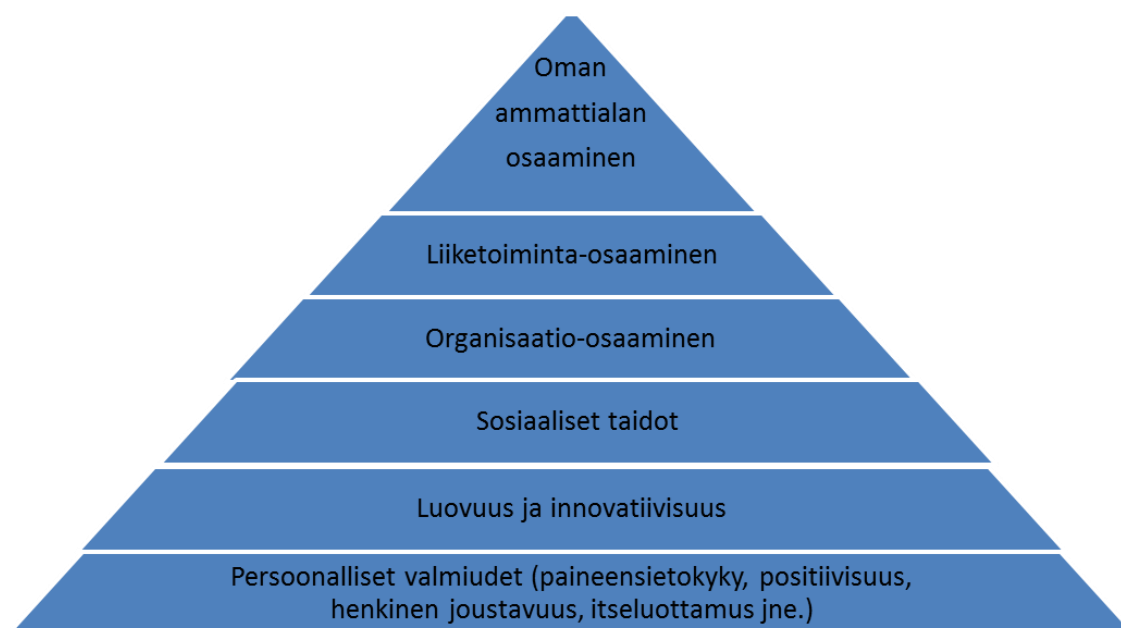
Käytämme osaamistamme päivittäin erilaisia työtehtäviä tehdessämme. Ammattitaito, eli ammatillinen osaaminen, muodostuu erilaisista tiedoista ja taidoista, mutta siihen liittyy vahvasti myös henkilön persoonallisuus. Saamme jo perimän myötä niin sanotut ”peruslähtökohdat”, joiden päälle alamme rakentaa omaa osaamistamme. Vaikka joku olisikin perinyt hyvät kädentaidot, täytyy lahjakkuudesta huolimatta omaa osaamista harjoittaa, jotta mestarin taso olisi saavutettavissa. (Virtainlahti 2008, 23.)

Osaaminen on erityistä tietoa tai taitoa joka tulee esiin, ja jota sovelletaan käytäntöön eri tilanteiden mukaan. Työpaikalla osaaminen tarkoittaa tietojen ja taitojen hallintaa ja soveltamista käytännön työtehtäviin. (Virtainlahti 2008, 23.)

Omaa osaamistamme rakennamme hankkimalla työtehtävissä vaadittavaa tietoa erilaisten koulutusten, kurssien ja tutkintojen avulla. Taitojamme kehitämme työtä tehdessä ja toteuttamalla asioita käytännössä. Kokemusta kartutamme olemalla mukana erilaisissa tilanteissa. Kontaktit ja erilaiset verkostot lisäävät osaamista omalta alalta. Myös oma asenne, motivaatio

ja energia vaikuttavat vahvasti oppimiseen ja oman osaamisen kehittämiseen. (Virtainlahti 2008, 24-25.)

Organisaatioissa osaaminen nähdään laajana kokonaisuutena, joka kattaa koko organisaation toiminnan. Yksilön osaamista voidaan tarkastella osaamispyramidin avulla (kuvio 2). (Virtainlahti 2008, 26.)



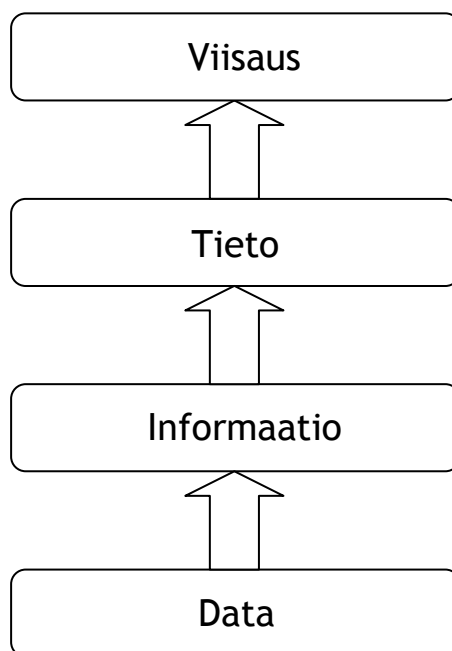
Kuvio 2: Osaamispyramidi (Viitala 2005, Virtainlahden 2008, 27 mukaan)

Pyramidin ylimmässä kerroksessa on oman ammattialan osaaminen, ja sen alapuolella liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen, sosiaaliset taidot, luovuus ja innovatiivisuus sekä persoonalliset valmiudet. Mitä alemmaksi asiat sijoittuvat pyramidissa, sitä vahvemmin ne liittyvät yksilön persoonallisuuteen. Huipulla olevat asiat puolestaan liittyvät työtehtäviin. (Virtainlahti 2008, 26.)

2.1.2 Tiedon käsite ja ulottuvuudet

Tieto polveutuu käsitteenä jo Platonin ja Aristoteleen ajoilta. Platonin määritelmä tiedolle on ”hyvin perusteltu tosi uskomus”. Tämä käsitetäänkin klassiseksi tiedon määritelmäksi. Käytännön tasolla tieto sekoitetaan usein dataan ja informaatioon. Datalla tarkoitetaan irrallisia, objektiivisia faktoja, jotka eivät liity mihinkään kontekstiin. Organisaation kontekstissa datalla tarkoitetaan yleensä erilaisia tietojärjestelmiin liitettyjä asiakirjoja ja tallenteita. Datasta puolestaan tulee informaatiota, kun se luokitellaan, analysoidaan, tiivistetään ja asetetaan kontekstiin. Voidaan siis sanoa informaation olevan dataa, jolla on merkitys ja tarkoitus. Tieto taas on dataan ja informaatioon verrattuna informaatiota, johon liittyy oivallus, kokemus, intuitio, arvostelu ja arvot. Tiedon avulla pystymme arvioimaan ja yhdistelemään uutta

informaatiota ja uusia kokemuksia. Data, informaatio ja tieto voidaan esittää myös tiedon perinteisen hierarkian avulla. Tällöin otetaan myös käsite viisaus mukaan. Viisaus määritellään parhaimmaksi tavaksi käsitellä tietoa. Tiedon perinteiseen hierarkiaan voidaan myös lisätä käsitteet asiantuntijuus ja osaaminen. Osaaminen on liiketoiminnan kontekstissa olevaa tietoa, joka pitää sisällään eksplisiittistä eli näkyvää tietoa, taitoja, kokemusta, arvoja sekä sosiaalisia verkostoja. Erityisen taitavasta osaamisesta käytetään nimitystä asiantuntijuus. Kuvio 3 kuvaa tiedon kehittymistä. (Virtainlahti 2008, 31-33.)



Kuvio 3: Tiedon luokittelu (Virtainlahti 2008, 33)

2.1.3 Hiljaisen tiedon käsite

Hiljaisen tiedon määrittely ei ole yksiselitteistä, sillä sen tunnistaminen voi olla henkilölle itselleenkin hankalaa. Hiljainen tieto käsitteenä on lähtöisin latinankielisestä sanasta *tacitus*, joka voidaan kääntää muun muassa seuraavilla tavoilla: hiljainen, vaiti, puhumatta oleva, rauhallinen, äänetön, mainitsematta, pohtimatta, käsittelemättä jätetty, sanaton, salainen ja huomaamaton. Arkikielessä hiljainen tieto usein liitetään käsitteisiin asiantuntijuus, osaaminen, kokemus ja tietämys. Ihmisillä on useita erilaisia taitoja, ja yleensä taidot jotka osataan hyvin, muuttuvat automaattisiksi ja toiminnasta tulee ei-tietoista. Näiden taitojen tunnistaminen voi olla vaikeaa, mutta ne vaikuttavat jatkuvasti toimintaamme ja päätöksentekoomme. Tämä automatisoitunut osaaminen ja tietämys on hiljaista tietoa. (Virtainlahti 2005, 26-27.)

Michael Polanyi oli unkarilainen lääketieteen tutkija, joka tiedetysti tutki hiljaista tietoa ensimmäisen kerran. Polanyin pääteoksena pidetään 1958 vuonna ilmestynyttä teosta *Personal*

Knowledge; Towards a Post Critical Philosophy. Polanyi painotti erityisesti tunteiden ja kätkeytyn todellisuuden osuutta ihmisen tiedossa. Yleensä tiedolla tarkoitetaan täsmällisiä asioita, kuten kirjoitettuja sanoja, matemaattisia kaavoja ja karttoja. Tällaista tietoa voidaan nimittää eksplisiittiseksi tiedoksi. Polanyi loi käsitteen tacit knowledge, joka suomennetaan hiljaiseksi tiedoksi. Tällä käsitteellä hän tarkoitti tietoa, joka jatkuvasti vaikuttaa ihmiseen mutta sitä ei voida muotoilla tai ilmaista. (Polanyi 1973, Koivusen 1997, 76-77 mukaan.)

Polanyin kuuluisa motto kuuluu ”we know more than we can tell”, eli tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan. Polanyi mainitsee esimerkkinä tällaisesta tiedosta sen, että ihminen kykenee tunnistamaan kasvot tuhansien kasvojen seasta, mutta ei kuitenkaan kykene selittämään miten tunnistaa kyseiset kasvot (Polanyi 2013, 27). Polanyin mukaan tiedämme hiljaisen tiedon avulla, koska eksplisiittinen tieto on totta. Jos hiljainen tieto otettaisiin pois, ei eksplisiittisellä tiedolla olisi pohjaa. (Viitala 2005, 131.)

Polanyin ajatukset perustuivat siihen, että on olemassa sekä hiljaista että näkyvää tietoa. Hän korosti molempien tiedon ulottuvuuksien merkitystä osana tietämisen kokonaisuutta, ja oli sitä mieltä ettei niitä tulisi erottaa toisistaan. Pystyäkseen käsittelemään tietoa, ihminen tarvitsee hiljaista sekä fokuoitunutta tietoa. Fokuoitunutta tietoa on se, kun olemme fokuoituneet tietämiseen ja olemme tietoisia siitä. Hyvä esimerkki tästä on lääkärin tunnistessa potilaan röntgenkuvasta sairauden. Fokuoitunutta tietämistä on uuden keksiminen, tai aiemman tiedon soveltaminen. Hiljainen tieto puolestaan on jatkuvasti mielessä, muttei tietoista. Hiljainen tieto toimii taustatietona, jonka avulla näkyvää tietoa voidaan käsittää ja kehittää. (Virtainlahti 2008, 42-43.)

Polanyi esitti tiedoillamme ja taidoillamme olevan kolme eri tasoa:

- 1) se, mikä voidaan artikuloida eli kuvata jollakin kielellä (puheella, matemaattisesti tms.)
- 2) artikuloimaton, joka ei ole huomionamme kohteena, mutta johon huomio voidaan kohdentaa ja joka sen jälkeen voidaan kuvata, artikuloida
- 3) se osa, jota ei osata / voida ottaa huomion kohteeksi ja jota ei siitä syystä voida artikuloida eli kuvata.

Artikuloimaton tieto muuttuu artikuloiduksi niin, että uusi alue tietoa tai taitoa pääsee havaitsemisen kohteeksi. Jokainen taito sisältää kumpaakin tietoa: sekä tietoista ja artikuloitua, havainnon fokuksessa olevaa että ei-tietoista, hiljaista ja artikuloimatonta, havainnon fokuksen ulkopuolella olevaa. Tästä syystä osaajan on haastavaa kuvata omaa osaamistaan muille. (Toivonen & Asikainen 2004, 13-14.)

Hiljainen tieto on erittäin henkilökohtaista, sillä se sisältää henkilön omia näkemyksiä, käsityksiä, intuitiota ja aavistuksia. Tämän lisäksi hiljaiseen tietoon sisältyy henkilön omia kokemuksia, ideoita, arvoja ja tuntemuksia. Japanilaisten Nonakan ja Takeuchin vuonna 1995 ilmestynyt teos ”The knowledge-creating company” toi hiljaisen tiedon käsitteen liiketaloustieteen keskusteluun. Heidän hiljaisen tiedon määritelmästä onkin tullut yksi kuuluisimmista ja käytetyimmistä määritelmistä. He jakavat hiljaisen tiedon kahteen ulottuvuuteen: tekniseen ja tiedolliseen. Tekniseen ulottuvuuteen kuuluvat vapaamuotoiset ja vaikeasti määriteltävissä olevat taidot. Teknisestä ulottuvuudesta voidaan käyttää myös nimitystä know-how eli ”tietotaito”. Tämä tietotaito kerääntyy ammattilaisille vuosien saatossa, ja on ikään kuin ammattilaisen ”sormenpäissä”. Tiedolliseen ulottuvuuteen kuuluvat kaavat, mallit, uskomukset sekä odotukset. Nämä asiat koemme itsestäänselvyyksinä, sillä ne ovat niin syvällä mielessämme. (Virtainlahti 2008, 43-44.)

Vaikka termejä intuitio ja hiljainen tieto käytetään usein korvaavina käsitteinä, eroaa hiljainen tieto silti intuitiosta. Jokainen ihminen omaa intuitiota, yleisluonteista tietoisuutta tai vaistoa ympäröivistä tilanteista. Hiljainen tieto puolestaan edustaa yksilön koulutusta, luontaista kykyä, kokemusta sekä harkintakykyä. (Kano Kikoski & Kikoski 2004, 67.) Nonakan (2008, 14-15) mukaan hiljainen tieto on erittäin henkilökohtaista, ja sitä on vaikeaa muotoilla niin, että se olisi selitettävissä muille. Hiljainen tieto koostuu myös mentaalimalleista, uskomuksista sekä perspektiiveistä, joita pidämme itsestäänselvyyksinä. Tästä syystä meidän on hankala kuvata hiljaista tietoaamme.

Hiljainen tieto on varastoitunut yrityksen kokeneisiin työntekijöihin, jolloin se on salaperäisesti kätkeytynyt yrityksen rakenteisiin. Hiljainen tieto pitää sisällään kaiken mikä on merkityksellistä yrityksen menestykselle, mutta ongelmallista hiljaisesta tiedosta tekee se, ettei sitä voida kuvata numeerisella datalla. (Hakala 2006, 104.) Hiljainen tieto kehittyy pitkän ajan kuluessa, ja näkyy ulospäin taitavana intuitiomaisena toimintana. Hiljainen tieto on täysin riippuvaista kantajastaan. Hiljaista tietoa voi näyttäytyä myös ammatti- ja organisaatiokulttuureissa, joissa vaikuttavat ääneen lausumattomat ja kirjoittamattomat säännöt. Japanilaiset vertaavat näkyvän ja hiljaisen tiedon eroa jäävuoreen. Näkyvästä tiedosta esillä on vain jäävuoren huippu, kun valtaosa on sanattomassa muodossa organisaatiokulttuurissa. Organisaation osaaminen perustuu paljolti siihen, miten hyvin pinnanalainen tieto kyetään tunnistamaan ja hyödyntämään yhteisesti. (Järvinen ym. 2000, 72-73.)

Hiljaisen tiedon kehollinen ulottuvuus kuvaa hyvin sen hiljaista olemusta. Jotta voisimme käsitellä ja ymmärtää asioita, meidän tulee kokea ne kehossamme, sillä kehollinen toiminta tapahtuu aistien kautta. Käsite hiljainen tieto pitää sisällään tiedon sekä hiljaisen ulottuvuuden. Emme pysty kuvaamaan hiljaista tietoa eksplisiittisesti, vaikka se jatkuvasti vaikuttaakin

toimintaamme. Hiljaista tietoa on ymmärrettävä syvällisenä, alitajuiseen toimintaan vaikuttavana tekijänä. (Virtainlahti 2008, 38.)

2.2 Hiljainen tieto osana henkilöstöjohtamista

Hiljaisen tiedon johtamisesta on tullut ajankohtainen asia organisaatioille eläköitymisten ja irtisanomisten myötä. Jotta liiketoiminnan laatu yrityksissä ei pääsisi kärsimään, olennaisen osaamisen ja tiedon säilymiseen on kiinnitettävä huomiota. Oleellista kuitenkin on, että organisaatiossa kyetään tunnistamaan kriittinen tulevaisuudessa tarvittava tieto, jottei aiemmasta tiedosta muodostu esteitä uudistuksille ja kehitykselle.

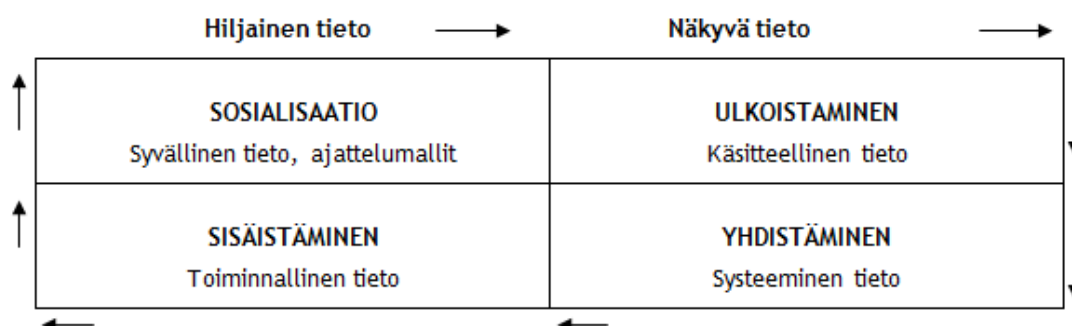
Vaahtion (2006, 156) mukaan ”oikeassa” oleminen on aina vaarallista, sillä se voi viedä helposti harhaan. Vaikka menneestä kumpuava tieto olisikin koettua ja turvallista, se ei ole enää tätä päivää. Tällöin kokemuksesta voi helposti tulla luovuuden vastakohta, ja ihmisen mieli sulkeutuu uusilta ideoilta. Kokemuksen siirtämiseen liittyy aina myös vaara, että tiedon mukana siirtyvät myös työnteon kannalta negatiiviset työtavat, kielteisyydet, kyynisyys ja asenteet.

Johdon haasteena on tunnistaa ja tuoda esiin työntekijöissä oleva hiljainen tieto. Organisaatiot ovat riippuvaisia organisaatioon liittyvästä tiedosta, joka on varastoitunut sen työntekijöihin. Tästä syystä moni organisaatio onkin pyrkinyt tekemään hiljaisesta tiedosta näkyvää, ja näin vähentämään riippuvaisuutta työntekijöistään. (Virtainlahti 2008, 73.)

Hiljaisen tiedon johtoprosessia suunnitellessaan organisaation on tiedettävä, minkälaista osaamista siltä löytyy, kenellä tämä osaaminen on sekä tunnistettava tietämyksessä oleva potentiaali. On myös tärkeää ymmärtää hiljaisen tiedon merkitys liiketoiminnan kannalta, sekä tulokseen vaikuttavana tekijänä. Hiljaisen tiedon edelleen kehittäminen on myös tärkeää: aloittelevat työntekijät tavoittelevat asiantuntijuutta, ja asiantuntijat kehittävät taitojaan edelleen. Hiljaisen tiedon johtamiseen kuuluu osaamisen jatkuva aktiivinen kehittäminen. Resursointi liittyy hiljaisen tiedon johtoprosessiin vahvasti. On huomioitava aika- sekä henkilöresurssit. Hiljainen tieto on otettava osaksi palkitsemiskäytäntöjä. Arviointi ja mittaaminen ovat tärkeässä roolissa johtoprosessia, sillä niiden avulla kyetään arvioimaan projektin toteutumista, sekä asettamaan tavoitteita. (Virtainlahti 2008, 74-77.)

Hiljaisen tiedon johtamisen perustana on käytetty tiedon luomisen mallia (SECI-malli), jonka Nonaka ja Takeuchi esittivät vuonna 1995. Tämän mallin keskeisiä osa-alueita ovat sosialisointi, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Parhaiten asiaa pystytään kuvaamaan nelikentällä (kuvio 4), jonka vasemmalta puolelta löytyvät hiljaiseen tietoon ja oikealta puolelta

näkyvään tietoon liittyvät osat. Kuvassa yhdistyvät tiedon eri olomuodot sekä niiden välillä tapahtuvat prosessin eri osat. (Kiviranta 2010, 171.)



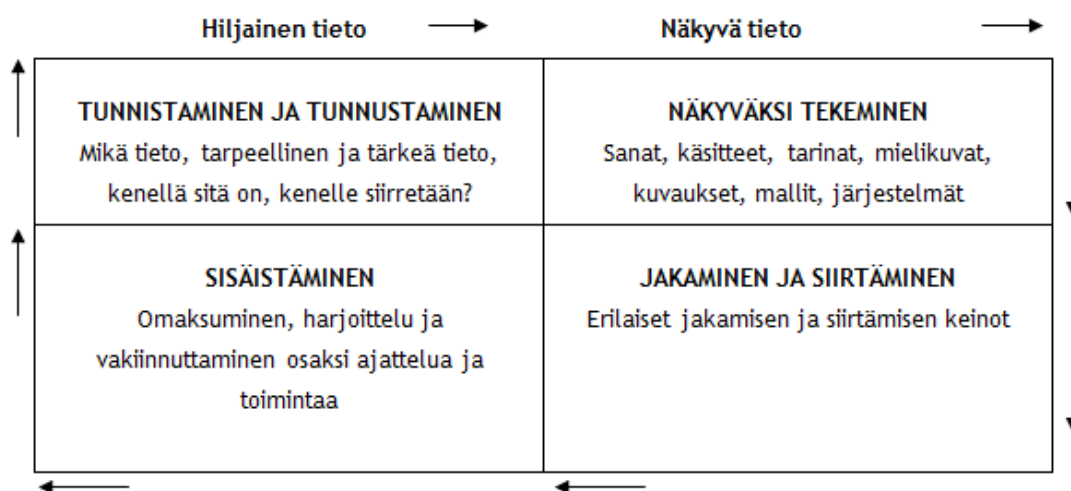
Kuvio 4: Tiedon muuttumisen prosessi (Nonaka & Takeuchi 1995, Kivirannan 2010, 171 mukaan)

Sosialisaatio on prosessi, jossa jaetaan kokemuksia ja luodaan hiljaista tietoa, kuten jaettuja mentaalimalleja ja teknisiä taitoja. Yksilö voi omaksua hiljaista tietoa toiselta pelkästään havainnoimalla toisen tekemistä, kieltä käyttämättä. Esimerkiksi oppipojat oppivat ammattitaitonsa mestareita seuraamalla, matkimalla ja harjoittelemalla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-63.) Ulkoistamisella tarkoitetaan vaihetta, jossa hiljainen tieto muutetaan näkyvään konseptiin esimerkiksi vertauskuvien, käsitteiden ja mallien avulla (Nonaka & Takeuchi 1995, 64). Yhdistäminen on vaihe jossa yhdistellään erilaisia näkyväksi muutettuja tietoja. Yksilöt vaihtavat ja yhdistävät tietoa keskenään eri viestimien kuten dokumenttien, kokousten, puhelin keskusteluiden ja tietokoneistettujen yhteydenpitoverkoston kautta. Uutta tietoa voidaan luoda lajittelemalla, lisäämällä, yhdistelemällä ja kategorisoimalla olemassa olevaa näkyvää tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67.) Mallin viimeisessä, eli sisäistämisvaiheessa, näkyvä tieto muuntuu hiljaiseksi tiedoksi. Näkyvän tiedon muuntumista hiljaiseksi tiedoksi helpottaa, mikäli tieto on muunnettu dokumenteiksi, manuaaleiksi tai suullisiksi tarinoiksi. Dokumentointi helpottaa yksilöä sisäistämään sen mitä he ovat kokeneet. Erilaiset dokumentoinnit lisäksi helpottavat näkyvän tiedon siirtoa muille ihmisille, sillä näin he voivat epäsuorasti kokea muiden kokemukset uudelleen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69.) Lisäksi tekemällä oppiminen synnyttää uusia ideoita siitä, miten asiat voisi tehdä vielä paremmin. Näin palataan takaisin sosialisaatiovaiheeseen, jossa omia aavistuksia ja käsityksiä jaetaan sekä ryhmän sisällä että esimiehille. Tämä mahdollistaa toiminnan kehittymisen sekä organisaation oppimisen. (Kesti 2005, 56.)

Käytännön tasolla hiljaista tietoa johtaessa kyseinen malli on osoittautunut kuitenkin puutteelliseksi. On huomattu, että kun hiljaisesta tiedosta on puhuttu tai sitä on haluttu lähteä kehittämään, nousevat seuraavat kysymykset aina pintaan: mitä hiljainen tieto on, keneltä sitä löytyy ja mikä hiljaisesta tiedosta on siirrettävää. Näinpä voidaankin todeta, että johta-

misprosessin lähtökohtana on hiljaisen tiedon tunnistaminen ja erottaminen näkyvästä tiedosta. Koska Nonakan ja Takeuchin malli perustuu enemmänkin tietoteoriaan, eikä lähesty asiaa käytännön johtamisen kautta, on sitä vaikea soveltaa sellaisenaan hiljaisen tiedon johtamiseen. Hiljaiseen tietoon liittyy vahvasti organisaatiossa työskentelevien taito ja kokemus, joten jos näitä osia ei kyetä tunnistamaan, on hiljaisen tiedon ja osaamisen johtaminen erittäin hankalaa. (Kiviranta 2010, 172.)

Nonakan ja Takeuchin tiedon johtamisen prosessi on muutettavissa hiljaisen tiedon johtamisen prosessiksi (kuvio 5), kun siihen lisätään yksi vaihe, eli tunnistaminen ja tunnustaminen. Alkuperäisen mallin socialisaatio on myös siirrettävä eri tasolle. Hiljaisen tiedon johtamisen prosessimallissa socialisaatio nähdään prosessin onnistumiseen vaikuttavana edellytyksenä. Toinen muutos on käsitteiden ja mallien yhdistäminen ja nimeäminen näkyväksi tekemiseksi. Tämä selittyy, kun verrataan käytännöllisen ja teoreettisen tiedon eroa. Teoreettinen tieto vaatii enemmän käsitteitä ja malleja, kun taas käytännön tiedon ja osaamisen johtamisessa riittää yksi osa-alue, näkyväksi tekeminen. Hiljaisen tiedon johtamisen prosessimallissa jakaminen ja siirtäminen on muutettu omaksi osa-alueeksi, kun taas tiedon johtamisen prosessissa se on osa socialisaatiota. Tiedon johtamisen prosessimallin viimeinen osio, sisäistäminen ja tiedon toiminnaksi muuntuminen, on jätetty osaksi hiljaisen tiedon johtamisen mallia. (Kiviranta 2010, 172-173.)



Kuvio 5: Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta 2010, 173)

Hiljaisen tiedon johtamisen mallin eri osa-alueita käydään tarkemmin läpi luvussa 2.3.

Jotta hiljainen tieto saadaan tuotua esiin, tulee monenlaisten asioiden toteutua.

Ensinnäkin hiljainen tieto on huomattava. Yksi olennaisen hiljaisen tiedon paras tunnistaja on esimies. Tämän lisäksi hiljaisen tiedon haltijan tulee itse tunnistaa oma hiljainen tietonsa,

olla valmis tuomaan se esille ja jakaa sitä muiden kanssa. Tämä vaatii turvalliseksi koettua ympäristöä ja tilannetta. Tätä saattaa vaikeuttaa esimerkiksi tapahtuneet henkilöstövähennykset tai niiden uhka, jolloin ihmisillä on tapana suojata omaa asemaansa panttaamalla mahdollisimman paljon arvokasta tietoa itsellään. Ihmiset eivät ole halukkaita jakamaan omaa osaamistaan, sillä tällöin toisen asema voi vahvistua. Oman osaamisen ainutlaatuisuus koetaan usein keinoksi turvata oma asema. Huono työilmapiiri ei myöskään edistä hiljaisen tiedon esillepääsyä. (Viitala 2005, 132.)

Ennen kuin organisaatiossa aloitetaan hiljaisen tiedon siirtäminen, sen tulee tietää minkälaista tietoa ja osaamista siltä löytyy nyt. Tämä mahdollistetaan säännöllisillä osaamiskartoituksilla ja kehityskeskusteluilla. Mikäli organisaatiossa huolehditaan jatkuvasta osaamisen ja tiedon jakamisesta osana jokapäiväistä työtä, ei massiiviselle tiedonsiirtoprojektille ole edes suurta tarvetta. Kun yrityksellä on käsitys siitä, minkälaista osaamista siltä tällä hetkellä löytyy, on tulevaisuuden osaamistarvetta helpompi ennakoida. Ennakointia auttaa myös, mikäli yrityksen missio ja strategia ovat selkeitä johdolle, sekä osana päivittäistä johtamista. (Vaah-tio 2006, 156-157.) Kun kriittistä hiljaista tietoa omaava henkilö siirtyy eläkkeelle, lisäresursointi on usein paikallaan. Uusia työntekijöitä tulisi sijoittaa poislähtevien henkilöiden työpa-reiksi jo paljon ennen lähtöä, sillä osaamisen siirtyminen vaatii aikaa. Usein nämä investoinnit maksavat itsensä takaisin, erityisesti avainosaajien kohdalla. (Viitala 2005, 134.)

Nonakan mukaan modernien organisaatioiden menestys on kiinni rakenteissa piilevän hiljaisen tiedon säilyttämisessä, osoittamisessa ja muuttamisessa täsmälliseksi tiedoksi. Tämän pohjal-ta syntyy uutta tietoa, jota ilman yritykset eivät voi toivoa itselleen pitkää ikää ja luoda uusia menestystuotteita. (Hakala 2006, 105.)

2.2.1 Ikäjohtaminen

Ikäjohtamiseen on alettu kiinnittämään huomiota, sillä maamme väestö ikääntyy nopeasti. Ikäjohtamisella tarkoitetaan iän huomioimista osana johtamista. (Juuti 2008, 221.) Hiljainen tieto, sen tunnistaminen ja siirtäminen liittyvät merkittävällä tavalla siihen, että työvoi-mamme ikääntyy. Tämä luo uudenlaisia haasteita esimiestyölle sekä työyhteisöjen kehittämise-lle. Työyhteisöjen arvomaailmaa, vuorovaikutusta ja olemassa olevaa henkilöstöä on kehi-tettävä ja johdettava entistä tehokkaammin. Tämän lisäksi on kiinnitettävä huomiota oikean-laiseen johtamiskulttuuriin, ja kehitettävä tilanteeseen ja johdettavien henkilöiden eroihin sopivaa esimiesosaamista. (Moilanen 2005, 14-15.)

Suomi on Euroopan maiden tilastojen kärjessä ikääntyvien suhteellisessa osuudessa, ja eläk-keelle siirtyvien määrässä. Tämä fakta on luonut paineita henkilöstön kehittämiseksi ja joh-tamiseksi, jonka johdosta ikäjohtamiseen on alettu kiinnittämään huomiota. Ikäjohtaminen

soveltaa henkilöstöjohtamisen oppeja yhdessä työpsykologian ja ihmisten johtamisen teorioiden avulla, samalla ikääntyvien ihmisten arvoa ja työkykyä korostamalla. Ikäjohtaminen on yrityksillemme yhä tärkeämpi uudenlainen lähestymistapa, sillä yhä useamman organisaation henkilöstö koostuu pääsääntöisesti nuorista ja pian eläkkeelle siirtyvistä. Eri-ikäisten työntekijöiden arvostus tulee myös saada vastaamaan työntekijän osaamista eikä ikää. Eri-ikäisten työntekijöiden vuorovaikutustaitoja on myös kehitettävä, jotta osaamista saadaan jaettava ja työyhteisön osaamista ylläpidettyä ja kehitettyä. (Moilanen 2005, 16.)

Vahtio (2006, 8-9) kritisoi käsitettä ikäjohtaminen siitä syystä että se usein ymmärretään väärin niin, että eri-ikäisiä tulisi johtaa eri tavalla. Toinen harhaluulo liittyy siihen, että nimenomaan vanhempia työntekijöitä tulisi ”ikäjohtaa”. Tästä syystä pahimmillaan vastoin hyvää tarkoitustaan, ikäjohtaminen ainoastaan korostaa eri ikäryhmien välisiä oletettuja eroja ja vahvistaa ennakkoluuloja. Vahtion mielestä tulisi mieluummin puhua iättömästä johtamisesta, ja nähdä yksilö aina ennen ikäänsä.

Kivirannan (2010, 53) mukaan ikäjohtaminen on erittäin haasteellista, elleivät esimiehet ja johto näe tarvetta kehittämislle. Yleisellä tasolla tarve on ollut näkyvässä jo pitkään, sillä työntekijöiden ikääntyminen, eri-ikäisyys, hiljainen tieto ja työssä jaksamisen tukeminen ovat luoneet tarpeen aiheesta puhumiselle. Nyt kuitenkin tarvitaan yhteistyötä esimiehiltä ja alaisilta, jotta ikäjohtamisen tarve tulee tunnistetuksi myös työyhteisöissä. Koska jokaisella organisaatiolla on omat tarpeensa, vain tunnistamalla nämä erityiset tarpeet päästään kehittämään organisaatiolle oikeanlaista ikäjohtamisen kokonaisuutta.

Tällaisia kehittämistarpeita voivat olla muun muassa seuraavat:

1. ”Työntekijöiden keski-ikä on korkea, esim. yli 50 vuotta.
2. Huomattava osa esimiehistä jää eläkkeelle 2-3 vuoden kuluessa.
3. Nuoria työntekijöitä ei saada palkattua riittävästi.
4. Eläköityvien tilalle ei löydy riittävän kokeneita seuraajia.
5. Työntekijöiden osaamisen jakamiseen ei ole riittävästi keinoja.
6. Työn organisoinnissa ei pystytä ottamaan huomioon ikääntymistä.
7. Esimiehillä ei ole riittävästi osaamista eri-ikäisten yhteistyön tukemiseen.
8. Nuorten perehdyttämiseen ei ole osaamista tai aikaa.
9. Yli 50-vuotiaille ei ole omia urasuunnitelmia tai uran kehittämisen keinoja.
10. Ikääntyneet työntekijät pitäisi saada pysymään aktiivisina ja kehittyvinä. ”

(Kiviranta 2010, 54)

Olivat yrityksen tarpeet mitkä tahansa, niistä on keskusteltava jotta tiedettäisiin mitä kohtia on lähdeittävä kehittämään. Keskustelua on myös käytävä siitä, miten hyvin nykyinen johta-

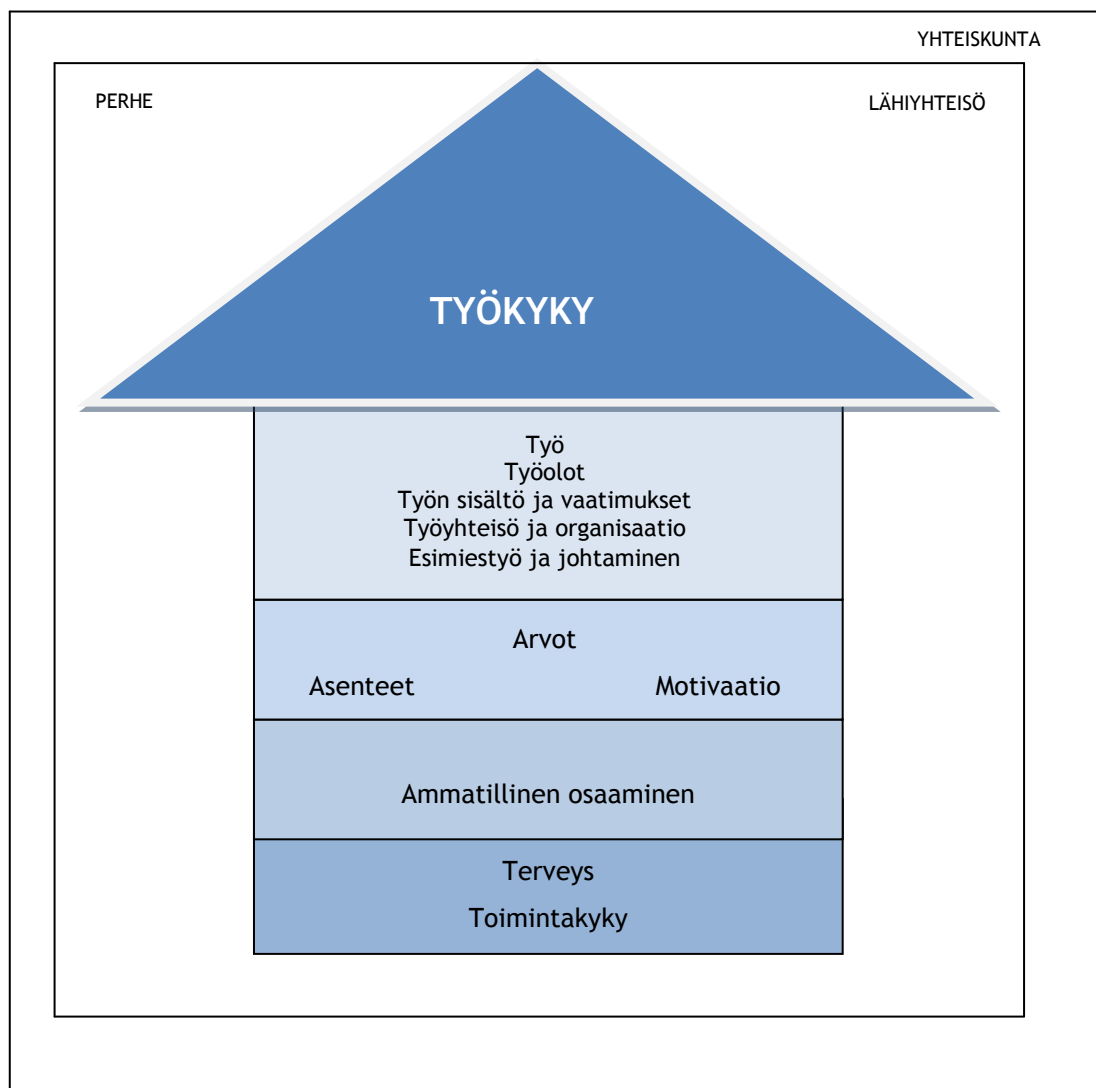
mismalli palvelee nykyisessä työvoimatilanteessa. Mikäli työyhteisöstä nousee esiin useita aiemmasta tilanteesta poikkeavia, ikääntymisestä tai eri-ikäisyydestä johtuvia ongelmia, on tarvetta miettiä, mikäli ikäjohtamispainotusta kannattaisi lisätä johtamiseen. (Kiviranta 2010, 53-54.)

Juutin mukaan puhumme usein elämästä ja iästä synonyymeinä. Samalla helposti luomme käsitteitä eri ikäkausiin liittyvistä tyypillisistä vaiheista, ja pahimmillaan teemme niistä yleistyksiä. Pahimmillaan ihmisten elämää mallinnetaan elinkaarimallin avulla. Elinkaarimallissa ihmisen elämän kulkua kuvataan ylösalaisin piirretyn U:n avulla. Elinkaarimallin mukaan elämämme alussa meillä on paljon erilaisia mahdollisuuksia, ja elämämme täydellistyy kaaren keskivaiheilla. Kaari kuitenkin lähtee laskuun melko pian. Elinkaarimallin mukainen ajattelu-tapa on vaarallinen, sillä siitä tulee helposti itseään toteuttava ennuste. Ihmiset alkavat kuvitella elämänsä kulun elinkaarimallin mukaisesti, ja alkavat mieltämään ikääntymistä negatiivisena asiana. Muissa kulttuureissa, kuten esimerkiksi Kiinassa, ikääntyminen nähdään viistosti ylöspäin kulkevan suoran mukaan. Näissä perinteisissä kulttuureissa uskotaan, että ikääntyessään ihminen lähestyy viisautta ja jumalallista tasoa. Uskotaan myös, että ihminen oppii elämänsä aikana sekä muilta että omista kokemuksistaan, erehdyksistään ja onnistumisistaan. Kiinassa vanhuutta kunnioitetaan ja sen mukana tuomaa elämänviisautta odotetaan mielellään. (Juuti 2008, 222-223.)

2.2.2 Työkyky

Tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että miesten fyysinen toimintakyky alkaa alentua noin 25 vuoden iästä alkaen ja naisilla noin 30-35 vuoden iästä eteenpäin. Tutkijat ovat myös yksimielisiä siitä, että liikunta auttaa ylläpitämään lihaskuntoa. Tutkijoiden mukaan ihmisen sosiaaliset taidot kehittyvät huippuunsa vasta myöhäisemmällä iällä. Ikääntyneiden on helpompi sovittaa oma käyttäytymisensä muiden käyttäytymisen mukaan. Ikä tuo siis mukanaan arkielämään liittyviä taitoja, joita voidaan nimittää viisaudeksi. Viisaus voidaan siis määritellä kyvyksi havaita ja löytää olennaisia asioita ongelmissa. Näin ollen, kun sosiaalisten ja psyykkisten taitojen on huomattu kehittyvän huippuunsa vasta myöhäisemmällä iällä, ja ainoastaan fyysisen puolen heikentyvän iän myötä, tulisi ikääntymiseen suhtautua positiivisemmalla asenteella. Tämän lisäksi työelämässä ei enää vaadita fyysisiä kykyjä samalla tavalla kuin ennen, vaan sosiaaliset ja henkiset kyvyt ovat muodostuneet tärkeämmiksi. Töiden luonteen muutoksesta johtuen, meidän tulisi kyetä suhtautumaan ikääntyneiden työssä käymiseen positiivisemmin. (Juuti 2008, 224-225.)

Ikääntyvien työntekijöiden työkykyä havainnollistaa hyvin työkykytalo (kuvio 6).



Kuvio 6: Työkyky-talo (Moilanen 2005, 17)

Kaiken perustana toimii terveys ja työkyky, sillä ilman niitä ei ole työntekijää. Toiminta jaetaan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn, joista fyysiseen kiinnitetään eniten huomiota. Olisi tärkeää kiinnittää enemmän huomiota psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Ammatillinen osaaminen pitää sisällään työntekijän osaamisen eri muodoissa. Osaamisen kehittäminen on tärkeää sekä ikääntyneiden, että nuorten työntekijöiden valmiuksien lisäämiseksi. Keskellä taloa ovat arvot, jotka kertovat työntekijän asenteesta itseään ja ikääntymistään kohtaan, sekä motivaatio jota ilman on vaikea tukea kenenkään kehittymistä tai työssä jaksamista. Työyhteisö ja sen johtaminen ovat tärkeitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Työkykytalon voidaan tulkita ilmentävän ikäjohtamiseen tarvittavia keinoja. Työkykytaloissa olevat asiat ovat olleet jo pitkään osa henkilöstöjohtamisen oppeja, mutta niiden arvo

ja tarpeellisuus vain korostuvat, kun henkilöstövoimavaroista on tullut niukka resurssi ja iästä on tulossa tämän vähäisen resurssin keskeinen näkökulma. (Moilanen 2005, 17-18.)

Elinkaarimallin mukainen ajattelu on vielä nykyäänkin varsin yleistä, mikä näkyy muun muassa nuoruuden ihannointina. Elinkaarimallin omaksuminen mahdollistaa ikäsyrynnän, joka on edelleen melko yleistä. Tästä syystä ihmisten kokemus tulisi saada esille työpaikoilla, ja kokemustietoa tulisi pystyä hyödyntämään. Toinen syy kokemustiedon esille saamiselle on se, ettei ole lainkaan selvää, että kokemusta osataan pitää huomionarvoisena tietona. (Juuti 2008, 226.) Monilla työpaikoilla tiedostetaan että ikääntyneillä työntekijöillä on kokemusta, mutta kokemusta ei pidetä merkittävänä sillä sen ei katsota olevan nykyisten vaatimusten mukaista. Kokemusta ei siis nähdä tietona. (Juuti 2008, 226.)

Esimiehille on usein haastavaa tunnustaa eri-ikäisyydestä johtuva erilaisuus, ja toimia sen edellyttämällä tavalla. Tämän seurauksena kaikkia työntekijöitä johdetaan samalla esimieslähtöisellä tavalla. Parhaiten ikääntyvää työntekijää voisi johtaa kuuntelemalla ja puhumalla hänen kanssaan tulevista muutoksista, mutta usein hänelle tarjotaan koulutusta. Nuoren työntekijän tarve tulla johdetuksi täytyisi usein tarjoamalla riittävän selkeitä toimenkuvia, perusteellisella perehdyttämällä ja mahdollisuudella mentorointiin. Valitettavasti nuorille työntekijöille tarjotaan kuitenkin usein jonkin ammatillisen osaamisen kurssia. Jos taas työnsä hallitsevaa vanhempaa työntekijää neuvotaan työvaiheet liian yksityiskohtaisesti selittäen, saadaan aikaan ainoastaan tyytymättömyyttä. Heitä tulee johtaa tavoitteiden avulla, ja heidän asiantuntijuuteensa luottaen. Muutoksista tulee keskustella ajoissa, urapolun suunnitteluun on käytettävä lisäpanoksia, ja kehitettävä kokeneelle työntekijälle sopivia kehittämiskeinoja. Ikääntyneiden työntekijöiden kanssa on myös kiinnitettävä huomiota arvon kokemiin, sillä se on olennainen osa työssä jaksamista ja jatkamista. (Kiviranta 2010, 57.)

2.2.3 Osaamisen ja tiedon johtaminen

Organisaatiolla on valtavasti tietopääomaa joka odottaa hyödyntämistä. Jokaisella työntekijällä on oma näkemyksensä siitä, miten omaa työtä ja työyhteisöä voidaan parantaa. (Kesti 2014, 62.) Organisaation ja henkilöstön osaamisen ja kokemuksen hyödyntämisen tulisi olla oleellisena osana yrityksen liiketoiminnan toimenpiteitä ja suunnitelmia. Yksilön kehittymistä tulisi myös aktiivisesti tukea. Johdon, esimiesten ja henkilöstöasiantuntijoiden tulisi säännöllisesti arvioida, kuinka hyvin henkilöstön osaaminen vastaa nykyisiä ja tulevia tarpeita, ja kuinka hyvin henkilöstön kehittäminen, valmennus ja urapolun ohjaus on liitetty liiketoiminnan strategiaan. (Lankinen, Miettinen, & Sipola 2004, 33.) On tärkeää, että osaamisen johtamista suunnitellessa hahmotetaan koko johtamisen kokonaisuus, sekä eri tehtävät jotka muodostavat tämän kokonaisuuden. Nykyisin osaamisen johtaminen on entistä lähempänä esimiehiä sekä itse johdettavia, osaamisen johtamisen ollessa osana työn tekemistä ja kehittämistä.

Osaamisen johtamisen perusta on strategiassa, joka opastaa kohti tulevaisuutta. Sen avulla pystytään määrittämään, mitä osaamista kehitetään ja mihin suuntaan. (Kiviranta 2010, 134.)

Henkilöstön kehittäminen, osaaminen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta. Tiedot, taidot ja osaaminen siirtyvät hitaasti työntekijältä toiselle, minkä vuoksi monet keinot ja ohjelmat tulisivat tarpeen hankitun taidon siirtämiseksi mahdollisimman monelle. Yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota tiedon siirtämiseen nuoremmalle sukupolvelle ennen kuin on liian myöhäistä. Eri aloilla on jo pulaa pätevistä ja kokeneista työntekijöistä, ja kilpailu näistä osaajista on kovaa. Tästä syystä yritysten tulisi ensin tukea henkilöstönsä ammatillista kouluttautumista, kehittää oman alansa osaamista ja tehostaa tiedon ja kokemuksen siirtoa organisaation sisällä. Yrityksissä on alettu toteuttamaan erilaisia oppimismalleja, joiden avulla ikääntyneet työntekijät voivat suoriutua tietotekniikan ja teknologian mukana tuomista uusista haasteista. Ikääntyneiden oppiminen ja työkyvyn ylläpitäminen ovat merkittäviä tekijöitä lähivuosina monelle yritykselle. (Lankinen ym. 2004, 33-35.)

Peter Sengenin mukaan oppivassa organisaatiossa on kyse asioiden yhteisestä rakentamisesta ja luomisesta, sekä organisaation ja sen työntekijöiden osaamisen parantamisesta. Organisaatio on oppimistilassa, kun se aktiivisesti ja tuottavalla tavalla lisää omaa osaamistaan. Oppiminen on sellaisten kykyjen ja osaamisen parantamista, joiden avulla voidaan tehdä jotain mihin ei olisi aiemmin kyetty. Oppivassa organisaatiossa pyritään myös saamaan organisaatiossa oleva tieto koko organisaation hyödynnettäväksi. Keinoja tämän mahdollistamiseksi ovat muun muassa tapaamiset, ihmisten kierrättäminen eri työtehtävissä sekä projektitiimien koostuminen. (Aaltonen & Wilenius 2002, 159.)

Yritysten johto seuraa erilaisista henkilöstöraporteista henkilöstökustannuksia osana henkilöstöosaston säännöllistä raportointia. Liiketoiminnan suunnittelussa henkilöstön kehittäminen nähdään yleensä kustannustekijänä eikä investointina tulevaisuuteen. Eri yrityksissä toteutetuissa laatuarvioinneissa on todettu, että henkilöstövoimavarojen suunnittelu on usein vähäisesti suunniteltua ja hajanaista, eikä tavoitteita ja laatukriteereitä ole riittävän selkeästi määritelty. Yrityksen uudistumista, luovuutta ja kehitystä voidaan arvioida huolella valituilla laatukriteereillä, sekä henkilöstöjohtamisen avainluvuilla. (Lankinen ym. 2004, 37.)

Eri-ikäisten työntekijöiden osaamisen johtamisen edellytyksiä luodessa on syytä kiinnittää huomiota ensin työhön, sen haasteisiin sekä kuormittavuuteen. Oppimisen ja osaamisen kehittämisen tueksi tarvitaan myös työkavereiden sekä esimiesten tukea. Työtehtävien oikea suhde työntekijän osaamiseen nähden on myös tärkeä tekijä osaamisen ja hyvinvoinnin kannalta. Työn tulee olla sopivalla tavalla haastavaa ja kannustavaa, jotta paine uuden oppimiseen on sopiva suhteessa työntekijän voimavaroihin. Kehittymisen kannalta on myös tärkeää, että työ

on sopivasti vaihtelevaa. Uudenlaiset virikkeet ja mahdollisuudet tarjoavat tilaisuuden kehittymiselle. (Kiviranta 2010, 144.)

Nuori vastavalmistunut työntekijä saattaa kuvitella olevansa alansa ammattilainen. Hän ei vielä hahmota omaa taitamattomuuttaan, eikä ymmärrä omaavansa vasta perustiedot työelämän tarpeista. Tästä syystä nuorilta vaaditaan nöyryyttä sekä halua oppia. Ikääntyvälle työntekijälle taas on ehtinyt kertyä osaamista paljon, mutta se ei ole samalla tavoin todistettavissa kuin erilaiset tutkinnot tai kurssit. Osaamista kertyy työssä oppimisen johdosta jatkuvasti, mutta koska sitä on hankala todentaa, se jää toisinaan huomaamatta tai arvostamatta. (Kiviranta 2010, 145.) Nuori työntekijä tarvitsee oman oppimisen tueksi kokeneempaa kollegaa auttamaan hahmottamaan kokonaisuuksia ja erilaisia vaihtoehtoja. Kokemattomat työntekijät eivät vielä osaa hahmottaa asioiden yhteyksiä. Erityistä tukea he tarvitsevat vaikeissa ja epäselvissä tilanteissa. Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla taas on syytä kiinnittää huomiota siihen, kuinka yksilöt kokevat selviytyvänsä tai pelkäävät epäonnistuvansa uuden oppimisessa. Apua ei kuitenkaan tule tarjota työntekijälle joka ei sitä tarvitse. (Kiviranta 2010, 146-147.)

Ajankäyttö on tärkeä tekijä osaamisen kehittymisessä. Työssä pitää olla aikaa omien, tai muiden tekemisten miettimiselle oppimisen kannalta. Aikaa tulee myös löytää yleiselle keskustelulle, tiedon ja osaamisen jakamiselle sekä verkostojen rakentamiselle. Oppimisen yhtenä edellytyksenä on vuorovaikutus, jonka vuoksi yhteisiä tilaisuuksia, projekteja ja arviointi- ja suunnittelutilanteita on järjestettävä. Työntekijöiden jaksamiseen on myös kiinnitettävä huomiota, sillä väsynyt, stressaantunut ja uupunut työntekijä ei jaksa kehittää osaamistaan. (Kiviranta 2010, 145-146.)

Kestin (2014, 140) mukaan osaamista voidaan parantaa sisäisellä ja ulkoisella koulutuksella, josta osa kohdistuu nykyisen osaamistason ylläpitoon ja osa uuden oppimiseen. Kestin näemyksen mukaan organisaatioiden tulisi panostaa enemmän uuden oppimiseen, sillä tällöin työntekijät korottaisivat omaa sekä organisaation vaatimustasoa. Tällöin myös lisätään halua uudistua ja kehittää toimintaa, jolloin myös kilpailukyky paranee. Pelkkä nykyisen osaamistason ylläpitäminen ei riitä, sillä se ei luo tarvetta toiminnan kehittämiseksi. Uutta osaamista tarvitaan, jotta pystytään näkemään nykyisen toiminnan kehittämistarpeet. Pelkkä osaamisen lisääminenkään ei riitä, vaan tarvitaan pätevää esimiestoimintaa ja toimintakulttuuria, jotta nykyiset toimintatavat uskalletaan kyseenalaistaa ja toteuttaa tarvittavat uudistukset.

2.2.4 Yli 60-vuotiaat työelämässä

läästä on tullut vasta meidän aikanamme globaalinen ongelma, jollainen se ei ole koskaan ennen ollut. Vielä 1950-luvulla maatalousyhteiskunnassa kaikki tekivät käytännössä töitä elä-

mänsä loppuun saakka. Vasta eläkejärjestelmän käyttöönotto muutti tapaa ajatella eläkeikäisillä olevan oikeus joutilaisuuteen. Vähitellen vanhuuden rajaa on vedetty alemmas muun muassa eläkeputkien ja osa-aikaeläkkeiden myötä. Tällaiset järjestelmät viestittävät, ettei yli 50-vuotiaiden paikka ole työelämässä. Keski-ikäisiin on alettu siis liittämään mielikuvia, jotka aiemmin yhdistettiin ainoastaan vanhuuteen. Ellei yhteiskuntamme ajattelutapaa muuteta, seuraukset ovat työelämälle ja kansantaloudellemme kohtalokkaita. (Vaahtio 2006, 5-6.)

Eläkkeelle siirtymistä edistävät työstä poistyöntävät, sekä eläkkeelle vetävät voimat. Eläkkeelle siirtyminen houkuttaa, sillä työn pelätään muuttuvan liian vaativaksi. Moni haluaa siirtyä pois työelämän kilpailusta. Suomessa on kehitetty erilaisia toimenpideohjelmia vastamaan varhaisen eläkkeellesiirtymisen haasteeseen. Tavoitteena on vaikuttaa työntekijöiden työssä pysymiseen, ja siirtää heidän eläkkeelle siirtymistä myöhemmäksi. (Paloniemi 2004, 14.)

Koska nykyisten eläkesäädösten mukaan työntekijä voi olla työelämässä 68 ikävuoteen asti, on todennäköistä että moni hyväkuntoinen, erityisesti asiantuntija- tai johtotehtävissä työskentelevä näin valitsee. Monille eläkkeelle jääminen merkitsee kriisiä, sillä se koetaan julkiseksi tunnustukseksi omasta vanhuudesta josta saatetaan kokea häpeää. Tästä syystä moni haluaa jatkaa työelämässä vielä yli 60-vuotiaana. Toiset taas kokevat eläkkeelle siirtymisen helpoituksena, sillä se on keino päästä työn mukanaan tuomasta epävarmuudesta ja stressistä eroon. Eläkkeelle siirtymisen alkuhuuman jälkeen moni on kuitenkin innokas jatkamaan työssä osa-aikaisesti ja määräaikaisesti. Työnantajan kannattaakin koota itselleen osaajapankki eläkkeelle siirtyneistä ammattilaisista. Eläkkeelle siirtyneet taas saavat työstä virkistystä, vaihtelua, statusta ja ylimääräistä tuloa. Eniten järjestelystä hyötyvät kuitenkin työnantajat, sillä esimerkiksi sijaisuuksien hoito helpottuu. (Vaahtio 2006, 139-140, 142.)

Anna Pärnäsen kokoaman tutkimusaineiston mukaan keski-ikäiset kokevat muuttuneensa iän myötä monella tapaa. Kuusikymppiset kokivat muutoksia omassa jaksamisessaan sekä oppivansa hitaammin. He myös kokivat omaavansa arvokasta kokemusta, tilannehallintaa, kokonaisuuksien hahmottamista sekä hyvän työmoraalin. He eivät kuitenkaan kokeneet, että vanhempia työntekijöitä tulisi kohdella erityisryhmänä ikänsä takia. He eivät myöskään kokeneet että olisi töitä, jotka sopisivat nuorille mutta eivät vanhemmille. Paremminkin koettiin tärkeäksi terveyden ja työkyvyn huomioon ottaminen iän sijaan. (Julkunen 2003, 211-213.)

2.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen, dokumentointi ja jakaminen

2.3.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Koska hiljaisen tiedon käsite on melko abstrakti, oman hiljaisen tiedon tunnistaminen on koettu yleisesti hankalaksi. Jotta oma hiljainen tieto pystytään tunnistamaan, on pohdittava muun muassa seuraavia asioita: mitä minä osaan, mitä tiedän, mistä tiedän, miten teen ja keneltä kysyn? (Moilanen ym. 2005, 31.) Ennen kuin hiljaista tietoa lähdetään siirtämään, on tärkeää tietää, mitä yritys haluaa tulevaisuudessa tehdä. Apua saa yrityksen määrittämästä strategiasta sekä tulevaisuuden visiosta. Tärkeää on myös tunnistaa se osaaminen, jota yrityksen henkilöstöllä tällä hetkellä on, ja minkälaista osaamista tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan. Työntekijät, jotka omaavat harvinaista osaamista jota tullaan myös tulevaisuudessa tarvitsemaan, on tärkeä tunnistaa. Näille työntekijöille on löydettävä työpari, jotta hiljaisen tiedon siirto ja jakaminen voidaan suorittaa. (Kiviranta 2010, 175-176.)

Koska osaaminen ja taito automatisoituvat ihmisen kehittyessä, niihin on hankala kiinnittää huomiota arjen työelämässä. Erilaisissa ryhmäprosesseissa hiljaisen tiedon tunnistaminen on kaikkein helpointa. Eri-ikäisille työntekijöille voidaan järjestää vuorovaikutteinen tilaisuus oman osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistamiseksi. Asiasta tulee tehdä niin iso numero, ja tarkastella sitä niin perinpohjaisesti, ettei oma hiljainen tieto tunnu enää itsestäänselvydeltä. (Moilanen 2008, 251.) Työntekijöiden hiljaisen tiedon tunnistamisen apuvälineinä voidaan käyttää osaamiskartoituksia sekä mallintamista. Osaamiskartoituksilla voidaan hahmottaa työntekijöiden osaamista, ja mallintamisen avulla tuoda esiin työprosesseihin liittyvää hiljaista tietoa. Mallintaminen suoritetaan toiminnallisissa ryhmissä, jotta kokemustieto saadaan vaihdettua ryhmän sisällä, ja muutettua hiljainen tieto näkyväksi. (Moilanen ym. 2005, 31-32.)

2.3.2 Mitä on oleellinen hiljainen tieto?

Kun hiljaista tietoa lähdetään tunnistamaan ja jakamaan, tulee kiinnittää huomiota siihen, mikä tieto on toiminnan kannalta oleellista ja kriittistä tietoa. Kriittinen hiljainen tieto on sellaista, jonka katoaminen vaarantaa organisaation toiminnan. Kriittinen hiljainen tieto on erityistä osaamista ja tietoa liiketoiminnan kannalta olennaisista asioista. On kyettävä tunnistamaan se tieto ja osaaminen, jonka avulla tulokset saadaan aikaiseksi. Tämän lisäksi on myös ajateltava sitä, minkälaista tietoa organisaatio tulee tarvitsemaan tulevaisuudessa. Vanhentuneet toimintatavat on kyettävä tunnistamaan, sillä toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja tällaista vanhentunutta tietoa ja osaamista ei ole kannattavaa jakaa. Vanhentuneiden ja toimimattomien tapojen perusteella voidaan pyrkiä luomaan uusia toimintamalleja. (Virtainlahti 2008, 88-89.)

Organisaation menestyksen ja toiminnan kannalta oleellista osaamista nimitetään ydinosaamiseksi. Tällä tarkoitetaan sellaista osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Organisaation osaamiskenttää hahmotellessa voi lähteä liikkeelle pohtimalla, mitä ovat ne kriittiset osaamisalueet joilla säilytetään menestyksen mahdollisuudet nyt ja tulevaisuudessa? Osaamiskartoitusta tehdessä tulee siis verrata henkilön ja yksikön osaamisen nykytilaa tavoitetasoon. Useimmiten osaamiskartoitukset tehdään kehityskeskusteluiden yhteydessä. (Moilanen ym. 2005, 31.)

Hiljaisen tiedon tunnistamiselle on valitettavasti tyypillistä, että tietämys usein tunnistetaan vasta kun se on jo menetetty. Tästä syystä olennaisen hiljaisen tiedon tunnistaminen ja esiin tuominen on tärkeää, jotta olennaista tietoa ei pääse katoamaan. (Virtainlahti 2008, 86.) Ne osaamisen ja tietämyksen alueet, jotka ovat vain yhden tai muutaman ihmisen varassa tulisi tunnistaa, ja laatia toimintasuunnitelma siitä keiden henkilöiden hallussa tämä kriittinen tieto on, ja miten se voidaan jakaa organisaation muille jäsenille. Liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamisen kannalta mikään tieto tai osaaminen ei saisi olla vain yhden työntekijän hallussa. (Virtainlahti 2008, 89.)

2.3.3 Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen keinoja

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen keinojen avulla on tarkoitus saada muutettua työntekijän hiljainen tieto dokumentoitavaan muotoon, jonka jälkeen se on jaettavissa muille henkilöille. (Kiviranta 2010, 178.) Hiljainen tieto voidaan muuttaa näkyväksi työskentelemällä yksin, parin kanssa tai pienryhmässä.

Mikäli henkilö työskentelee yksin, hän voi esimerkiksi tuottaa kuvauksia, tarinoita ja kaavioita omasta työstään. Kuvauksissa ja tarinoissa havainnollistetaan omaa osaamista joko kokonaisuutena tai vaihtoehtoisesti jotakin yksittäistä osa-alueetta. Yksilötyöskentely voi olla työntekijälle haastavaa, sillä omaa hiljaista tietoa voi olla hankala hahmottaa itse. (Kiviranta 2010, 179.)

Yksilötyöskentelyn haastavuuden vuoksi on suositeltavampaa työskennellä parin kanssa. Parina voi toimia esimerkiksi kollega, esimies tai molemmat. Parityöskentelyn etuna on se, että osataan tuoda monipuolisemmin ja nopeammin asioita esille kuin yksin työskennellessä. Kollegan kanssa keskustellessa molemmat miettivät asiaa omalta kannaltaan, ja työparit osaavat täydentää toisen esille nostamia seikkoja. Esimies puolestaan osaa ohjata näkyväksi tekemistä keskeisiin, ja jatkon kannalta tärkeisiin sisältöihin. (Kiviranta 2010, 179-180.)

Työskentelyä voidaan toteuttaa myös pienryhmissä, jolloin saadaan tehostettua vuorovaikutusta ja ajankäyttöä organisaatiossa. Ryhmällä on kuitenkin hyvä olla yhteinen tavoite eli se, että kaikki ovat mukana dokumentoimassa omaa hiljaista tietoaan. Ryhmän jäsenten tulee kunnioittaa jokaisen yksilöllisiä toimintatapoja, mutta myös hyväksyä käytetyt yhteiset työtavat. Ryhmä arvioi ja kehittää omaa työskentelyään niin, että päästään asetettuihin tavoitteisiin. (Kiviranta 2010, 181.)

2.3.4 Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja

Puusan ja Eerikäisen mukaan hiljaista tietoa ei voida jakaa sellaisenaan muodoltaan ja sisällöltään identtisenä henkilöltä toiselle, vaan jokainen muodostaa oman hiljaisen tietonsa asiantuntemuksensa ja osaamisensa karttuessa. Tästä syystä heidän mukaansa onkin parempi puhua hiljaisen tiedon jakamisesta kuin siirtämisestä. Tällöin kokeneen henkilön hiljainen tieto ei siirry sellaisenaan kokemattomammalle henkilölle, vaan asiantuntija oman hiljaisen tietonsa avulla edistää kokemattomamman henkilön asiantuntijuuden ja hiljaisen tiedon kehittymistä. (Puusa & Eerikäinen 2011, 49.)

Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksenä on ihmisten välinen vuorovaikutus. Usein ajatellaan hiljaisen tiedon siirron eri-ikäisten työntekijöiden välillä tapahtuvan ainoastaan kokeneelta työntekijältä nuoremmalle työntekijälle päin. Näin ei kuitenkaan ole, sillä parhaimmillaan osaamisen siirto on vastavuoroista, ja molempia osapuolia palvelevaa. Nuoret työntekijät vastaanottavat kokemuksia ja viisautta, mutta tarjoavat kokeneemmille työntekijöille puolestaan innostusta, uusia näkökulmia ja uutta osaamista esimerkiksi teknologian saralla. (Kiviranta 2010, 188.)

Coakes, Coakes ja Rosenberg (2008, 23) havaitsivat omassa tutkimuksessaan seuraavat seikat tiedon jakamisen esteiksi: mahdollisuuksien puute ajankohtaisen informaation käyttöön, virhetulkinnat kommunikaatiossa sekä vaikeus siirtää tietoa ja informaatiota. Ichijon, Nonakan ja Von Kroghin (2000, 22) mukaan hiljaisen tiedon esiin tuomista hankaloittaa se, että työntekijät pelkäävät usein omien uskomustensa jakamista ja esiintuomista. Tämä johtuu muun muassa itseluottamuksen puutteesta sekä yhteisön normien rikkomisen ja olemassa olevien suhteiden pilaamisen pelosta.

Hiljaisen tiedon jakamiseen voi hyödyntää myös teknologiaa, mutta jakamisen ei olisi hyvä koostua pelkästään siitä. Esimerkiksi Raychem, kalifornialainen elektroniikka- ja tietoliikennevalmistaja, on perustanut tietokannan josta löytyy listaus työntekijöistä, jotka ovat valmiita tapaamaan kollegoita ja jakamaan informaatiota. Teknologiaa voidaan hyödyntää hiljaisen tiedon jakamiseen myös nauhoittamalla kokeneiden työntekijöiden tarinoita ja kokemuksia ennen kuin he lähtevät yrityksestä. Teknologia ei kuitenkaan sovellu yhtä hyvin hiljaisen kuin

näkyvän tiedon havainnollistamiseen, mutta teknologiaa voidaan hyödyntää suoran tiedonjaon mahdollistamiseen. (Davenport & Prusak 2000, 96.)

Hiljaista tietoa voidaan jakaa muun muassa seuraavien yhteistyömuotojen avulla:

Tiimit ja työryhmät

Tiimejä käytetään yleisesti synnyttämään vuorovaikutusta työntekijöiden välille, ja edistämään tietojen ja taitojen välittymistä. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan jokaisen tiimin jäsenen osaamista ja tietämystä. Tiimin osaamista voidaan kehittää jakamalla jokaisen jäsenen tietoa ja osaamista muille jäsenille. Tiedon jakaminen tapahtuu tehokkaasti tiimin keskuudessa, sillä tieto täsmentyy vuoropuhelun, keskustelujen, kokemusten jakamisen ja havainnoimisen kautta. (Virtainlahti 2008, 119.)

Mentorointi

Mentoroinnilla tarkoitetaan sitä, kun osaava ja kokenut senioriasemassa toimiva henkilö ohjaa ja tukee kehityshaluista henkilöä työhön liittyvissä kysymyksissä. Mentori jakaa omaa kokemustaan lisätäkseen toisen kasvua, tietämystä ja taitoja. Mentorointi on kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, joka perustuu avoimuudelle, luottamukselle ja sitoutuneisuudelle. Mentorointisuhteen tavoitteena on tukea mentoroitavan työuraa ja kehittymistä, ja kehittää tämän osaamista, pätevyyttä ja itsetuntoa. On tärkeää tunnistaa, että mentoroinnissa molemmat osapuolet kehittyvät ja oppivat toisiltaan. Mentorointi sopii hyvin hiljaisen tiedon jakamiseen, sillä sen avulla voidaan jakaa organisaatiossa ja toimialalla vallitsevia arvoja, asenteita, normeja, toimintaperiaatteita ja tapoja. Sen avulla voidaan siirtää myös tietoa työyhteisön kokemuksista, historiasta ja näkemyksistä nykytilasta sekä tulevaisuudesta. (Virtainlahti 2008, 119-120.) Mentorointi on keskeinen hiljaisen tiedon jakamisen väline silloin, kun osaajan hiljaista tietoa halutaan tuoda paremmin esille. Rauhallinen ja luottamuksellinen keskustelu tai keskustelujen sarja asiasta kiinnostuneen henkilön kanssa synnyttää parhaimmillaan oikeanlaiset olosuhteet, jota hiljaisen tiedon esiin houkuttelu edellyttää. (Kupias & Salo 2014, 233.)

Mestari-oppipoika-malli

Kyseistä mallia on käytetty kautta aikojen hiljaisen tiedon jakamiseen. Mallilla tarkoitetaan sitä, kun kokenut mestari opastaa uraansa aloittelevaa oppipoikaa. Perinteisesti oppipoika oppii havainnoimalla mestarin työskentelyä ja matkimalla tämän työskentelytapoja. Kyseinen menetelmä on hyvä keino tiedon ja osaamisen jakamiseen, mutta on syytä kiinnittää huomiota siihen, mitä tietoa ja osaamista halutaan siirtää. Perinteisesti oppipojat ovat omaksuneet mestarin työtavat hyvine ja huonoine toimintatapoineen kritiikittä.

Seniori-juniori-työparit sekä konkari-aloittelija-työparit

Seniori-juniori-työparit ovat paljolti käytössä aloilla, joissa tehdään pitkiä työuria samoissa organisaatioissa. Tietämystä voidaan välittää muodostamalla työpareja uransa ääripäissä olevista henkilöistä. Seniorit voivat välittää tietämystään junioreille muun muassa omista työtehtävistään sekä organisaation historiasta. On tärkeää myös huomata, että kokemusperäinen tieto ei aina liity ikään. Konkari-aloittelija-työpareja voidaan myös käyttää kokemusperäisen tiedon jakamiseen. Erityisesti nuoremmilla työntekijöillä on paljon kokemusperäistä tietämystä tietotekniikkaan liittyvissä asioissa. (Virtainlahti 2008, 121-122.)

Sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt

Erilaisilla sijaisuus- ja varamiesjärjestelyillä voidaan varmistaa työn sujutus poissaolo- ja vaihtuvuustilanteissa. Jokaiselle tehtävälle tulisi löytyä sijainen, joka pystyy hoitamaan siihen liittyvät perusasiat. Useimmiten sijaisuudet on järjestetty tiimin sisällä tai työparien, työpiSTEEN tai osaston työntekijöiden välillä. Sijaisuus- ja varamiesjärjestelyiden avulla pystytään myös välittämään hiljaista tietoa ja osaamista, sillä tehtävän hallitsee useampi kuin yksi henkilö, ja näin tehtävään liittyvää tietämystä jaetaan jatkuvasti parin tai ryhmän kesken. Sijaisuusjärjestelyiden avulla pystytään erityisesti säilyttämään kriittinen ja oleellinen tieto organisaatiossa, sillä tällöin tehtävät eivät ole vain yhden henkilön hallussa. (Virtainlahti 2008, 122.)

Perehdyttäminen

Perehdytyksen aikana uusi työntekijä oppii uuden tehtävänsä sekä organisaation toimintaperiaatteet. Perehdyttämisen avulla uutta työntekijää voidaan auttaa yrityksen esittelyn lisäksi omaksumaan työtavat, koneet, laitteet, tehtävien sisältö, töiden järjestely, työnjohto, opastus, valvonta sekä päätöksentekotavat ja yhteydet asiakkaisiin. Perehdyttäjän, joka tunnistaa oman hiljaisen tietonsa, olisi hyvä jo perehdyttämistilanteessa jakaa hiljaista tietoaan eteenpäin uudelle työntekijälle eri osa-alueilta. Hiljainen tieto ja sen siirtäminen olisi hyvä ottaa osaksi myös työnopastusta. Työnopastuksessa tulisi siirtää työhön liittyvää hiljaista tietoa jo opastusvaiheessa. Näin voidaan lyhentää opetteluviikettä ja nopeuttaa työtehtävien omaksumista. (Moilanen ym. 2005, 40.)

Verkostot

Tiedon jakamista voidaan edistää muodostamalla erilaisia verkostoja. Niitä voi olla sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Konkarit ovat usein muodostaneet erilaisia verkostoja, joi-

den avulla oikeanlaisen osaamisen ja avun löytäminen on helppoa tarvittaessa. Tällaisia tietoja ei yleensä ole kuitenkaan kirjattu mihinkään ylös, vaan konkari tietää tarpeen tullen kenen puoleen kääntyä. Työpaikan sisäisten verkostojen muodostumiseen ovat oivallisia erilaiset epäviralliset tilaisuudet, kuten työpaikan virkistymispäivät. Työpaikan ulkopuoliset verkostot puolestaan toimivat linkkeinä, joiden avulla omaa toimintaa voidaan peilata ja saada uusia ideoita sekä tietoa organisaation käyttöön. (Virtainlahti 2008, 122-123.)

Kokemustenvaihtopiirit

Kokemustenvaihtopiireillä tarkoitetaan tilaisuuksia joissa osallistujat voivat vaihtaa yhdessä työhön liittyviä kokemuksiaan. Vaihtopiireihin voi osallistua organisaation työntekijät, sekä jo eläkkeelle siirtyneet entiset työntekijät. Kokemustenvaihtopiirit ovat hyviä keinoja jakaa hiljaista tietoa, ja niissä voidaan myös rakentaa yhdessä uutta tietämystä. Kokemustenvaihtopiiri toimii myös organisaation työntekijöiden ja eläkkeelle siirtyneiden kohtaamispaikkana, jolloin konkareiden työkokemusta voidaan hyödyntää tulevaisuuden rakentamisessa. (Virtainlahti 2008, 123-124.)

Reflektio

Reflektio soveltuu hyvin hiljaisen tiedon esille tuomiseen ja jakamiseen. Toimintaa voidaan reflektoida joko samalla kun toimitaan tai toiminnan jälkeen. Toiminnan aikana tapahtuvassa reflektiossa oma toiminta pyritään kyseenalaistamaan, ja luomaan uusia tapoja toimia ja ajatella. Toiminnan aikana tapahtuva reflektio on haasteellista, sillä oma toiminta joudutaan keskeyttämään ja pitämään pohtimistauko. Sen avulla voidaan kuitenkin päästä omien sääntöjen ja rutiinien taakse. Toiminnan jälkeisessä reflektiossa puolestaan tapahtumiin ja kokemuksiin palataan toiminnan jälkeen, ja niitä arvioidaan. Näin voidaan tunnistaa onnistumiset ja epäonnistumiset, ja niihin liittyviä kokemuksia voidaan jakaa muille. Tällainen työskentely auttaa muun muassa valmistumaan tuleviin tilanteisiin, jotka ovat samanlaisia kuin menneisyydessä kohdatut tilanteet. Reflektointia voi toteuttaa joko yksin tai ryhmässä. Oppiva ryhmä voi esimerkiksi arvioida tavoitteita, strategioita ja prosesseja ja pyrkiä uudistamaan niitä. (Virtainlahti 2008, 124.)

Yllä mainittujen jakamisen keinojen lisäksi dialogi ja työhuonejärjestelyt ovat tärkeitä seikkoja, jotka vaikuttavat sujuvaan hiljaisen tiedon jakamiseen. Dialogilla tarkoitetaan syvällistä ja aitoa vuorovaikutusta, jossa osapuolet tuovat erilaisia näkemyksiä esille. He pyrkivät myös ymmärtämään asioita, ja saavuttamaan aidon erilaisten näkemysten ymmärtämisen. Onnistunut dialogi mahdollistaa tiedon ja osaamisen jakamisen osallistujien kesken. (Virtainlahti 2008, 125.) Työhuonejärjestelyt puolestaan vaikuttavat vahvasti työntekijöiden vuorovaikutukseen. Työhuonejärjestelyt voivat joko edesauttaa, tai estää tiedon jakamista. Suljetut

työhuoneet kannustavat itsenäiseen työskentelyyn, kun taas esimerkiksi jaetuissa työhuoneissa tai avokonttorissa ihmiset ovat helpommin lähestyttävissä, ja asioita kuulee usein jo vahingossa. (Virtainlahti 2008, 125-126.)

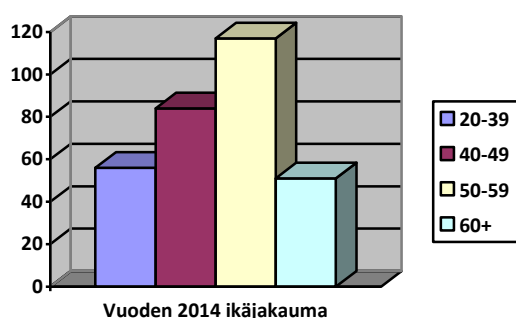
2.3.5 Hiljaisen tiedon sisäistäminen

Kun hiljaista tietoa on siirretty, on tärkeää että uusi työntekijä sisäistää uudet oppimansa asiat kokeilemalla ja testaamalla niitä. Yleensä paras keino uusien asioiden sisäistämiseen on työtä tehden, uusia tietoja ja taitoja harjoitellen. Hyviä keinoja tähän ovat esimerkiksi toisen työhön tutustuminen, sijaisuuksien hoitaminen, työparina työskentely sekä tehtävä- tai henkilökierto. (Kiviranta 2010, 197.)

3 Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä

Luksia on koulutuskuntayhtymä, jonka tehtävänä on järjestää jäsenkuntiensa puolesta ammatillista koulutusta sekä kehittää työelämän osaamista. Vuonna 2013 Luksia järjesti ammatillista koulutusta 6 665 nuorelle sekä aikuiselle yhteistyössä työelämän kanssa. Luksian visiona on olla ”ammatillisen osaamisen kärjessä”, ja valtakunnallisten tuloksellisuuskriteerien mukaan Luksia sijoittuu Uudenmaan monialaisten ammatillisen koulutuksen järjestäjien kärkisijoille. (Tilinpäätös ja toimintakertomus 2013, 1.)

Vuoden 2014 loppuun mennessä Luksiassa oli sekä vakituisia että määräaikaista työntekijöitä yhteensä 397 henkilöä (Henkilöstökertomus 2014, 2). Vakinaisen henkilöstön keski-ikä on erityisen korkea 49,3 vuotta, ja vakinaisen henkilöstön kokonaismäärästä (308 henkilöä) 50 vuotta täyttäneiden osuus on 168 henkilöä eli 54,5 %. Vuosina 2015-2017 vanhuuseläkeikään on tulossa 34 työntekijää. (Henkilöstökertomus 2014, 4.) Luksian henkilöstön keski-ikä on noin neljä vuotta korkeampi kuin kunta-alalla keskimäärin. Henkilöstön ikärakenteen tasaisuuden kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota tulevaisuudessa, jotta eläkkeelle siirtymiset eivät aiheuta ongelmia virkojen täyttämässä (Henkilöstökertomus 2013, 22).

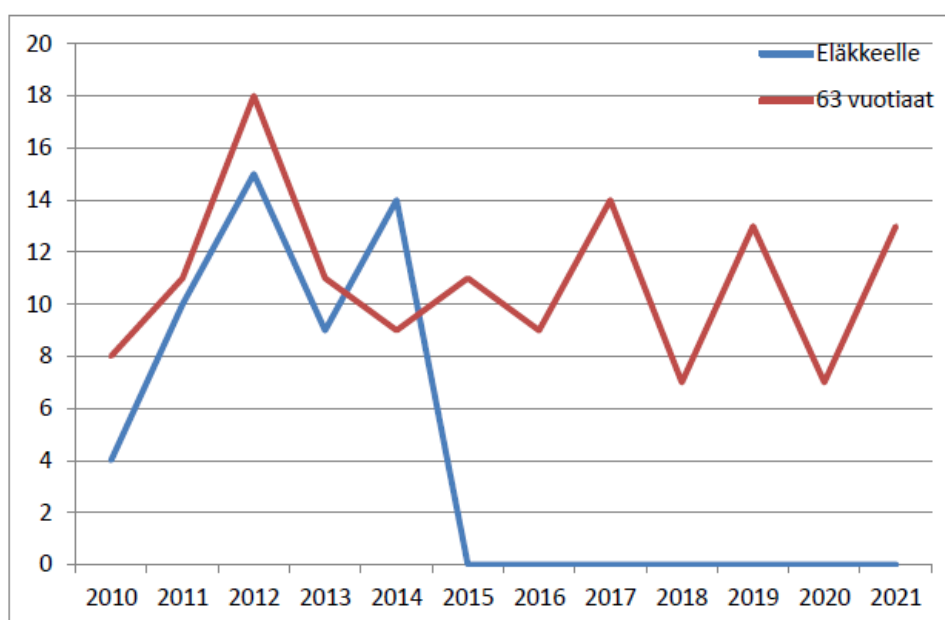


Kuvio 7: Henkilöstön ikäjakauma vuonna 2014

Kuvio 7 havainnollistaa henkilöstön ikäjakaumaa Luksiassa vuonna 2014. Kyseisenä vuonna henkilöstön määrä ikäluokassa 20-39 oli 56 henkilöä, ikäluokassa 40-49 84 henkilöä, ikäluokassa 50-59 117 henkilöä ja ikäluokassa 60+ 51 henkilöä. (Henkilöstökertomus 2014, 4.)

Seuraavina vuosina Luksiassa tulee olemaan suuri määrä työntekijöitä jotka ovat saavuttaneet eläkeiän. Tämä aiheuttaa erityisiä paineita henkilöstömäärän riittävyydelle. (Henkilöstökertomus 2013, 3- 6.) Myös oleellisen osaamisen säilyvyyteen organisaatiossa on kiinnitettävä huomiota, minkä vuoksi hiljainen tieto luo haasteita Luksialle tulevina vuosina.

Kuvio 8 kuvaa eläkkeelle jääneiden lukumäärää verrattuna kyseisinä vuosina 63 vuotta täyttäneiden lukumäärään.



Kuvio 8: Eläkkeelle jääneet työntekijät suhteessa 63 vuotta täyttäneiden työntekijöiden lukumäärään (Henkilöstökertomus 2014, 5)

Luksiassa on herätty tosiasiaan, että eläköitymiset tulevat olemaan merkittävä haaste organisaatiolle seuraavina vuosina. Asiaa on kuitenkin pohdittu lähinnä virkojen täyttämisen sekä henkilöstömäärän riittävyyden kannalta. Hiljaisesta tiedosta on puhuttu, mutta konkreettisia toimenpiteitä ei ole tehty riittävästi. Hiljaisen tiedon merkittävyyteen olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota, sillä olennaista tietoa voi kadota muissakin henkilöstön vaihtuvuustilanteissa kuin eläköitymisissä. Tästä syystä Luksian tulee miettiä, kuinka se voi tunnistaa oleellisen hiljaisen tiedon, jakaa sitä tehokkaasti eteenpäin työntekijöiden kesken, ja näin säilyttää laadukkaan ja tehokkaan osaamisen ja tiedon tason.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tapausesimerkkeinä kahta eläköitymistapausta. Toisessa tapauksessa 26 vuotta talossa työskennellyt toimistosihteeri on jäämässä eläkkeelle syksyllä 2015. Hänen työtehtävänsä on suunniteltu siirrettäväksi kolmelle seuraajalle, jotka ovat kaikki työskennelleet sihteeritehtävissä Luksiassa noin 2-4 vuotta. Toisessa tapauksessa tutkitaan lähes 20 vuotta talossa työskennelleen talousjohtajan eläkkeelle jäämistä. Talousjohtaja jää eläkkeelle kesällä 2015, ja hänen seuraajansa on rekrytoitu organisaation ulkopuolelta. Tässä työssä ei kuitenkaan haastatella talousjohtajan seuraajaa, sillä hän ei ollut ehtinyt aloittaa työskentelyä organisaatiossa vielä silloin, kun tutkimusta tehtiin.

Pitkien työuriansa ansiosta eläkkeelle jääville henkilöille on kertynyt paljon hiljaista tietoa. Tarkoituksena on tutkia kyseisiä eläköitymistapauksia, ja esittää niiden perusteella kehitysideoita Luksialle, joiden avulla vastaavanlaiset eläköitymistilanteet voidaan hoitaa entistä paremmin tulevaisuudessa, oleellista hiljaista tietoa kadottamatta. Tarkoituksena on tunnistaa, minkälaista hiljaista tietoa eläkkeelle siirtyvillä henkilöillä on, miten hiljaista tietoa voidaan tehdä näkyväksi ja jakaa muille. Ennen kaikkea halutaan selvittää, miten välttyään oleellisen hiljaisen tiedon katoamiselta.

4 Tutkimusmenetelmä

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen tutkimusmetodiksi on valittu laadullinen tutkimus, sillä se tuntui sopivalta tutkimusmetodilta abstraktin hiljaisen tiedon käsitteen ymmärtämiseksi. Laadullinen tutkimus sopii tutkimusmetodiksi, kun tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää ilmiötä sekä antaa mielekäs tulkinta siitä. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään kyseistä ilmiötä syvällisesti. Aineiston analysointi on koko tutkimusprosessin aikana tapahtuva vaihe, ja se ohjaa tutkimusprosessia sekä tiedonkeruuta. Laadullisessa tutkimuksessa on kiinnostuttu siitä, miten tutkittavat henkilöt näkevät ja kokevat reaalimaailman. (Kananen 2008, 24-25.) Laadullinen tutkimus soveltuu hyvin tilanteisiin joissa halutaan saada syvällinen näkemys ja hyvä kuvaus ilmiöstä (Kananen 2008, 30-32).

Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioita on olemassa useita: tapaustutkimus, fenomenologia, etnografia, fenomenografia, grounded theory - metodi, toimintatutkimus sekä diskurssianalyysi (Metsämuuronen 2008, 16). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään tapaustutkimuksen tiedonhankinnan strategiaa. Laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut, dokumentit, toimintatutkimus sekä tapaustutkimus (Kananen 2008, 57). Tämän tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla, joissa kysymykset ovat puolistrukturoituja.

4.1.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus soveltuu hyvin tutkimuksiin joiden tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotuksia, sillä sen avulla voidaan tuottaa tietoa tapauksen nykytilasta sen todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää työntekijöiden välisiä suhteita ja käyttäytymistä organisaatiossa. (Ojasalo, Moilanen. & Ritalahti 2014, 52-53). Tapaustutkimuksella, eli case studylla, tarkoitetaan empiiristä tutkimusta joka monipuolisin tavoin hankittujen tietojen avulla tutkii tiettyä tapahtumaa tai tietyssä ympäristössä toimivaa ihmistä. Tyypillistä kyseiselle tiedonhankinnan strategialle on monipuolisen ja monella tapaa kerätyn tutkimusaineiston kokoaminen. Tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä entistä syvällisemmin. Tapaustutkija etsii sitä mikä on yhteistä, mutta toisaalta myös mikä on uniikkia tapauksessa. Yleisesti ottaen tapaus ei ole kuitenkaan yleistettävissä, eikä se saa olla tutkimuksen tarkoitus. (Metsämuuronen 2008, 16-18.)

Tapaustutkimukselle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut kuten teemahaastattelut, avoimet haastattelut ja ryhmähaastattelut. Syy tähän on se, että tapaustutkimus liittyy useimmiten ihmisen toiminnan tutkimiseen, jolloin on hyvä että itse tutkittava henkilö voi kuvata ja selittää ilmiötä. (Ojasalo ym. 2014, 55.)

4.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu sopii hyvin tilanteisiin joissa halutaan tutkia intiimiä tai arkaa aihetta, tai selvittää heikosti tiedostettuja asioita. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastatteluteema on ennalta valittu, mutta kysymysten muoto ja järjestys eivät ole tarkasti määriteltyjä. (Metsämuuronen 2008, 41.) Kysymykset jotka ovat ennalta laadittu mutta eivät sovi tilanteeseen, voidaan jättää esittämättä. Myös haastattelutilanteessa mieleen tulevat kysymykset voidaan esittää haastateltavalle. (Ojasalo ym. 2014, 108.) Teemahaastattelussa ei voida kuitenkaan kysyä haastateltavalta mitä tahansa, vaan pyrkimyksenä on löytää tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

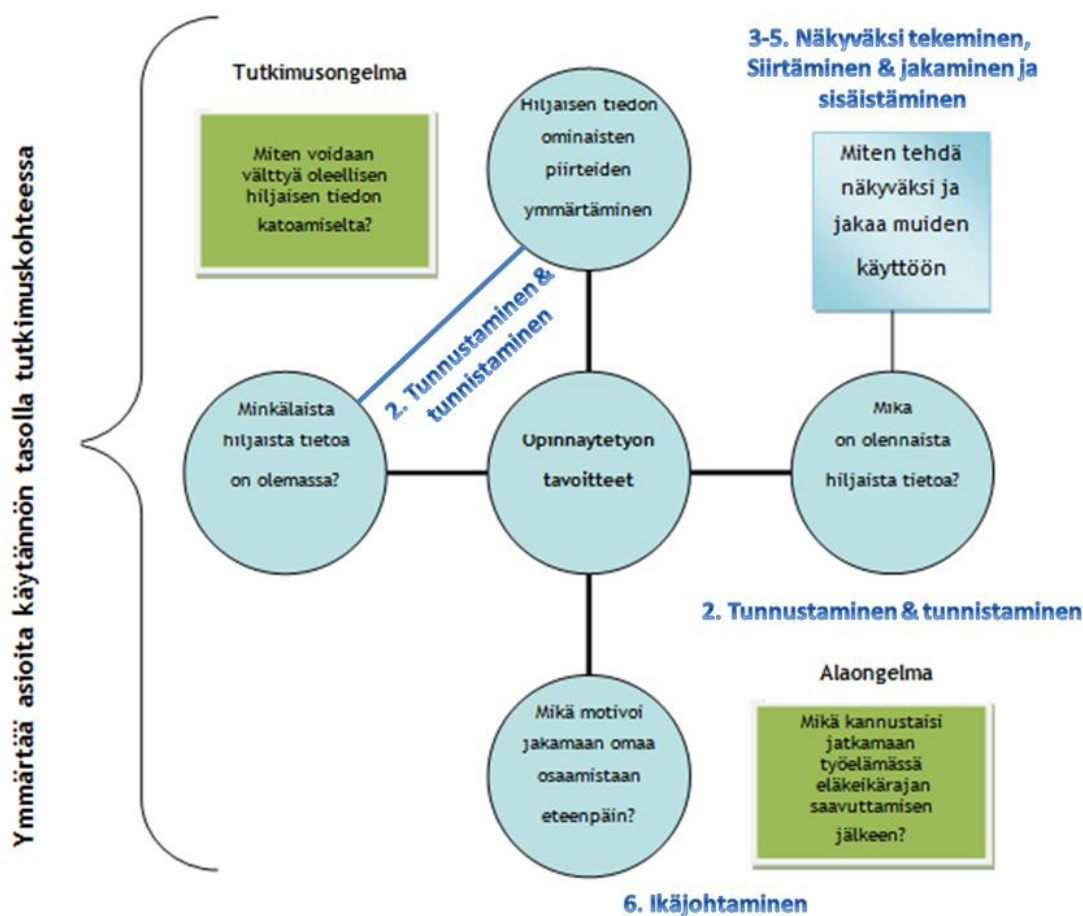
4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Luksia soveltuu tutkimuksen kohteeksi, sillä koulutuskuntayhtymä tulee kohtaamaan parin tulevan vuoden aikana haastavan paljon eläköitymistapauksia. Luksian henkilöstön kehittämistiimin kanssa sovittiin palaveri maanantaille 2.2.2015. Tapaamisessa käytiin läpi Luksian nykytilannetta, sekä valittiin sopiva eläköitymistapaus jota ryhdyttiin tutkimaan. Tapaamisen jälkeen Luksian tutkintovastaava oli yhteydessä eläköityvään toimistosihtheeriin sekä henkilöihin, joille hänen työtehtävänsä siirtyvät eläkkeelle jäämisen jälkeen. Kaikki haastateltavat olivat

kiinnostuneita lähtemään mukaan tutkimukseen, joten heidän kanssaan sovittiin haastattelut torstaille 26.3.2015. Haastattelut sovittiin myös kuntayhtymän johtajan Jouko Lindholmin kanssa tiistaille 7.4.2015, sekä kuntayhtymän hallituksen varapuheenjohtajan Rafik Neumanin kanssa torstaille 9.4.2015. Jotta työhön saatiin perspektiiviä eläköitymistapauksesta, jossa seuraaja tulee organisaation ulkopuolelta, valittiin toiseksi tutkittavaksi eläköitymistapaukseksi eläkkeelle jäävä talousjohtaja. Talousjohtaja Heikki Saloniemeen otettiin yhteyttä sähköpostitse, ja hänen kanssaan sovittiin haastattelu tiistaille 21.4.2015.

Henkilöiden haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina, sillä hiljainen tieto on aiheena henkilökohtainen ja herkkä. Oletuksena oli, että haastateltavien olisi helpompi puhua tutkimuksen kannalta olennaisista aihepiireistä, kun keskustelutilanne olisi kahdenkeskeinen haastattelijan ja haastateltavan välillä.

Ennen teemahaastattelujen toteuttamista laadittiin erilliset tutkimuskysymykset eläkkeelle jääville henkilöille sekä seuraajille. Lisäksi laadittiin erilliset haastattelukysymykset henkilöille, jotka vastaavat hiljaisen tiedon johtamisesta, eli kuntayhtymän johtajalle ja hallituksen varapuheenjohtajalle. Kuvio 9 havainnollistaa tutkimuksen tavoitteita, ja siihen on numeroitu haastatteluteemat kysymyskategorioiden mukaisesti. Haastattelukysymykset löytyvät liitteistä 1-5.



Kuvio 9: Haastatteluteemat suhteessa työn tavoitteisiin

Ennen haastattelun aloittamista kaikille haastateltaville jaettiin tiivistelmä (liite 6) hiljaisesta tiedosta, jotta he ymmärsivät hiljaisen tiedon abstraktia käsitettä paremmin.

Haastattelut kestivät jokaisen haastateltavan kanssa noin tunnin. Vaikka haastattelukysymykset oli mietitty etukäteen, kysymysten järjestystä saatettiin muunnella haastattelutilanteen mukaan, sekä esittää tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Lisäksi osa kysymyksistä saatettiin jättää pois, mikäli oleelliset asiat olivat tulleet esille muussa yhteydessä tai kysymys nähtiin epäolennaisena.

4.3 Tulosten analysointi

Ennen kuin varsinainen analysointi voidaan aloittaa, tulee nauhoitteet purkaa litteroimalla eli puhtaaksikirjoittaa. Tämän jälkeen aineisto tulee luokitella, teemoittaa tai tyyppitellä, jonka jälkeen havainnoista kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92-93.)

Tässä työssä tutkimustuloksia tarkasteltiin teemoittelun avulla. Laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan analysoida aineistolähtöisesti, teoriaohjautuvasti tai teorialähtöisesti (Tuomi &

Sarajärvi, 95-96). Tässä työssä analysointi on toteutettu teoriaohjaavan analyysin avulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että aiheesta aiemmin kirjoitettu teoria toimii apuna tutkimustulosten analysoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97.)

Tutkimusaineiston tarkasteluun käytettiin systemaattista analyysiä, jonka avulla pyritään hahmottamaan tekstin sisältämä ajatusmaailma. Systemaattisen analyysin avulla tutkijan tulee ottaa pienetkin vivahteet huomioon, sekä tunnistaa seikat jotka on ilmaistu sivujuonteina tai piilotetusti. (Hannula 2008, 116.) Systemaattisen analyysin tarkoituksena on nostaa ajatusrakenteen kannalta olennaisia asioita esiin, sekä selkiyttää alkuperäistä ajatuskokonaisuutta ja pyrkiä tutkimuskohteen parempaan ymmärtämiseen. (Hannula 2008, 117.)

Haastattelut litteroitiin ennen kuin varsinainen analysointi voitiin aloittaa. Tämän jälkeen litteroitu aineisto luettiin kertaalleen ajatuksella läpi. Seuraavalla lukukerralla teksteihin tehtiin erivärisillä yliviivauksynillä merkintöjä, ja näin luokiteltiin eri teemoihin kuuluvat asiat erilleen. Teemat johdettiin haastattelukysymysten kysymyskategorioista: hiljainen tieto, hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen, hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen, hiljaisen tiedon sisäistäminen, hiljainen tieto osana henkilöstöjohtamista sekä ikäjohtaminen.

Eri teemoihin liittyviä asioita kirjattiin erillisille papereille ja muodostettiin käsitekarttoja. Tämän jälkeen eri teemoista kirjoitettiin yhteenvedot. Litteroidut tekstit luettiin vielä kertaalleen läpi, jotta pystyttiin varmistamaan kaikkien seikkojen huomioiminen tuloksissa.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen tulee olla objektiivista, mutta tämä saattaa olla usein haastavaa sillä käytetyt käsitteet, menetelmät, tutkimusasetelma ja metodologinen osaaminen ovat riippuvaisia tutkijasta. Tutkimustuloksiin vaikuttavat tutkijan valitsemat menetelmät sekä tutkijan omat ennakkoluulot, arvostukset, uskomukset ja valinnat. Mahdollisuus virheiden tekemiseen on läsnä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Virheiden vaikutusta työn laatuun voidaan pyrkiä torjumaan tiedostamalla tämä virheriski. (Kananen 2008, 121-122.)

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan yleensä validiteetin sekä reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu. Reliabiliteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen toistettavuutta. Näiden käsitteiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, sillä käsitteet ovat syntyneet kuvaamaan määrällisen tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Niiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ollaan montaa eri mieltä koulukunnasta riippuen (Kananen 2008, 123). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 232) mukaan validiteettia ja reliabiliteettia pyritään välttämään kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Kananen (2008, 124) mukaan kvantitatiivisen tutkimuk-

sen luotettavuuskriteerit eivät sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on kritisoitu niin paljon, että en aio käyttää näitä termejä sellaisinaan tämän työn luotettavuuden arviointiin. Pyrin kuitenkin arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta muilla keinoin.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida tulkintojen samanlaisuutena tulkitsijasta toiseen (Kananen 2008, 124). Tutkimuksen tuloksia olisi toki voitu vahvistaa tutkimuksen teemoittelu- ja analysointivaiheessa käyttämällä toista henkilöä, jotta olisi voitu varmistaa päätelmien samankaltaisuus, mutta tässä tutkimuksessa se ei ollut mahdollista.

Tutkimusaineiston luotettavuutta on pyritty vahvistamaan toteuttamalla kaikki haastattelut yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastatteluiden uskottiin edistävän vapautuneempaa kerrontaa haastattelutilanteissa. Haastateltaville jaettiin ennen haastattelua tiivistelmä aiheesta, jolla pyrittiin varmistamaan, että henkilöt ovat ymmärtäneet tutkimusaiheen oikein. Lisäksi kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin huolellisesti, jotta tutkimusaineisto säilyisi mahdollisimman autenttisenä. Haastateltavia henkilöitä oli yhteensä seitsemän, ja jokaisen henkilön haastattelu kesti noin tunnin verran. Tässä ajassa ehdittiin paneutua aiheeseen melko syvästi, ja saada syvempi ymmärrys ilmiöstä. Kaikille haastateltaville ei käytetty samaa haastattelurunkoa, sillä henkilöiden roolit erosivat toisistaan. Osa haastateltavista oli eläkkeelle jääviä henkilöitä, osa seuraajia ja osa esimiehiä jotka vastaavat hiljaisen tiedon johtamisesta. Tästä syystä haastattelukysymykset eivät voineet olla täysin identtisiä kaikille haastateltaville. Haastateltavat henkilöt valittiin tarkoituksellisesti tutkimukseen niin, että saatiin näkemyksiä sekä eläkkeelle jääviltä henkilöiltä, seuraajilta että esimiehiltä. Lisäksi kaksi työssä käsiteltyä eläköitymistapausta erosivat toisistaan siten, että toisen eläköityvän henkilön seuraajat tulivat organisaation sisältä, ja toisen henkilön seuraaja organisaation ulkopuolelta. Täten ilmiötä pystyttiin tarkastelemaan laajemmasta näkökulmasta, ja saatiin syvempi ymmärrys ilmiöstä.

Riskinä laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan omien näkemysten ja käsitysten sekoittuminen tutkimustuloksiin. Tutkija saattaa tietoisesti tai tiedostamattaan etsiä vahvistusta tutkimusaineistosta ennakkonäkemykselle, joka kumpuaa joko teoriasta tai hypoteeseista. (Kananen 2008, 122.) Tutkijan omien näkemysten sekoittumista tutkimustuloksiin pyrittiin estämään olemalla tietoinen mahdollisesta riskistä tehdä tiedostamattomia johtopäätöksiä. Tutkimustuloksiin on silti suotavaa suhtautua kriittisesti, sillä tulokset saattavat sisältää tutkijan omia ennakkokäsityksiä ja arvoja. Riskinä on myös se, että tutkija on saattanut tulkita tuloksia väärin.

Opinnäytetyön otsikko, tarkoitus ja sisältö vastaavat toisiaan. Työssä käytetty teoria vastaa myös hyvin tutkimuksen tuloksia. Tutkimusaineiston raportointi on toteutettu vastaamaan

mahdollisimman todenmukaisesti tutkimustuloksia. Täten tutkimuksen luotettavuuden arvioidaan olevan hyvä.

5 Hiljaisen tiedon siirtäminen Luksiassa

5.1 Hiljainen tieto

Vaikka hiljainen tieto on käsitteenä haasteellinen ja abstrakti, kaikki haastateltavat henkilöt onnistuivat tuomaan esiin joko oman tai toisen työn kannalta olennaisia seikkoja, jotka sisältävät tärkeää hiljaista tietoa. Kuntayhtymän johtajan mukaan hiljainen tieto nähdään haasteena Luksiassa. Organisaatiosta on jo eläköitynyt paljon henkilökuntaa, ja eläköitymisistä koituneet ylimenovaiheet on koettu haasteellisiksi. Kuntayhtymän johtajan mukaan työt kyllä oppii, mutta asiat voisivat mennä huomattavasti nopeamminkin, mikäli tiettyjä tietoja olisi kerätty jo etukäteen.

Haastateltavat kuvasivat hiljaista tietoa muun muassa seuraavin eri kommentein:

-- kokemuksen mukana tuomaa semmost, et osaa tietää et mist mikäkin asia löytyy, vaikkei ne välttämättä oo omassa päässä. Sekin on yks aika tärkeä tossa et osaa hakee sitä tietoo, tai et osaa sen et kuka tietää. (Eläköityvä toimitosihteeri A, Luksia)

--semmost mikä henkilöl on, mikä tulee ajan ja kokemuksen myötä. Ja eihän yleensä kukaan tästä työstä oo olemas mitään niin kun sellasta koulutusta, et tää menee niin kun näin, vaan se työ opettaa hyvin paljon sitä. Ja sitten näppärä ihminen keksii, kehittää sitä omaa työtään.-- (Seuraaaja henkilö B, Luksia)

No se on semmosta vuosien varrella opittua, niin kun tavallaan kokemuksen kautta oppinu miten asiat on hyvä tehdä. Miten ne kuuluu tehdä. Semmosia jotain kirjottamattomia sääntöjä mitä ei voi lukea mistään manuaalista, tai mistään missään kaaviossa ei oo kuvattu että tässä kohtaa kuuluu toimia näin, ja tämän asian kanssa tehdään näin. Et sillä tavalla se on vaan jonkun ihmisen päässä se tieto jostain asiasta. (Seuraaaja henkilö C, Luksia)

—tapoja miten niin kun ehkä talossa työskennellään. Et vaikka niit ei oo mihinkään niin kun kirjattu, tai ei oo ääneen sanottu. Mut näin niin kun tehdään, tai näin on paras tehdä joku asia. Ja se vois olla ehkä jotain semmosta, jotain niin kun tietoo niistä entisistä tavoista tai vanhoista asioista, jotka ei oo enää mitenkään aktiivisia mutta ne tavallaan niin kun vaikuttaa niihin, miks me nyt tehdään näin-- (Seuraaaja henkilö D, Luksia)

Eläköityvä toimitosihteeri koki oman hiljaisen tietonsa liittyvän Dynastia-asianhallintajärjestelmään, joka on otettu vuonna -97 käyttöön organisaatiossa. Hän on ollut alusta asti mukana käyttöönotossa ja ohjelman kehittämisessä, minkä johdosta hänelle on kertynyt kyseisestä ohjelmasta eniten tietoa. Hän on toiminut kyseisen ohjelman pääkäyttäjänä. Erityisesti tämän työtehtävän siirtymisestä seuraajat kokevat eläköityvän henkilön mu-

kaan tuskaa, sillä kaikki heistä eivät ole päässeet käyttämään ja harjoittelemaan kyseistä ohjelmaa. Toisaalta eläköityvä henkilö koki, että oleelliset asiat ovat opeteltavissa järjestelmän toimittajan manuaaleista. Hänen mukaansa hän omaa syvää osaamista ohjelman soveltavista käyttövaihtoehdoista, sekä syvimmistä asetuksista. Näitä asetuksia joudutaan tekemään kuitenkin hänen mukaansa vain harvoin, ja käytännössä ainoastaan silloin kun ohjelma on otettu käyttöön.

Tämän lisäksi eläköityvä toimistosihiteeri koki hiljaisen tietonsa liittyvän taitavuuteen tekstinkäsittelijänä sekä hyviin sihteerintaitoihin. Hän on saanut kuulla olevansa ”loistava sihteerin”, sillä hänen muistioistaan ja pöytäkirjoista saa kaiken oleellisen tiedon. Vuosien varrella hänelle on kertynyt vaisto, jonka mukaan hän tunnistaa oikeat asiat jotka esimerkiksi pöytäkirjoihin tulee kirjata. Lisäksi hän tietää ja tunnistaa oikeat tietolähteet, joista tietoa voi tarvittaessa hakea pöytäkirjoihin. Lisäksi eläköityvä henkilö kertoi ihmisten luottavan hänen muistiinsa yrityksen historiaan liittyvissä asioissa. Usein häneltä kysytään asioita, vaikka ne löytyisivätkin esimerkiksi intranetistä, koska hänen oletetaan tietävän asiat.

-- se on mun mielestä ollut sitä hiljasta tietoa, kun ei se välttämättä missään näy et pystyy opastaa kun joku tulee kysyä vaikka et no ihan melkeen mitä vaan. ”Et tiedäks sä?” Hyvin paljon tulee näin et ”kyl mä tiedän et intrasta löytyy, mut kun sä tiedät sen kuitenkin niin kerro sää”. Et helpompi on soittaa jollekin, kun et itte kaivaa niitä tietoja (Eläköityvä toimistosihiteeri A, Luksia)

Kriittiseksi hiljaiseksi tiedokseen eläkkeelle jäävä toimistosihiteeri koki arkistointiin liittyvät asiat, sillä arkistointi on ollut tähän mennessä hänen vastuullaan. Arkistointi ei tällä hetkellä ole ajan tasalla, ja asian kehittämiseksi onkin koottu tiedonohjaussuunnitelmatyöryhmä. Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että työtavat eivät ole olennaista hiljaista tietoa. Samaan lopputulokseen voidaan päästä, vaikkei käytössä olisikaan eksaktisti samat työskentelytavat.

Kollegat arvioivat eläköityvän toimistosihiteerin hiljaisen tiedon liittyvän samoihin asioihin, mitä hän itsekin oli maininnut: Dynastia-asianhallintajärjestelmään, arkistointiin, yrityksen historiaan ja siihen, miten asioita kannattaa hoitaa. Lisäksi he kokivat hänellä olevan syvällistä tekstinkäsittelyosaamista tehtäviin liittyvissä asioissa Microsoft Office-ohjelmissa. Tosin sitä ei nähty ”salatieteeksi”, jota ei voisi oppia joltain muultakin henkilöltä. Kollegat selkeästi kuitenkin arvottivat eläkkeelle siirtyvän henkilön hiljaista tietoa enemmän kuin hän itse.

Eläköityvä toimistosihiteeri kertoi hiljaisen tietonsa kertyneen käytännön kokemuksen, jopa virheidenkin kautta. Hän on kuitenkin kokenut työvälineiden ja -tapojen muuttuneen niin paljon, ettei ole halunnut tyrkyttää kenellekään omaa hiljaista tietoaan. Hän kokee seuraajien osaavan hänen tehtävänsä, kunhan he uskaltavat luottaa itseensä ja osaamiseensa. Hänen

mukaansa hänen tapa tehdä asioita ei ole ainoa oikea tapa, ja seuraajista kuka tahansa on kykeneväinen toimimaan vastaavanlaisissa sihteerintehtävissä.

Seuraajien näkemys vaihteli siitä, miten hyvin he kokivat hallitsevansa eläkkeelle siirtyvän toimistosihteerin työtehtävät. Osa heistä oli päässyt harjoittelemaan tiettyjä työtehtäviä joko sijaisuuksien kautta tai oman työnsä ohella. Työtehtävät joihin kaivattiin lisäopastusta, olivat esimerkiksi seuraavia: Dynastia-asianhallintajärjestelmän pääkäyttäjäasiat ja kokoushallinta, arkistointi sekä eri toimielinten, kuten tarkastuslautakunnan kokouskäytänteet. Muita olivat erilaisten kokousten etukäteisvalmistelut, kuten materiaalien muokkaukset. Lisäksi seuraajat kokivat, etteivät ole tietoisia kaikista eläkkeelle siirtyvän henkilön työtehtävistä, minkä vuoksi oli hankalaa arvioida mihin tehtäviin kaipasi lisäopastusta. Kaikki seuraajat toivoivat mahdollisimman pian pääsevänsä käytännössä harjoittelemaan uusia työtehtäviään, sillä kokivat oppivansa tekemällä parhaiten.

Talusojohtaja koki hiljaisen tiedon olevan haastava käsite. Hän koki hiljaisen tiedon olevan ennen kaikkea kokemusta. Työssään hän toisinaan kohtaa vastaavanlaisia tilanteita, joita on käsitelty tai kohdattu 10-15 vuotta sitten. Tällöin hän osaa kokemuksensa perusteella peilata kuinka tilanteessa tulee käyttäytyä, tai miten kyseisessä tilanteessa tehdään päätöksiä. Hän koki hiljaisen tiedon olevan myös kokemusta siitä, minkälaiset talon tavat ja käytänteet ovat tietyissä tilanteissa, sekä kuinka eri tilanteissa on menetelty menneisyydessä.

Talusojohtajan työtehtävät ovat kuntayhtymän taloudesta ja rahoituksesta vastaaminen sekä talouden seuranta ja raportointi. Talusojohtaja koki talussektorilla hiljaisen tiedon perustuvan myös siihen, että organisaation pitää olla säästäväinen ja kustannustietoinen, vaikka kuntayhtymän talous olisikin hyvällä pohjalla. Talusojohtajan on myös tärkeä pyrkiä kylvämään kustannustietoista ajattelutapaa koko organisaatioon.

5.2 Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen

Eläköityvä toimistosihteerin on tehnyt työtehtävistään listaa sekä avannut osaa tehtävistä tarkemmilla työvaiheiden kuvauksilla auki. Kaikkia työtehtäviä ei ole kuitenkaan avattu yhtä tarkasti. Eläköityvä henkilö koki työnsä kuvaamisen hankalaksi prosessikuvausten avulla, kun taas kaksi seuraajista oli sitä mieltä, että osa sihteerien tehtäväkokonaisuuksista olisi mahdollista kuvata prosessikuvauksilla. Hän koki myös Dynastia-asianhallintajärjestelmän ohjeiden tekemisen haastavaksi, sillä siihen liittyvät soveltavat toiminnot ovat niin tapauskohtaisia.

-- Ne pitäis varmaan ihan niin kun tehtävä tehtävältä niin kun sä teet jotain, niin kirjata aina ylös että ”niin joo et täs kohas mä teen tän ja tässä kohtaa mä teen tän.” Koska sekin että sä vaan kirjaat jonkun tehtävän ylös, niin se ei välttämättä vielä aukee toisille yhtään. (Seuraaja henkilö C, Luksia)

Luksiassa on käytössä erilaisia mallipohjia esimerkiksi raporteille, lomakepohjille sekä tarjouspyynnöille. Nämä pohjat ovat löydettävissä joko Dynastiasta tai Luksian intranetistä. Erilaiset dokumentoidut mallit koettiin hiljaisen tiedon siirtymistä edistäviksi, mutta niitä todettiin löytyvän liian vähän. Esimerkiksi arkistoinnin osalta koettiin tärkeäksi laatia selkeät ohjeet, joiden avulla on mahdollista toimia.

Luksiasta löytyy myös jo entuudestaan paljon talousjohtajan töihin liittyviä erilaisia malleja ja ohjeistuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi taloussuunnitteluohje, sisäisen valvonnan ohje sekä erilaiset hankintaohjeet. Talousjohtaja on suunnitellut laativansa yhdessä seuraajan kanssa talousarvio-ohjeen seuraavalle vuodelle sinä aikana, kun heille on varattu päällekkäistä työaikaa. Talousjohtaja on myös etukäteen suunnitellut, että seuraajan hyvä ensimmäinen työtehtävä voisi olla sisäisen valvonnan ohjeen päivittäminen.

Mallittaminen ja toisen työn havainnointi koettiin sopivaksi tavaksi tuoda henkilön hiljainen tieto esiin. Hyvänä tapana pidettiin asioiden kirjaamista ylös samalla kun työskentelee tai perehdyttää uutta osaajaa. Tapa koettiin hyväksi, sillä oma toiminta on niin automatisoitunutta, ettei henkilö välttämättä huomaa kirjata ohjeistuksiin olennaisia asioita muuten, kuin omaa työskentelyään havainnoimalla. Toisena mahdollisena hyvänä tapana pidettiin sitä, että esimerkiksi seuraaja havainnoi eläkkeelle jäävän henkilön työtä, ja kirjaa itse asioita havainnoimansa perusteella ylös. Tämä koettiin hyväksi tavaksi, sillä eläköityvä henkilö ei itse välttämättä hahmota asioita jotka ovat seuraajien kannalta olennaista tietoa, sillä asiat ovat niin rutinoituneita hänelle itselleen.

—et siis niitä kirjais ylös ja ehkä se että joku olis sit tai olis mukana tekemässä siinä hänen kanssaan niitä asioita. Niin sit vois huomata niitä mitä hän ei ehkä niin kun kirjaakaan ylös, mutta on niin kun olennaisia asioita sen asian etenemisen kannalta tai tekemisen kannalta. (Seuraaja henkilö D, Luksia)

Kuntayhtymän johtaja puolestaan koki hiljaisen tiedon muuntamisen dokumentoitavaan muotoon muulla tavalla kuin haastattelemalla haastavaksi. Hiljaisen tiedon tuottaminen johonkin formaattiin on hänen mukaansa hyvin haastavaa, ellei henkilöä johdatella ja ohjata. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen haasteita kuntayhtymän johtaja kuvaili seuraavalla tavalla:

-- Että täytyy osata niinku asettaa oikeat kysymykset, että saat ne tiedot. Koska ihan yleistietoja, nehan on nyt melkein meillä kaikilla. Mutta se että mitä on juuri sitä erikoista mitä olis, niin sehän täältä pitäis saada sit purettua. Ja sitten tässä on tietenkkin meillä ongelma, se että kun me ollaan kaikki ihmisiä, ja jotkut on avoimempia ja jotkut on taas sitten hyvin sulkeutuneita. Että on erittäin haasteellista saada irti niitä tietoja mitä haluttais. (Kuntayhtymän johtaja, Jouko Lindholm, Luksia)

Kuntayhtymän johtajan mukaan yhteiset keskustelutilaisuudet voisivat toimia hyvinä foorumeina jakaa kokemuksia sekä kerätä ja dokumentoida hiljaista tietoa. Hänen mukaansa kes-

kustelupiirejä voitaisiin tarpeen mukaan muodostaa, mikäli esiin nousee asia josta tarvitaan lisää tietoa tai jotain olisi parannettava. Jotta keskustelupiiri toimisi, keskustelijoilta vaadittaisiin toistensa kunnioittamista sekä keskustelun tulisi olla vapaamuotoista. Lisäksi henkilön joka kerää tiedon, tulisi olla ennalta määrätty ja toiminnan tulisi olla hyvin organisoitua.

5.3 Hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen

Tiedon ja osaamisen jakamista ei nähty osana Luksian yrityskulttuuria. Tällä hetkellä tiedon jakaminen perustuu aina johonkin tiettyyn ongelmaan jonka ympärille muodostetaan ryhmä.

Kuntayhtymän johtajan mukaan Luksiassa kerätään tietoja henkilön pois jäädessä tai eläköityessä. Esimerkiksi opettajat ovat tehneet omista töistään työlistoja, joihin listataan esimerkiksi yhteistyökumppaneiden nimiä tai yhteyshenkilöitä. Muita hiljaisen tiedon siirtämisen keinoja ei kuntayhtymän johtajan mukaan ole käytössä Luksiassa.

Hallituksen varapuheenjohtaja Rafik Neuman esitti idean, että hiljaista tietoa voitaisiin kerätä kehityskeskusteluissa. Näin hiljaista tietoa saataisiin kerättyä reaaliaikaisesti, erityisesti Luksiassa kehityskeskusteluiden toteutusprosentin ollessa erinomainen. Kehityskeskustelu olisi hänen mukaansa hyvä paikka käydä läpi, minkälaisia asioita työntekijä on kokenut hyödyllisiksi työnsä tekemisen kannalta. Lisäksi näin hiljainen tieto tulisi dokumentoiduksi jo työsuhteen aikana, jolloin tiedonkeruu ei painottuisi työsuhteen loppupäähän henkilön eläköityessä tai työsuhteen päättyessä.

Hallituksen varapuheenjohtaja piti myös verkostoja erittäin tärkeänä asiana työnteon kannalta. Hänen mukaansa eläkkeelle jäävän olisi hyvä esitellä seuraaja avainsidosryhmän henkilöille. Vaikka tämä vaatii molemmilta osapuolilta hieman vaivaa, hän piti esittelyä tärkeänä toimenpiteenä.

Talousjohtaja uskoi hiljaisen tiedon siirtyvän hyvin seuraajalleen kolmen viikon perehdytysjakson aikana. Tuona aikana talousjohtaja aikoo esimerkiksi selvittää seuraajalle kuinka kuntayhtymä toimii, miten valtionosuus määräytyy opiskelijoiden kesken ja miten taloutta sen perusteella suunnitellaan.

Talousjohtaja aikoo myös tutustuttaa seuraajansa oman verkostonsa tärkeimmille avainhenkilöille. Hänen verkostonsa koostuu muun muassa muiden koulutuskuntayhtymien, kuten Omnian ja Keudan talousjohtajista, joiden kanssa hän on tiiviissä yhteydenpidossa.

Eläköityvä toimistosiihteri kertoi tehneensä selväksi seuraajilleen, että mikäli heillä on hänen hiljaiseen tietoonsa liittyviä kysymyksiä, he voivat kysyä mutta hän ei halua itse tyrkyttää

omaa osaamistaan eteenpäin, sillä ei koe sen olevan ainoa oikea tapa tehdä asioita. Hän ei myöskään tästä syystä kokenut oman osaamisensa jakamista erityisen motivoivaksi. Hän kuitenkin kertoi aina uusia asioita oivaltaessaan jakavansa asian eteenpäin välittömästi. Hänen tarkoituksenaan ei ole millään lailla pantata tietoa, vaan on ainoastaan hyvä, mikäli solmukohtat saadaan ratkottua. Hän kertoi myös saaneensa vastaavanlaista apua kollegoiltaan.

Haastateltavien mukaan Luksiassa siirretään hiljaista tietoa sähköpostin, keskusteluiden, intranetin ja perehdytyksen avulla. Lync-pikaviestinsovelluksen avulla on mahdollista jakaa oma työpöytä toisen nähtäville, ja tämän mahdollisuuden käyttö koettiin hyväksi tavaksi jakaa tietoa, mutta käyttö on vielä vähäistä. Perehdytyksen ei koettu sujuvan parhaalla mahdollisella tavalla, sillä usein saattaa olla epäselvää kuka henkilön perehdyttää. Lisäksi henkilön vaihtuessa, perehdytykselle on usein varattu liian vähän aikaa sekä konkarille ja seuraajalle liian vähän päällekkäistä työaika. Hyvä perehdyttäminen vaatii haastateltavien mukaan rauhallisuutta, aikaa, oikeanlaista tunnelmaa sekä hyviä henkilökemioita. Haastateltavat kokivat, ettei Luksiasta löydy nykyisellään riittävästi toimivia keinoja hiljaisen tiedon jakamiselle. Eri-tyyppisen tärkeäksi koettiin myös se, etteivät työtehtävät saa olla yhden henkilön varassa. Yksi asia sihteerien työtehtävissä, joka toimistosihteerin jäätyä eläkkeelle jää yhden henkilön varaan, on Dynastia-kokouhallinta. Sihteerit kokivat että tähän on saatava lisää osaamista.

–Et se on niin kun siihen työhyvinvointiin, että kaikki ei lepää niin kun yksin jonkun harteilla. Et mun täytyy tää nyt hoitaa, ja kun mä hoidan tän, niin mähän en voi nyt olla pois. Ja tota kun eihän koskaan tiedä, et jos jonain päivänä tapahtuu jotain, joku ei tuu töihin. Ja sit se myöskin kehittää sitä työtä ja sel- lasta et ”hei että muistatsä miten tää tehään, ja tehääks tää näin vai et miten tää kannattaakin?” Et kun useempi sen osaa. (Seuraaja henkilö B, Luksia)

Uusina toimivina tapoina jakaa hiljaista tietoa pidettiin tiimi- ja työryhmätyöskentelyä, konkari-aloittelija-työpareja tai seniori-juniori-työpareja, mentorointia sekä työhuonejärjestelyjä. Kuntayhtymän johtaja näki, että työhuonejärjestelyt voivat olla toimiva ratkaisu tiedon jakamiseen joissakin tilanteissa. Hän myös totesi, että tällä tavoin saatetaan herkästi siirtää epätoivottua tietoa sekä työskentelytapoja. Lisäksi työhuonejärjestelyiden avulla hiljaista tietoa siirrettäessä on prosessille varattava pidempi periodi kuin muutama kuukausi. Eläköityvä toimistos sihteeri ja kaksi seuraajista olivat toivoneet pääsevänsä samaan työhuoneeseen jotta tietoa tulisi jaettua koko ajan, mutta toistaiseksi toive ei ole toteutunut. Hyväksi keinoiksi koettiin se, että seuraaja pääsee mukaan tilanteisiin joissa konkari suorittaa työtehtäviään. Seuraaja voisi mahdollisuuksien mukaan seurata konkarin työtä tai harjoitella työtehtäviä itse. Erilaiset sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt koettiin myös hyväksi tiedon siirtokeinoiksi. Tällaisia järjestelyitä oli henkilöiden välillä sovittu loma- ja poissaolotilanteiden varalle, tosin melko löyhästi. Seuraajat kokivat, että eivät ole päässeet sijaistamaan eläköityvää toimistosihteerää riittävästi.

Hyvä ilmapiiri koettiin merkittäväksi tekijäksi hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta. Haastateltavat kokivat, että Luksiassa vallitsee yleisesti hyvä ilmapiiri. Tiedon siirtymiseen voi kuitenkin vaikuttaa henkilökemioista johtuvat tekijät. Tällaista ilmapiiristä johtuvaa tiedon siirtymättömyyttä on havaittavissa joidenkin yksittäisten henkilöiden kohdalla. Koettiin, että tällaiset henkilöt eivät välttämättä halua jakaa tietoa, ovat katkeria tai eivät ymmärrä tiedon olevan tärkeää. Kuntayhtymän johtajan näkemyksen mukaan työyhteisössä jossa kokoonnutaan yhteen, syntyy keskustelua ja tieto siirtyy automaattisesti. Opettajayhteisöjen haasteena on kuitenkin usein se, että ilmapiiri voi olla hyvinkin sulkeutunut, ja omasta osaamisesta pidetään hyvin tiukasti kiinni. Tämä johtuu muun muassa siitä, että opettajat haluavat pitää omasta asemastaan kiinni työtunteja jaettaessa. Tästä syystä omaa tehtävää ja osaamista ei välttämättä haluta jakaa. Kyseinen ilmiö on kuntayhtymän johtajan mukaan opettajakunnan ongelma, ja havaittavissa oppilaitoksesta riippumatta.

Et se vois olla niin kun tavallaan jotain semmosta ajattelua, että tota itsensä minäkin olen tämän saanut opetella että opetelkoon muutkin, ja nyt päähän näkevät missä ovat kun minä lähdän täältä pois ja. Et semmosii tapauksii ehkä on tullut vuosien varrella. (Seuraaja henkilö C, Luksia)

Hiljaisen tiedon esteinä kuntayhtymän johtaja mainitsi asenteet sekä sen, mikäli henkilö poistuu erittäin nopeasti organisaatiosta. Toisinaan on myös hankalaa, mikäli seuraajaa ei ole vielä ennätetty valita, jolloin ei ole ketään kenelle hiljaista tietoa voitaisiin siirtää. Hiljaisen tiedon siirtoa voi myös hankaloittaa se, mikäli työtehtävät ovat muuttuneet tai toimipaikka jossa työtehtäviä tullaan tekemään, on muuttumassa esimerkiksi organisaatiomuutoksen johdosta. Tällöin hiljainen tieto ei siirry toimipisteiden välillä. Kuntayhtymän johtajan mukaan Luksialla on resursseja järjestää poistuvalla henkilöllä sekä seuraajalle päällekkäistä työaika. Muita esteitä hiljaisen tiedon siirtymättömyydelle koettiin olevan erillään olevat työpisteet, liian hitaasti tehtävät päätökset sekä kiire.

En mä tiedä onko se sit osittain sitäkin, että ei tajuta kuin tärkeätä se on se hiljanen tieto. Et sille ei tavallaan niin kun anneta sellasta hyvää mahdollisuutta siirtyä. Et ajatellaan vaan, et okei täs on niin kun tää tehtävä, että et niin kun tästä tavallaan kun lukee ne ohjeet pikasesti ja tekee. Mut ei ajatella et mitä kaikkee muuta siihen liittyy.-- (Seuraaja henkilö D, Luksia)

5.4 Hiljaisen tiedon sisäistäminen

Erityisesti seuraajat kokivat, ettei työtehtävien harjoittelulle ole varattu riittävästi aikaa. Tämän koettiin johtuvan siitä, ettei päätöksiä ole saatu tehtyä eläkkeelle jäävän henkilön työtehtävien jakamisesta. Asiaan oli tartuttu tammikuussa 2015, jolloin esimiehen johdolla eläkkeelle jäävän toimistosihteerin työtehtäviä oli listattu yhdessä. Samalla käytiin läpi, mikälaista koulutusta seuraajat tarvitsevat. Sekä sihteerit että esimies ovat tehneet luonnoksensa siitä, miten työtehtävien jaon voisi seuraajien kesken toteuttaa. Kun tutkimuksen haastat-

telut toteutettiin maaliskuun lopulla 2015, päätöksiä tehtävänjaosta ei ollut saatu tehtyä. Eläköityvä toimistosihiteeri on työsuhteessa syyskuun loppuun saakka, jota ennen hänellä on lähes kolmen kuukauden kesälomat. Yksi seuraajista kertoi omien töidensä kannalta syyskuun olevan yksi vuoden kiireisimmistä kuukausista, jolloin hänellä ei ole aikaa uusien työtehtävien opettelulle. Toistaiseksi seuraajat ovat tehneet oma-aloitteisesti kaiken voitavansa, eli koettaneet kysellä eläköityvältä henkilöltä hänen tehtävistään. Tämä on kuitenkin ollut haasteellista, kun kenelläkään heistä ei ole selkeää käsitystä siitä, minkälaiset heidän tulevat työnkuvansa tulevat olemaan. Lisäksi seuraajat ovat oma-aloitteisesti varanneet itselleen koulutusta Microsoft Office-paketin toimintoihin sekä Dynastia-asianhallintajärjestelmään liittyen.

Seuraajat toivoivatkin saavansa päätökset mahdollisimman nopeasti, jotta pääsevät harjoittelemaan uusia työtehtäviään. Harjoittelu koettiin toimivimmaksi silloin, kun uusia työtehtäviä pääsee seuraamaan tai tekemään itse. Esimiehen tulisi valvoa, että uusien työtehtävien harjoittelu pääsee toteutumaan ja eläköityvä työntekijä sallii seuraajan harjoittelevan ja seuraavan hänen työtehtäviään.

Seuraajien oli vaikea arvioida aikaa, jota tiedon siirtyminen ja uusien työtehtävien harjoittelu vaatii. Tarvittavan ajan koettiin riippuvan paljolti siitä, mitä ja minkälaisia työtehtäviä seuraajille siirtyy. Puolen vuoden jaksoa pidettiin ihanteellisena aikana, koko kalenterivuotta jo todella hyvänä. Ehdottomana miniminä pidettiin yhtä kuukautta. Tätä perusteltiin sillä, että vaikka viimeiset kaksi viikkoa olisi varattu tiivistä rinnakkaista työaikaa seuraajalle ja eläköityvälle, ei ole sanottua että tietyt tilanteet tulevat sinä aikana esiin. Seuraajat pitivät tärkeänä, että tämän harjoitteluajanjakson aikana seuraajalle tulisi olla selvää, mitkä eläköityvän henkilön työtehtävistä siirtyvät hänelle.

Hallituksen varapuheenjohtaja ei pitänyt aikaa merkityksellisenä seikkana tiedonsiirron kannalta. Hänen mukaansa ratkaiseva tekijä on se, löytyykö eläkkeelle jäävältä henkilöltä ja organisaatiolta kypsyttä. Eläkkeelle jäävän henkilön tehtävänä on jakaa tietoa, organisaation tehtävänä on lypsää tämä tieto hänestä irti. Hän korosti myös seuraajien, ja jäljelle jäävän joukon merkitystä aktiivisena osapuolena tiedonsiirtoprojektissa. Heidän tulee esittää kysymyksiä seuraajalle, ja ilmaista halua kaivaa tieto hänestä esiin. Tällaista aktiivisuutta ei voida odottaa eläkkeelle jäävältä henkilöltä, sillä hän on osuutensa jo antanut organisaatiolle.

Esiin tuotiin myös idea, että eläkkeelle jääviltä voitaisiin tiedustella, olisivatko he kiinnostuneita sitoutumaan työnantajan kanssa yhteistyöhön, jolloin heidät voitaisiin kutsua muuttamaan tapaamiseen eläkkeelle jäännin jälkeen. Tapaamisissa voitaisiin käydä esimerkiksi läpi vanhoja työasioita. Luksiassa moni eläkkeelle jäänyt opettaja tekee yhä sijaisuuksia, ja avustaa tarvittaessa.

5.5 Hiljainen tieto osana henkilöstöjohtamista

Talousjohtaja on jäämässä pois töistä kesäkuun puolivälissä, ja hänen seuraajansa aloittaa toukokuun puolivälissä. Täten heillä on noin 2-3 viikkoa päällekkäistä työaikaa. Tuona aikana talousjohtajan on määrä siirtää omaa hiljaista tietoaan seuraajalle. Talousjohtaja ei ollut tietoinen muusta tapauksesta Luksiassa, jossa olisi varattu yhtä paljon aikaa seuraajan perehdytykselle. Perehdytysjakson aikana heidän on tarkoitus työskennellä rinnakkain, ja he käyvät esimerkiksi talousjohtajan mappeja ja muita asioita läpi.

Talousjohtaja uskoi seuraajan pärjäävän hyvin uudessa työssään talousjohtajana. Hänen seuraajansa on kauppatieteiden maisteri ja taustaltaan tilintarkastaja, joten talousjohtajan näkemyksen mukaan virkaan on astumassa alan ammattilainen. Hän uskoo seuraajan olevan hyvin perillä kunnallis- sekä rahoituslaista oman ammatillisen taustansa johdosta. Hänen mukaansa seuraajan osaamista tulee perehdytysjakson aikana vain täsmentää koulutus- sekä kuntayhtymämaailmaan.

Seuraajat kokivat, että hiljaisen tiedon siirtämisprosessi ei ole edennyt parhaalla mahdollisella tavalla toimistosihteerin eläköitymistapauksessa. Ongelmana ei ole ollut se, etteikö eläköityminen olisi ollut riittävän ajoissa tiedossa. Eläköityvä toimistosihdeteri on erittäin avoimesti tuonut esiin koska aikoo jäädä eläkkeelle, ja asia on ollut tiedossa jo ainakin kaksi vuotta sitten. Lähinnä ongelmana ovat olleet liian hitaasti tehtävät päätökset sekä se, ettei asioita ole organisoitu riittävän ajoissa. Seuraajat kuitenkin kokivat, että tiedonsiirto on vielä mahdollista, mutta se edellyttää että päätökset siirtyvistä työtehtävistä saadaan toteutettua välittömästi, hyvissä ajoin ennen kesälomia.

Kuntayhtymän johtajan mukaan hiljainen tieto on tunnustettu asia Luksiassa, mutta hiljaista tietoa ei saada kerättyä riittävästi eläköityviltä. Hän kuvasi tilannetta seuraavalla tavalla:

No kyllä se varmasti on tunnustettu tieto. Tietyssä yhteisössä kun on olemassa niin sanottua toivottua hiljaista tietoa, ja sitten epätoivottua hiljaista tietoa. Ja joissakin yhteisöissä se voi joskus olla myös rasite. Että jos se koetaan sillä tavalla, että nyt näistä vanhoista tietyistä malleista, vaikka niitä ei ole mihinkään kirjattu, toimitaan tietyllä tavalla että niistä halutaan päästä eroon. Se on onneksi vähemmistö että mistä näin tehdään, tai haluttaisiin tehdä. Pääosin kuitenkin hiljainen tieto on tapa toimia järkevästi, fiksusti, nopeesti. Niin tota, että siinä mielessä mä uskon että meilläkin aika monet ymmärtää sen hiljaisen tiedon merkityksen, ja uskoo siihen että meidän pitäisi saada joitakin asioita esim. nyt eläkkeelle siirtyviltä, niin että he siirtäis meille joitakin asioita mitä me ei välttämättä muut tiedetä. (Kuntayhtymän johtaja, Jouko Lindholm, Luksia)

Hallituksen varapuheenjohtaja oli sitä mieltä, että hiljaista tietoa ei ole huomioitu riittävästi Luksiassa osana eläköitymistapauksia. Hiljaista tietoa ei ole nähty tarpeeksi suurena haaste-

na, vaan enemmän luotetaan siihen, että ihmisiä tulee ja menee ja kyllä asiat järjestyvät. Erityisesti hän oli huolissaan eläköityvästä avainhenkilöstä, talousjohtajasta, ja siitä kuinka hänen lähes 20 vuoden aikana kerryttämä osaaminen saadaan jaettava muutaman viikon aikana seuraajalle. Talousjohtajalle ja seuraajalle on järjestetty muutama viikko päällekkäistä työaikaa, ja hänen mielestään se ei ole riittävästi. Kuntayhtymän johtaja puolestaan oli sitä mieltä, että pari viikkoa päällekkäistä työaikaa on riittävä ajanjakso tiedonsiirtoon kyseisessä eläköitymistapauksessa. Hän ei ollut asiasta huolissaan, sillä kokee että ammattilainen tulee tekemään ammattilaisen tehtäviä, ja näkee työtehtävien olevan kohtuullisen selkeät.

Kolme haastateltavista koki, että hiljaisesta tiedosta puhutaan Luksiassa ja se on tunnustettu asia. Yksi haastateltavista oli kuitenkin eri mieltä. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että hiljaista tietoa ei arvosteta riittävästi Luksiassa. Heidän mielestään hiljaista tietoa vähätellään, ja ajatellaan asioiden hoituvan vaikka hiljaista tietoa omaava henkilö poistuu organisaatiosta. Yhtenä ongelmana pidettiin myös sitä, että kun seuraaja tulee organisaation sisältä, perehdytys jää usein hyvin vähäiseksi. Ajatellaan seuraajan jo tietävän miten asiat tulee hoitaa, vaikka uusi rooli ja työtehtävät saattavat erota paljonkin edellisistä.

Kyl se varmaan niin kun tunnustetaan ja tunnustetaan, mut tota monesti tuntuu että sitä ei niin kun tarpeeks arvosteta. Ja sen tärkeyttä ei niin kun ymmärretä. Et jotenkin niin kun saatetaan helposti ajatella, että tota mikä toisaalta on ihan tottakin, että kyllä asiat hoituu vaikka joku ihminen poistuu siitä työyhteisöstä. Mut tota se että ajoissa kaivettais se hiljanen tieto esiin, niin se helpotais monen ihmisen tekemistä sen jälkeen, kun se ihminen ei enää ookaan tekemässä niitä asioita. Et jotenkin se, sitä ehkä vähätellään. (Seuraaja henkilö C, Luksia)

Sekä kuntayhtymän johtaja että hallituksen varapuheenjohtaja olivat yksimielisiä siitä, ettei kriittistä hiljaista tietoa omaavia avainhenkilöitä ole tunnustettu riittävän hyvin. Kuntayhtymän johtaja on ollut nykyisessä virassaan vasta kaksi kuukautta, oltuaan 13 vuotta organisaatiosta välillä pois. Hän myönsi, että tällä hetkellä hänellä ei ole avainhenkilöistä tietoa. Tavoitetilana kuntayhtymän johtajalla on, että hän pystyy tunnistamaan jokaisessa yksikössä olevat hiljaista tietoa omaavat avainhenkilöt.

Yleisesti seuraajat suhtautuivat uusiin siirtyviin työtehtäviin positiivisesti, ja odottivat niitä innolla. Toiveena oli kuitenkin se, että uusien asioiden opetteluun varattaisiin riittävästi aikaa ja yhden ihmisen työ määrä pysyisi kohtuullisena.

Kehityskeskustelut käydään kerran vuodessa Luksiassa, ja ne kuuluvat jokaisen tulokorttiin. Kehityskeskusteluiden toteutumistavoite oli 100 % vuonna 2014, ja todellinen toteutumisprosentti oli kyseisenä vuonna erinomainen 100 % (Henkilöstökertomus 2014, 10). Kehityskeskusteluissa ei tehdä osaamiskartoituksia, vaan pohditaan asiaa pikemminkin koulutustarpeiden kautta. Osaamiskartoitusten tekeminen nähtiin kuitenkin tarpeelliseksi, sillä erityisesti oppi-

laitoksille pidettiin tärkeänä hyödyntää kaikki sen osaaminen, jotta voidaan kehittyä ja erikoistua. Talon sisällä pyörii vuosittain myös erilaisia koulutuksia, minne on lupa ilmoittautua. Tämä koettiin erittäin hyväksi ja toimivaksi systeemiksi. Kehityskeskusteluihin oltiin yleisesti tyytyväisiä ja koettiin, että esimerkiksi sovitut koulutukset olivat myös toteutuneet. Ainoa puute, minkä osa haastateltavista arvioi omien käytyjen kehityskeskusteluidensa pohjalta, oli kiire. Toisinaan heidän kehityskeskustelunsa olivat jääneet melko pintapuolisiksi.

Saatujen tietojen mukaan pidettiin tärkeänä, että ennen henkilön eläköitymistä tulisi hyvissä ajoin valmistella tietojen ja työtehtävien siirtoa, sekä kehittää toimenpiteet sen varalle, kuinka asiassa edetään. Huomiota tulisi kiinnittää myös siihen, kuinka saadaan turvattua koko osaamisen siirto, miten työt jaetaan ja kuka niitä tulee tekemään.

Hallituksen varapuheenjohtaja esitti idean perehdytysohjelmasta, joka toteutettaisiin siinä vaiheessa kun henkilö on jäämässä eläkkeelle. Eläköityvän henkilön vaikutuspiirissä olevat henkilöt loisivat käsikirjoituksen asioista, jotka eläköityvän henkilön kanssa on käytävä läpi. Kaikki kohdat kuitattaisiin, kun ne on käyty läpi yhdessä eläköityvän henkilön kanssa. Hallituksen varapuheenjohtajan mielestä tällainen systeemi on tärkeä kehittää, sillä henkilön eläköitymisen myötä katoavat tiedot voivat olla tärkeitä organisaation toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Esiin nostettiin myös ongelma, joka hankaloittaa eläköitymistä ennakoimista työnantajan näkökulmasta. Osa työntekijöistä saattaa ilmoittaa vasta 1-2 kuukautta ennen eläköitymistään jäävänsä eläkkeelle. Esimies ei voi tiedustella koska henkilö on jäämässä eläkkeelle, joten eläkkeelle jäännin ajankohtaa ei välttämättä tiedetä etukäteen, ellei henkilö ole siitä itse kertonut. Ainoa ajankohta joka voidaan ennakoida, on päivä jolloin henkilö täyttää 68 vuotta, joka on vanhuuseläkkeen yläraja.

Kuntayhtymän johtajan mukaan oppilaitokset ovat siinä mielessä haasteellisia, että niiden työntekijöiden keski-ikä on usein melko korkea. Tästä syystä työntekijöiden vaihtuvuus ja eläköitymiset tapahtuvat usein isona rysähdyksenä. Luksiasta tulee muutaman lähivuoden aikana eläköitymään paljon henkilökuntaa, joista useimmat ovat opettajia. Opettajien rekrytointi saattaa olla tutkintovaatimusten johdosta haastavaa. Kuntayhtymän johtaja oli myös sitä mieltä, ettei hiljaista tietoa ole huomioitu riittävän suurena osana eläköitymistapauksia. Hän koki, että tiedonsiirtoa varten on kehitettävä systemaattinen prosessi, jonka avulla tietoa voidaan siirtää.

Hallituksen varapuheenjohtajan mielestä koko organisaation tulisi tiedostaa, että lähivuosina Luksiasta poistuu paljon osaamista, ja nyt organisaation tehtävänä on siirtää eläköityvien henkilöiden osaaminen eteenpäin organisaation sisällä, jottei osaaminen pääse häviämään.

5.6 Ikäjohtaminen

Haastateltavat eivät olleet täysin yksimielisiä siitä, arvostetaanko asiantuntijuutta ja kokemusta Luksiassa. Asia nähtiin niin, että kokemusta arvostetaan mutta koettiin myös, ettei kysymykseen ole olemassa yksiselitteistä vastausta. Tärkeänä pidettiin myös sitä, ettei arvostettaisi ainoastaan henkilön palvelusaikaa kyseisessä organisaatiossa, vaan otettaisiin huomioon myös se, miten henkilö toimii, mitä hän antaa organisaatiolle sekä työympäristölle, ja onko henkilö ympäristöystävällinen.

Vaihtelee varmaan hirveesti henkilöittäin. Mikä on tietysti ihan ymmärrettävää. Tohon ei oikeestaan oo sellasta yksiselitteistä vastausta. Osa kollegoista varmasti niin kun osaa arvostaa sitä kokemusta. Osa ajattelee sit varmaan melko mustavalkosesesti että, että toi on nyt jo niin kokenut, että eikö me voitais jo siirtyä uudempiin toimintatapoihin -- (Seuraaja henkilö C, Luksia)

Haastateltavat eivät olleet täysin yksimielisiä siitäkään, saavatko työntekijät riittävästi sanallista tunnustusta. Tärkeänä pidettiin sitä, että tunnustusta saataisiin myös arjen tilanteissa eikä ainoastaan silloin kun henkilö on jäämässä eläkkeelle. Esiin nostettiin myös pointti, että senioreiden ja kokeneiden työntekijöiden osaamista hyödynnetään liian vähän, eikä heitä konsultoida riittävästi. Tämän arvioitiin johtuvan siitä, että halutaan pärjätä itse ja pelätään omien kasvojen menettämistä, mikäli joudutaan turvautumaan toisen apuun.

Mä luulen et ihan kivasti on suhtauduttu. En mä tiedä miten he itte sit kokee, ja sit tosin mä mietin senkin, et minkälaisissa tilanteissa heitä kehutaan. Et tuleks se kun on tehnyt jonkun hyvän, hyvää työtä vai tulee se jossain juhlatilaisuudessa missä muistetaan. Et sekin voi toki sitten vaikuttaa. -- (Seuraaja henkilö D, Luksia)

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että koska ikääntyvien työntekijöiden suorituskyky heikenee iän myötä, tulisi ikääntyvän työntekijän jaksamiseen kiinnittää enemmän huomiota. Kaikkia työntekijöitä tulisi kuitenkin siitä riippumatta kohdella tasavertaisesti. Haastateltavat kokivat, ettei kokemattomampia ja kokeneempia työntekijöitä voida johtaa täysin samalla tavalla. Heidän koettiin kaipaavan erilaista ohjausta ja kannustamista. Tärkeänä pidettiin kuitenkin henkilöiden luonteen arvioimista iästä riippumatta. Esimerkiksi kaikki yli 50-vuotiaat eivät ole homogeeninen ryhmä, jolloin heidän ei voida ajatella käyttäytyvän samalla tavalla.

No periaatteessa pitäis johtaa niin kun samalla tavalla, että samat säännöthän ihmisillä täytyy olla minkä mukaan mennään. Mut sit niin kun kyllähän esimiesten tulee tunnistaa niin kun alaisissa se, että kyllähän 60-vuotias ja 20-vuotias ihminen tänä päivänä niin on hyvin eri planeetoilta. Et täytyy niin kun osata ottaa se ikä huomioon siinä että. Ihmisten käyttäytyminen on jo ihan erilaista, jos heidän ikäero on 40 vuotta. -- (Seuraaja henkilö C, Luksia)

Luksia rohkaisee ikääntyneitä työntekijöitä pysymään aktiivisina, ja kehittämään itseään tarjoamalla erilaisia koulutusmahdollisuuksia sekä satsaamalla vapaa-ajan virkistystoimintaan. Näin pyritään huolehtimaan työntekijöiden henkisestä vireydestä sekä fyysisestä kunnosta. Työntekijöiden jaksamisesta huolehditaan edellä mainittujen keinojen lisäksi työympäristön ylläpidon avulla sekä huolehtimalla siitä, ettei työntekijän työkuorma ole kohtuuton. Luksia sa aiotaan pyrkiä siihen, että työntekijät pääsisivät entistä enemmän vaikuttamaan työnsä suunnitteluun ja kehittämiseen.

Eläkeikää lähestyvien työntekijöiden motivaatioon työelämässä jatkamisen suhteen arvioitiin osan kohdalla vaikuttavan positiivisesti se, mikäli mahdollisuutena olisi valmentaa tai mentoroida kokemattomampia työntekijöitä. Pian eläkkeelle siirtyvä toimistos sihteeri ei omalla kohdallaan kokenut ajatusta houkuttavaksi, sillä hän haluaa työsuhteensa olevan kerrasta poikki. Aikataulut ja päivystysvelvollisuudet tuntuivat ahdistavilta ajatuksilta, minkä vuoksi hän ei ole ollut kiinnostunut osa-aikaeläkkeestäkään. Talusjohtaja puolestaan on halunnut näyttää omalla esimerkillään muille, että töitä voi tehdä myös pidempään. Hän on kokenut työelämässä jatkamisen eläkeiän alarajan saavuttamisen jälkeen itselleen sopivaksi vaihtoehdoksi, koska on ollut hyvässä kunnossa ja viihtynyt työssään.

Työelämässä jatkaminen eläkeiän saavuttamisen jälkeen koettiin riippuvan paljolti siitä, mikä on kyseisen työntekijän fyysinen ja henkinen kunto. Vaikka työelämä ei monenkaan toimialan kohdalla vaadi enää niin paljon fyysisesti, koettiin työelämä kohtuullisen kuormittavaksi henkisesti. Asiaan koettiin vaikuttavan myös se, minkälaiset harrastukset, vapaa-aika sekä koti-elämä työntekijää odottavat. Myös sen koettiin vaikuttavan asiaan, miten luontaista henkilöle on tehdä töitä toisen rinnalla sekä minkälainen hänen persoonansa on. Seuraajat kertoivat olevansa itse kiinnostuneita olemaan mentoroitavina, ja sitä pidettiin hyvänä tapana siirtää hiljaista tietoa.

Kyl varmaan jos ajatellaan, että elinikä on noussut niin se eläkkeellä olohan myöskin pitenee. Ja onhan se aikamoinen kustannus. Plus jos ihminen on ihan hyvässä kunnossa, niin mitä se sitten tekee. - (Seuraaja henkilö B, Luksia)

Luksiassa on kuntayhtymän johtajan mukaan työtehtäviä joihin kyseinen valmennusjärjestely voisi sopia. Hänen mukaansa tällainen järjestely on Luksiassa käytössä, ja esimerkiksi osa opettajista tekee sijaisuuksia eläkkeelle jäämisen jälkeen. Eläköitynyttä henkilöstöä voisi hänen mukaansa myös hyödyntää muissakin tapauksissa, esimerkiksi syksyllä kun uudet oppilaat aloittavat, jolloin tukitoimet voisivat olla paikallaan. Hän kuitenkin totesi, että kaikkien kohdalla järjestely ei toimisi, vaan eläkkeelle jäanti saattaa olla hyvin totaalista. Hänen mukaansa halukkuus jatkaa työelämässä eläköitymisen jälkeen riippuu paljon siitä, minkälaiseksi henkilö on kokenut työyhteisön.

Myös hallituksen varapuheenjohtaja piti vaihtoehtoa hyvänä, sillä on olemassa paljon henkilöitä joille työ merkitsee kaikkea. Tällaisiin henkilöihin ei välttämättä voida soveltaa eläkeikärajaa tai säätelystä. Heille paras paikka on olla aina työelämässä mukana, ja he saattavat olla hyvinkin energisiä. Heillä voi olla paljonkin annettavaa vielä esimerkiksi 70-vuotiaana.

Osa-aikaeläkettä pidettiin myös hyvänä ajankohtana organisaatiolle havahtua hiljaisen tiedon siirtämiseen. Kun henkilö jää osa-aikaeläkkeelle, tulisi pohtia kenelle hänen tietoaan tulisi siirtää. Osa-aikaeläkettä pidettiin hyvänä vaihtoehtona, sillä tällöin eläköitynyt henkilö voi tehdä joko lyhyempää päivää tai pari työpäivää viikossa.

Hallituksen varapuheenjohtaja kuvasi osa-aikaeläkejärjestelyä seuraavalla tavalla:

Työnantajan kannalta, jos sitä arvioidaan, niin voidaan todeta järjestely fiksuksi ja hyväksi ratkaisuksi. Siinä esim. kolmen päivän työviikkoa tekevä antaa mahdollisuuden uuden työntekijän ja muun organisaation tottua uuteen tilanteeseen joustavasti, sekä saa mahdollisuuden omaksua yhdessä osaviikkoa tekevän kanssa, mitä tietoa kaivataan kun kyseinen työntekijä on poissa. Molemmien puolin siis oiva ratkaisu. (Hallituksen varapuheenjohtaja, Rafik Neuman, Luksia)

Hyvänä järjestelynä pidettiin myös sitä, että eläkkeelle jäänyt henkilö jatkaa työelämässä osa-aikaisesti tai määräaikaisesti kokemattomampia henkilöitä valmentaan. Näin kokemattomammille henkilöille siirtyisi konkarin kokemusta. Talousjohtaja kuitenkin koki talousalalla olevien nuorten henkilöiden olevan todella hyvin koulutettuja, sekä hallitsevan sähköisten välineiden käytön paremmin kuin hänen sukupolvensa. Tästä syystä hän ei varsinaisesti nähnyt tarvetta toimia nuorempien ja kokemattomampien henkilöiden mentorina. Talousjohtaja kuitenkin koki, että kokeneemmat henkilöt omaavat eri tilanteissa toimimisesta paljon kokemusta, ja hahmottavat kokonaisuuksia paremmin kuin nuoremmat työntekijät. Hän myös itse kokee kokemuksensa ansiosta hahmottavansa ydinasiat paremmin, jolloin hän pystyy työskentelemään tehokkaammin ja välttämään turhan työn tekemisen.

6 Johtopäätökset

Kaikki haastateltavat henkilöt käsittivät hyvin hiljaisen tiedon abstraktin käsitteen. Osa henkilöistä kuuli hiljaisen tiedon käsitteen vasta ensi kertaa. Siitä huolimatta haastateltavat osasivat hyvin kuvata niitä työtehtäviä, joihin heidän hiljainen tietonsa voisi liittyä. Tosin osa haastateltavista koki aluksi oman hiljaisen tiedon kuvaamisen haastavaksi, mutta haastattelijan ohjauksen avulla kuvaus onnistui hyvin.

Anne Saario (2012) oli omassa opinnäytetyössään havainnut, että henkilön on haastavaa kuvata omaa hiljaista tietoaan. Hänen jatkotutkimusehdotuksensa johdosta päätin tutkia hiljaista tietoa myös kollegan näkökulmasta. Kollegat nostivat tässä tapauksessa samoja työtehtäviä

esiin, joihin eläköityvän henkilön hiljainen tieto voisi liittyä kuin eläköityvä henkilö itse. Ainoana erona havaittiin se, että kollegat arvottivat ja painottivat eläköityvän henkilön hiljaisen tiedon merkitystä enemmän kuin eläköityvä henkilö itse.

Lisäksi tutkimuksen tuloksissa nousi esiin ristiriitaisia näkemyksiä siitä, onko hiljainen tieto riittävän tunnustettu asia Luksiassa sekä arvostetaanko sitä riittävästi. Hiljainen tieto nähdään ja tiedostetaan haasteena johdon keskuudessa, mutta hiljaista tietoa ei ole huomioitu riittävänä osana eläköitymistapauksia, joita Luksia tulee kohtaamaan huolestuttavan paljon lähivuosien aikana. Mikäli ei luoda riittäviä toimenpiteitä ja keinoja siirtää osaamista ja tietoa eläköityviltä henkilöiltä, riskinä on että Luksiasta katoaa paljon oleellista osaamista ja tietoa lähivuosien aikana. Tästä syystä olisi tärkeää, että koko työyhteisö heräisi käsillä olevaan haasteeseen, ja Luksiaan onnistuttaisiin luomaan yrityskulttuuri johon kuuluisi avoin tiedon ja osaamisen jakaminen osana jokapäiväistä työtä. On tärkeää huolehtia siitä, että ilma-
piiri koetaan hyväksi ja turvalliseksi, jotta työntekijöiltä löytyy halukkuutta ja uskallusta jakaa omaa osaamistaan ja tietoaan. Lisäksi johdon ja esimiesten tulee huolehtia siitä, että kokemusta ja osaamista arvostetaan Luksiassa, ja siitä saadaan riittävästi tunnustusta. Vain tällöin kokeneet osaajat kokevat mielekkääksi jakaa omaa osaamistaan eteenpäin. Näin konkariit myös ymmärtävät, että heidän kokemuseräisellä osaamisellaan on merkitystä ja sitä arvostetaan.

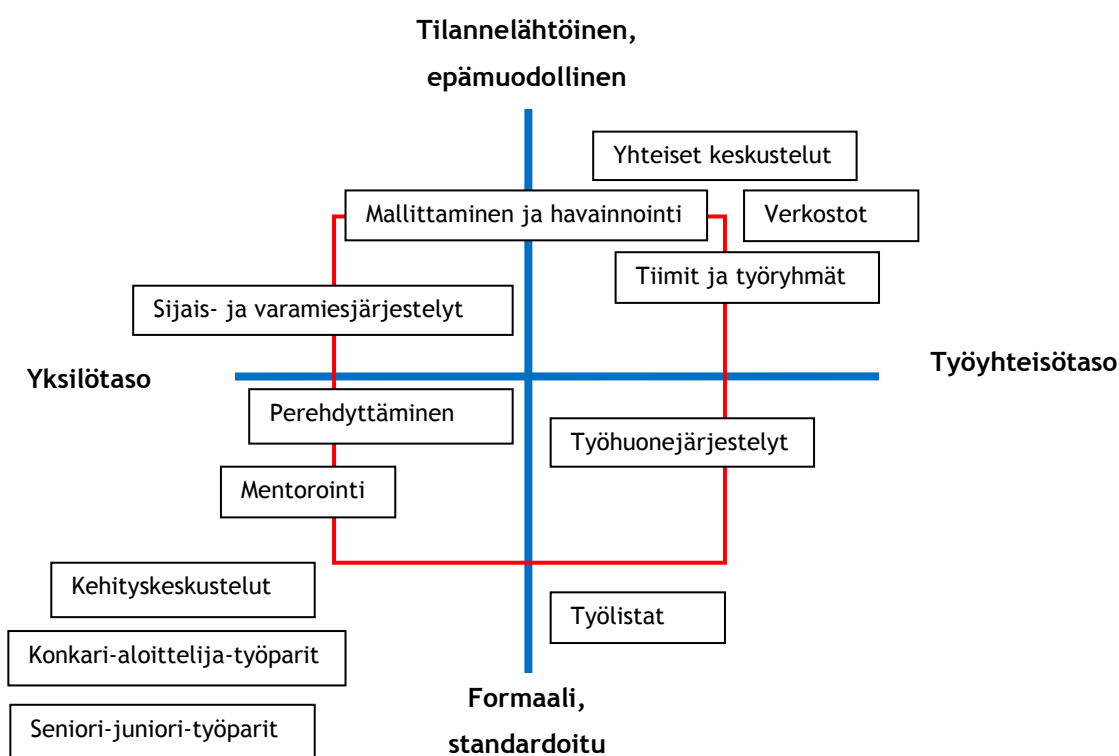
Luksiasta löytyy jo kiitettävästi erilaisia mallipohjia ja ohjeita eri työtehtävien suorittamisen avuksi. Näitä malleja olisi hyvä kuitenkin kehittää ja päivittää säännöllisesti. Erityisesti arkis-
tointia koskevien ohjeiden teko ja päivittäminen koettiin tärkeäksi.

Hiljaisen tiedon siirtymisen esteiksi koettiin erillään olevat työpisteet, kiire sekä liian hitaasti tehtävät päätökset esimerkiksi seuraajista tai töiden jakamisesta eläköitymis- ja vaihtuvuustilanteissa. Liian hitaasti tehtävät päätökset nähtiin esteenä, sillä tällöin organisaatiosta ei välttämättä vielä löydy henkilöä kenelle hiljaista tietoa voitaisiin siirtää, tai on epäselvää mitkä eläköityvän henkilön töistä seuraajan tulisi omaksua. Esteinä nähtiin myös asenteet, kuten haluttomuus siirtää omaa hiljaista tietoa, nopeasti tapahtuvat poistumiset organisaatiosta, työtehtävien muutokset sekä työtehtävien siirtyminen toiseen toimipisteeseen.

Työpisteitä olisi hyvä yhdistellä, mikäli sen nähdään edistävän tiedon siirtymistä. Tämä ei kuitenkaan sovellu jokaiseen tehtävään, eikä jokaisen henkilön työskentelytapoihin. Riskinä työpisteiden jakamisessa on se, että silloin henkilöt saattavat siirtää keskenään myös paljon epätoivottua ja epäolennaista tietoa. Tämän lisäksi päätösten tekoa seuraajista ja töiden jakamisesta olisi hyvä tehostaa, ainakin siinä määrin kun siihen voidaan vaikuttaa. Mitä aikaisemmin seuraajat ovat tietoisia niistä työtehtävistä jotka heille ovat siirtymässä, sitä aikaisemmassa vaiheessa tiedonsiirto ja uusien työtehtävien opettelu voidaan aloittaa, eläköityvän henkilön

vielä ollessa talossa. Lisäksi päätökset seuraajasta olisi ihanteellista toteuttaa sellaisessa aikataulussa, että seuraaja ja eläköityvä henkilö ehtisivät viettämään päällekkäistä työaika keskenään. Myös tapauksiin, joissa seuraaja tulee organisaation sisältä, tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta henkilö saa riittävän perehdytyksen uusiin työtehtäviin. Seuraajan tullessa organisaation sisältä, saattaa perehdytys usein jäädä vaillinaiseksi, koska koetaan henkilön jo osaavan talon tavat, ja tietävän uusista työtehtävistä. Näin ei kuitenkaan välttämättä aina ole, ja uudet työtehtävät saattavat erota paljonkin vanhoista tehtävistä ja roolista.

Luksiassa ei koettu olevan riittävästi toimivia tiedon ja osaamisen jakamisen keinoja tällä hetkellä. Tulosten perusteella seuraavat tiedon ja jakamisen keinot soveltuisivat organisaatioon parhaimmalla tavalla:



Kuvio 10: Soveltuvimmat hiljaisen tiedon jakamisen keinot Luksiassa (mukaillen Viitala 2005, 261)

Kuvio 10 kuvaa keinoja, jotka työntekijät kokivat toimivimmiksi tavoiksi siirtää hiljaista tietoa Luksiassa. Punaisen neliön sisällä olevat keinot koettiin kaikista toimivimmiksi. Parhaimmiksi keinoiksi nousivat perehdyttäminen, työhuonejärjestelyt, sijais- ja varamiesjärjestelyt sekä tiimit ja työryhmät. Tulosten mukaan haastateltavat kokivat siis sekä epämuodolliset että standardoidut tavat siirtää hiljaista tietoa sopiviksi. Lähes kaikissa näissä menetelmissä hiljaista tietoa siirretään kasvokkain, joka on yleisin tapa siirtää hiljaista tietoa. Kasvokkain siir-

rettävä hiljainen tieto on hyvä tiedonsiirron keino, sillä se vahvistaa organisaation jäsenten välistä suhdetta. (Jasimuddin 2007, 299.)

Krátká (2015, 837) oli tutkimuksessaan havainnut, että aloittelevien opettajien oman oppiaineen tietämyksen ja opettamistietämyksen kehittyminen käyttökelpoiseksi tiedoksi vaatii paljon aikaa, ongelmien ratkaisua sekä kokeneiden opettajien tarinoiden kuuntelua. Useimmiten heidän oppimisensa tapahtuu epämuodollisesti, jolloin aloitteleva opettaja ei ole tietoinen oppimisesta. Täten kuntayhtymän johtajan ehdottamat epäformaalit tiedonsiirron keinot, kuten erilaiset tiimi- ja työryhmät voisivat soveltua hyvin opettajien tiedon ja kokemuksen siirtämiseen.

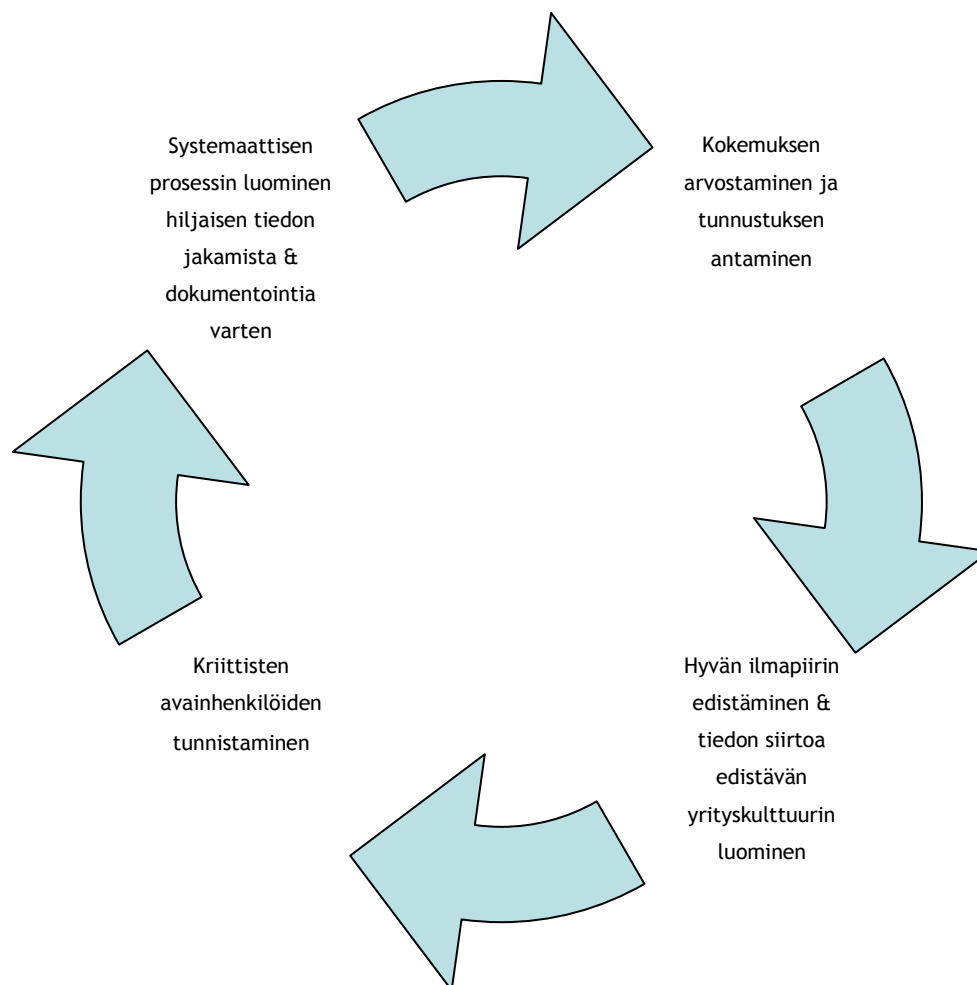
Olisi tärkeää luoda systemaattinen prosessi, jonka avulla hiljaista tietoa aletaan siirtää Luksiassa. Tällainen prosessi voisi olla esimerkiksi perehdytysohjelma, joka käydään läpi aina henkilön eläköityessä tai poistuessa talosta. Eläköityvän tai poistuvan henkilön esimies sekä kollegat listaisivat asioita, jotka kyseisen henkilön kanssa on käytävä läpi ennen tämän poistumista. Tämän jälkeen seuraaja, tai mahdollisesti joku muu organisaation jäsen mikäli seuraa ei ole ennätetty valita, kävisi kaikki listan asiat henkilön kanssa läpi, ja kuittaisi ne hoideksi. Esimiehen rooli on tässä myös merkittävä, sillä hänen tulee valvoa että työtehtävät tulevat läpikäydyiksi, ja että poistuva henkilö jakaa tietoaan. Lisäksi tulisi koota erilaisia tiimi- ja työryhmiä, sekä järjestää yhteisiä keskustelutilaisuuksia hiljaisen tiedon siirtämisen edistämiseksi. Kaikille ryhmän jäsenille tulee olla selvillä, minkälaista hiljaista tietoa kerätään sekä kuka tiedon dokumentoinnista vastaa. Erilaisiin sijais- ja varamiesjärjestelyihin tulee myös kiinnittää huomiota, jottei yksikään työtehtävä ole vain yhden henkilön varassa.

Luksiassa kehityskeskusteluiden toteutumisosuus on 100 %. Kehityskeskusteluissa ei kuitenkaan toteuteta osaamiskartoituksia, vaan työntekijää arvioidaan lähinnä nykyisen osaamisen ja kehitystarpeiden kautta. Luksiassa tulisi ottaa osaamiskartoitukset käyttöön osana kehityskeskusteluita, jolloin työntekijän vahvaa osaamista voitaisiin kartoittaa, ja näin osaamista jakaa eteenpäin muille työntekijöille. Kehityskeskusteluissa voitaisiin tällä tavoin kerätä henkilön hiljaista tietoa jo työsuhteen aikana, jolloin tiedon kerääminen ei painottuisi pelkästään työsuhteen loppupäähän. Kehityskeskustelu on sopivan rauhallinen ja turvallinen tilaisuus, jossa työntekijän on helppo tuoda omaa tietoa ja osaamistaan esiin esimiehen opastuksen avulla. Ilman esimiehen johdattelua, oman hiljaisen tiedon oivaltaminen voi olla haastavaa.

Luksian kuntayhtymän johtaja on hiljattain vaihtunut, ja talousjohtaja joka on vastannut osittain henkilöstöhallinnosta, on pian jäämässä eläkkeelle. Täten johdossa käydään suurta murrosta, eikä johto ole perillä kriittisistä avainhenkilöistä joille olennaista hiljaista tietoa on

varastoitunut. Johdon tulisivikin mahdollisimman pian saada käsitys näistä avainhenkilöistä, ja löytää ne henkilöt keille avainhenkilöiden hiljaista tietoa olisi hyvä siirtää.

Kuvio 11 havainnollistaa yllä kuvattuja toimenpiteitä joita Luksiassa on tehostettava, jotta vältetään oleellisen hiljaisen tiedon katoamiselta. Ehdotan, että Luksiassa pohdittaisiin kuvion 10 perusteella niitä keinoja, joiden avulla hiljaista tietoa voitaisiin parhaiten siirtää organisaatiossa, ja kehitettäisiin systemaattinen tiedon siirron ja jakamisen prosessi.



Kuvio 11: Edellytykset hiljaisen tiedon säilyttämiseksi

Luksia on ikäjohtamisen näkökulmasta muutaman haasteen äärellä, joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Henkilöstön keski-ikä on korkea, 49,3 vuotta, jonka johdosta eläköitymisiä tullaan kohtaamaan haastavan paljon lähivuosina. Erityisen moni eläköityvistä henkilöistä tulee olemaan opettajia, joiden seuraajien rekrytointi saattaa osoittautua hankalaksi tutkintovaatimusten johdosta. Tähän haasteeseen on myös hyvä varautua riittävän ajoissa. Eläköityvien tilalle rekrytoidaan nuoremman sukupolven edustajia, jolloin on tärkeää huolehtia eri-ikäisten työntekijöiden yhteistyön ja kommunikoinnin sujuvuudesta, jotta tieto ja kokemus siirtyvät

näiden kahden ryhmän välillä. Osaamisen jakamisen työkaluja on myös kehitettävä, räätälöimällä Luksialle sopiva ratkaisu hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Lisäksi on tärkeää kiinnittää huomiota ikääntyvien työntekijöiden jaksamiseen, ja tukea heitä pysymään aktiivisina ja kehittyvinä. On myös hyvä huomata, että kokemattomammat ja kokeneemmat työntekijät kampaavat usein erilaista ohjausta ja kannustusta. Työntekijät tulee kuitenkin nähdä yksilöinä iästään tai kokemuksestaan riippumatta.

Työelämässä jatkaminen eläkeiän alarajan saavuttamisen jälkeen nähtiin mahdolliseksi, mutta sen nähtiin riippuvan paljon työntekijän henkisestä ja fyysisestä kunnosta. Vaikka työelämä tänä päivänä ei olekaan enää yhtä raskasta fyysisesti, on työelämä usein henkisesti melko kuormittavaa. Halukkuuteen jatkaa työelämässä vaikuttavat myös paljon eläkkeelle vetävät voimat sekä se, minkälaiseksi työntekijä kokee työyhteisön. Tästä syystä olisi tärkeää huolehtia siitä, että työntekijät viihtyvät Luksiassa, työtehtävät eivät ole liian kuormittavia henkilön jaksamiseen nähden ja työntekijöiden henkisestä ja fyysisestä jaksamisesta huolehditaan riittävästi virkistystoimintaa tukemalla.

Osa-aikaeläke nähtiin hyvänä järjestelynä, sillä näin ikääntyvä työntekijä voi keventää työtaakkaansa, mutta pysyä silti vielä osana työelämää. Samalla osa-aikaeläkkeelle jäänti on myös signaali organisaatiolle, että henkilö aikoo eläköityä lähiaikoina ja toimet hänen kokemuksensa siirtämiseksi on aloitettava. Samalla myös seuraaja joutuu opettelemaan kokeneen henkilön töitä, kokeneen henkilön työskennellessä vain osan viikosta.

Myös jo eläköityneiden työntekijöiden työelämässä jatkamiseen osa-aikaisesti tai määräaikaisesti suhtauduttiin positiivisesti. Edellytyksenä nähtiin kuitenkin, että henkilön tulee olla energinen ja motivoitunut jatkamaan työssä eläköitymisen jälkeen, muutoin järjestely ei palvele kumpaakaan osapuolta. Luksia hyödyntää jo eläkkeelle jääneitä opettajia, jotka tekevät tarvittaessa sijaisuuksia tai muita töitä tarpeen mukaan. Järjestelyä voitaisiin käyttää enemmänkin, esimerkiksi eläköityneiden henkilöiden hyödyntämistä tukitoimina syksyisin uusien opiskelijoiden aloittaessa. Samalla konkareiden tietoa saataisiin siirrettyä kokemattomammille työntekijöille. Kun organisaatio tunnistaa sen lisäarvon, jonka vanhemmat työntekijät voivat tuoda sille korkeilla psykologisilla, älyllisillä, emotionaalisilla ja sosiaalisilla ominaisuuksillaan, organisaatio voi saavuttaa taloudellisia ja kilpailullisia etuja (Peterson & Spiker 2005, 165).

6.1 Jatkotutkimus

Luksialle olisi hyödyllistä toteuttaa jatkotutkimus siitä, kuinka hyvin uudet toimenpiteet hiljaisen tiedon tunnistamiseksi ja jakamiseksi on otettu käyttöön. Tutkimuksen pohjana voitaisiin käyttää tässä tutkimuksessa esitettyjä keinoja, joiden avulla hiljaista tietoa voitaisiin

parhaiten siirtää Luksiassa (kuvio 10). Tutkimuksessa olisi myös hyvä seurata sitä, kuinka hyvin hiljaisen tiedon säilyttämisen edellytykset (kuvio 11) on huomioitu organisaatiossa, ja onko niiden pohjalta kehitetty riittäviä toimenpiteitä oleellisen hiljaisen tiedon säilyttämiseksi.

6.2 Yhteenveto

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja haasteellinen asia monelle organisaatiolle, myös Luksialle. Hiljaisen tiedon haasteellisesta luonteesta huolimatta tutkimuksen kaikki tavoitteet onnistuttiin täyttämään, ja esittämään konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Yksilöllisten teemahaastatteluiden toteuttaminen oli oikea valinta tutkimuksen aineiston keruuseen. Näin haastateltavien henkilöiden oli helpompi kertoa omista kokemuksistaan. Teoriaohjaava ja systemaattinen analyysi soveltuivat hyvin tutkimusaineiston analysointiin, sillä näin onnistuttiin peilaamaan tutkimustuloksia olemassa olevaan teoriaan, ja syventymään haastateltujen henkilöiden ajatusmaailmaan huomioimalla pienetkin vivahteet heidän kertomuksissaan. Koska tämä tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, eivät sen tulokset ole yleistettävissä. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin käyttää pohjana tuleville tutkimuksille.

Lähteet

Kirjat

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi - Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Davenport, T. & Prusak, L. 2000. Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know? Boston: Harvard Business School Press.
- Hakala, J. 2006. Informaatiohyöky - Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Helsinki: Gaudemus Kirja. Oy.
- Hannula, A. 2008. Systemaattinen tekstianalyysi. Teoksessa Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ichijo, K., Nonaka, I. & Von Krogh, G. 2000. Enabling knowledge creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York: Oxford University Press, Inc.
- Julkunen, R. 2003. Kuusikymmentä ja työssä. Jyväskylä: SoPhi 73 Jyväskylän yliopisto.
- Juuti, P. 2002. Ikäjohtaminen, Ikäohjelma 1998-2002 Hyvä Ikä. JTO-tutkimuksia, nro 13.
- Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtäminen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvali - kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kano Kikoski, C. & Kikoski, J. 2004. The Inquiring Organization - Tacit Knowledge, Conversation, and Knowledge Creation: Skills for 21st-Century Organizations. Westport: Praeger Publishers.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit - Avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0 Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet - Metodologia-sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.

- Moilanen, R. 2005. Ikäjohtamisen taustateoriat. Teoksessa Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Moilanen, R. 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto - tietämistä, toimimista, taitavuutta. Kansanvalistusseura.
- Moilanen, R. & Virtainlahti, S. 2005. Tiivistelmä. Teoksessa Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nonaka, I. 2008. The knowledge-creating company. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, Inc.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Teoksessa Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä - Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Polanyi, M. 1973. Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy. Teoksessa Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Polanyi, M. 2013. Den tysta dimensionen. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.
- Puusa, A. & Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress.
- Toivonen, V. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen - Kehittämisen uusi taso. Helsinki: ai-ai OY.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vahtio, E. 2006. Avaa ikälukot - vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Teoksessa Virtainlahti, S. 2008. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Virtainlahti, S. 2005. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen. Teoksessa Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtainlahti, S. 2008. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Artikkelit

- Coakes, E.W., Coakes, J.M. & Rosenberg, D. 2008. Co-operative work practices and knowledge sharing issues: A comparison of viewpoints. International Journal of Information Management 28, 12-25.

Jasimuddin, S. 2007. Exploring knowledge transfer mechanisms: The case of a UK-based group within a high-tech global corporation. *International Journal of Information Management* 27, 294-300.

Krátká, J. 2015. Tacit Knowledge in Stories of Expert Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 171, 837 - 846.

Peterson, S. & Spiker, B. 2005. Establishing the Positive Contributory Value of Older Workers: A Positive Psychology Perspective. *Organizational Dynamics* Vol. 34, No. 2, 153-167.

Productivity Commission 2005. Economic Implications of an Ageing Australia. Teoksessa Pollack, J. 2012. Transferring knowledge about knowledge management: Implementation of a complex organisational change programme. *International Journal of Project Management* 30, 877-886.

Rimmi, R. 2015. Eläkejärjestelmä uusiksi vuonna 2017. *Veronmaksajan Taloustaito* 1/15, 6-13.

Internet-lähteet

Saario, A. 2012. Hiljaisen tiedon siirtäminen kuntaorganisaatioissa Case: Karkkila, Lohja ja Vihti. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 31.1.2015.

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46505/Saario_Anne.pdf?sequence=1

Sopimus vuoden 2017 työeläkeuudistuksesta 2014. Viitattu 31.1.2015.

<http://www.eläkeuudistus.fi/media/linkkitiedostot/sopimus-vuoden-2017-tyoeläkeuudistukseksi.pdf>

Tilinpäätös ja toimintakertomus 2013. Viitattu 11.4.2015.

<http://www.luksia.fi/default.aspx?id=1552>

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. Luksia. 2015. Viitattu 11.4.2015.

<https://www.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=103784&kielikoodi=1&tarkiste=F04FA73428813E1F406DF27A494221C0545CC69B&path=1547;1631;1678>

Julkaisemattomat lähteet

Henkilöstökertomus 2013. Viitattu 11.4.2015.

Henkilöstökertomus 2014. Viitattu 27.4.2015.

Muut lähteet

Eläköityvä toimistosihteri A. 2015. Henkilökohtainen tiedonanto 26.3.2015. Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä. Lohja.

Lindholm, J. 2015. Henkilökohtainen tiedonanto 7.4.2015. Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä. Lohja.

Neuman, R. 2015. Henkilökohtainen tiedonanto 9.4.2015. Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä. Espoo.

Saloniemi, H. 2015. Henkilökohtainen tiedonanto 21.4.2015. Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä. Lohja.

Seuraaaja henkilö B. 2015. Henkilökohtainen tiedonanto 26.3.2015. Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä. Lohja.

Seuraaja henkilö C. 2015. Henkilökohtainen tiedonanto 26.3.2015. Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä. Lohja.

Seuraaja henkilö D. 2015. Henkilökohtainen tiedonanto 26.3.2015. Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä. Lohja.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tavoitteet.....	9
Kuvio 2: Osaamispyramidi.....	11
Kuvio 3: Tiedon luokittelu.....	12
Kuvio 4: Tiedon muuttumisen prosessi.....	16
Kuvio 5: Hiljaisen tiedon johtaminen.....	17
Kuvio 6: Työkyky-talo.....	21
Kuvio 7: Henkilöstön ikäjakauma vuonna 2014.....	32
Kuvio 8: Eläkkeelle jääneet työntekijät suhteessa 63 vuotta täyttäneiden työntekijöiden lukumäärään.....	33
Kuvio 9: Haastatteluteemat suhteessa työn tavoitteisiin.....	37
Kuvio 10: Soveltuvimmat hiljaisen tiedon jakamisen keinot Luksiaan.....	55
Kuvio 11: Edellytykset hiljaisen tiedon säilyttämiseksi.....	57

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset eläköityvälle toimistosihteerille	66
Liite 2. Haastattelukysymykset eläköityvän toimistosihteerin seuraajille.....	69
Liite 3. Haastattelukysymykset hallituksen varapuheenjohtajalle Rafik Neumanille	72
Liite 4. Haastattelukysymykset kuntayhtymän johtajalle Jouko Lindholmille	74
Liite 5. Haastattelukysymykset talousjohtaja Heikki Saloniemelle	77
Liite 6. Tiivistelmä hiljaisesta tiedosta	79

Liite 1. Haastattelukysymykset eläköityvälle toimistosihteerille

1. YLEISET

Kertoisitko hieman työtehtävistäsi? Mikä on työnkuvasi?

Kauanko olet työskennellyt Luksialla? Minkälainen on työhistoriasi?

Minkälaista osaamista sinulla on?

2. HILJAINEN TIETO

Miten käsität hiljaisen tiedon?

Onko hiljainen tieto tunnustettu asia henkilöstönne ja esimiestenne keskuudessa?

Mitä sinä osaat? Mitä tiedät? Mistä tiedät? Miten teet? Miten olet oppinut? Keneltä kysyt?

Omaatko mielestäsi hiljaista tietoa? Miten kuvailisit omaa kokemuksiin perustuvaa hiljaista tietoa ja osaamistasi? Kertoisitko muutaman esimerkin?

Mikä hiljaisesta tiedostasi on liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta olennaista? Mikä taas ei ole?

3. HILJAISEN TIEDON NÄKYVÄKSI TEKEMINEN

Miten hiljaista tietoasi voitaisiin parhaiten mielestäsi tuoda dokumentoitavaan muotoon, jotta se olisi jaettavissa muille?

Koetko tällaisten dokumentoitujen mallien edistävän hiljaisen tiedon siirtymistä Luksiassa?

Käydäänkö organisaatiossanne säännöllisesti kehityskeskusteluita tai osaamiskartoituksia? Miten niitä voitaisiin mielestäsi tehostaa?

4. HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN JA JAKAMINEN

Onko Luksiassa käytössä tiedon ja osaamisen siirtämisen keinoja ja toimivatko ne mielestäsi? Miten keinoja voitaisiin tehostaa?

Minkälaisen keinojen avulla uskot hiljaisen tiedon siirtyvän parhaiten organisaatiossanne?
Mitä Luksiassa pitäisi tehdä jotta hiljainen tieto saataisiin jaettua tehokkaasti?

Siirtämisen keinoja ovat mm.

tiimit & työryhmät

mentorointi

mestari-oppipoika-malli

seniori-juniori-työparit & konkari-aloittelija-työparit

sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt

perehdyttäminen

verkostot

kokemustenvaihtopiirit

työhuonejärjestelyt

Mitä ovat hiljaisen tiedon siirtymisen esteet organisaatiossanne?

Ovatko seuraajasi jo harjoitelleet työtehtäviäsi esimerkiksi sijaisuus- tai varamiesjärjestelyillä? Minkälaisia asioita he jo hallitsevat? Mitä he eivät vielä hallitse?

Onko työskentelysi vuorovaikutteista? Jaatteko kokemuksianne ja osaamistanne kollegoiden kesken? Kuinka merkittävänä koet vuorovaikutteisen työskentelyn hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta?

5. IKÄJOHTAMINEN

Koetko että työkokemustasi ja asiantuntijuuttasi arvostetaan työpaikallasi? Onko ollut negatiivisia kokemuksia, esimerkiksi kokemuksesi aliarvioimista? Kertoisitko muutaman esimerkin?

Minkälainen ikäjohtaminen olisi mielestäsi onnistunutta?

Mikä motivoisi sinua jakamaan omaa osaamistasi eteenpäin?

Väestömme ikääntyy nopeasti ja samalla huoltosuhde heikkenee. Tästä syystä työuria on pidentettävä, ja eläkeikärajan alarajaa nostettava. Näetkö, että eläkeikää lähestyviä työntekijöitä motivoisi työelämässä jatkaminen vielä eläkeiän saavuttamisen jälkeen, jos mahdollisuutena olisi kokemattomampien työntekijöiden mentoreina tai valmentajina toimiminen?

Mitä mieltä olet järjestelyistä, joissa eläkkeelle jäänyt työntekijä jatkaa työelämässä osa-aikaisesti tai määräaikaisesti nuorempia henkilöitä valmentaan? Olisitko itse kiinnostunut tällaisesta mahdollisuudesta?

Liite 2. Haastattelukysymykset eläköityvän toimistosihteerin seuraajille

1. YLEISET

Kauanko olet työskennellyt Luksialla? Minkälainen on työhistoriasi?

Minkälaiset nykyiset työtehtäväsi ovat? Mikä on työnkuvasi?

Minkälaista osaamista sinulla on?

Minkälaisia tunteita uudet siirtyvät työtehtävät herättävät?

2. HILJAINEN TIETO

Miten käsität hiljaisen tiedon?

Onko hiljainen tieto tunnustettu asia henkilöstönne ja esimiestenne keskuudessa?

Mitä sinä osaat? Mitä tiedät? Mistä tiedät? Miten teet? Miten olet oppinut? Keneltä kysyt?

Omaatko mielestäsi hiljaista tietoa? Miten kuvailisit omaa kokemuksiin perustuvaa hiljaista tietoa ja osaamistasi? Kertoisitko muutaman esimerkin?

Mikä hiljaisesta tiedostasi on liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta olennaista? Mikä taas ei ole?

3. HILJAISEN TIEDON NÄKYVÄKSI TEKEMINEN

Miten hiljaista tietoasi voitaisiin parhaiten mielestäsi tuoda dokumentoitavaan muotoon, jotta se olisi jaettavissa muille?

Koetko tällaisten dokumentoitujen mallien edistävän hiljaisen tiedon siirtymistä Luksiassa?

Minkälaista olennaista hiljaista tietoa eläköityvältä henkilöltä mielestäsi löytyy?

Käydäänkö organisaatiossanne säännöllisesti kehityskeskusteluita tai osaamiskartoituksia? Miten niitä voitaisiin mielestäsi tehostaa?

4. HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN JA JAKAMINEN

Miten hyvin koet osaavasi eläkkeelle siirtyvän työntekijän työtehtävät tällä hetkellä? Mitä et vielä hallitse?

Onko Luksiassa käytössä tiedon ja osaamisen siirtämisen keinoja ja toimivatko ne mielestäsi? Miten keinoja voitaisiin tehostaa?

Minkälaiden keinojen avulla uskot hiljaisen tiedon siirtyvän parhaiten organisaatiossanne? Mitä Luksiassa pitäisi tehdä jotta hiljainen tieto saataisiin jaettua tehokkaasti?

Siirtämisen keinoja ovat mm.

tiimit & työryhmät

mentorointi

mestari-oppipoika-malli

seniori-juniori-työparit & konkari-aloittelija-työparit

sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt

perehdyttäminen

verkostot

kokemustenvaihtopiirit

työhuonejärjestelyt

Mitä ovat hiljaisen tiedon siirtymisen esteet organisaatiossanne?

Onko työskentelysi vuorovaikutteista? Jaatteko kokemuksianne ja osaamistanne kollegoiden kesken? Kuinka merkittävänä koet vuorovaikutteisen työskentelyn hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta?

5. HILJAISEN TIEDON SISÄISTÄMINEN

Onko mielestäsi siirtyvien työtehtävien harjoittelulle varattu tarpeeksi aikaa?

Saatteko tarpeeksi tukea ja ohjausta uusien työtehtävien opettelussa?

Oletteko harjoitelleet töitä esimerkiksi sijais- tai varamiesjärjestelyiden myötä?

6. IKÄJOHTAMINEN

Miten kokeneisiin työntekijöihin suhtaudutaan työpaikallanne? Osaatko kertoa muutamia esimerkkejä?

Minkälainen ikäjohtaminen olisi mielestäsi onnistunutta?

Oletko saanut Luksialla tarpeeksi selkeän toimenkuvan, riittävän perehdytyksen ja tukea tarvittaessa?

Väestömme ikääntyy nopeasti ja samalla huoltosuhde heikkenee. Tästä syystä työuria on pidennettävä, ja eläkeikärajan alarajaa on nostettava. Näetkö, että eläkeikää lähestyviä työntekijöitä motivoisi työelämässä jatkaminen vielä eläkeiän saavuttamisen jälkeen, jos mahdollisuutena olisi kokemattomampien työntekijöiden mentoreina tai valmentajina toimiminen?

Mitä mieltä olet järjestelyistä, joissa eläkkeelle jäänyt työntekijä jatkaa työelämässä osaaikaisesti tai määräaikaisesti nuorempia henkilöitä valmentaen? Olisitko itse kiinnostunut esim. mentoroitavana olemisesta?

Liite 3. Haastattelukysymykset hallituksen varapuheenjohtajalle Rafik Neumanille

1. YLEISET

Kauanko olet työskennellyt Luksialla?

2. HILJAINEN TIETO

Miten käsität hiljaisen tiedon?

Onko hiljainen tieto tunnustettu asia henkilöstönne ja johdon keskuudessa? Nähdäänkö se haasteena Luksiassa?

Miten hyvin tunnistatte organisaationne avainhenkilöt, joille on kertynyt tulevaisuudessa tarvittavaa kriittistä hiljaista tietoa? Minkälaista hiljaista tietoa heille on kertynyt?

Mitä tai minkälaista on kriittinen tieto ja osaaminen, jota Luksia tulee tarvitsemaan tulevaisuudessa?

3. HILJAISEN TIEDON NÄKYVÄKSI TEKEMINEN

Toteutetaanko organisaatiossanne säännöllisesti osaamiskartoituksia ja kehityskeskusteluita? Miten niitä voitaisiin mielestäsi tehostaa?

4. HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN JA JAKAMINEN

Minkälaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota henkilön eläkkeelle jäädessä? Kuinka kauan tiedonsiirtoprojektille tulisi varata aikaa?

Onko Luksiassa käytössä tiedon ja osaamisen siirtämisen keinoja ja toimivatko ne mielestäsi? Miten keinoja voitaisiin tehostaa? Voisiko joku alla olevista keinoista toimia Luksiassa?

Siirtämisen keinoja ovat mm.

tiimit & työryhmät

mentorointi

mestari-oppipoika-malli

seniori-juniori-työparit & konkari-aloittelija-työparit

sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt
perehdyttäminen
verkostot
kokemustenvaihtopiirit
työhuonejärjestelyt

Mitä ovat hiljaisen tiedon siirtymisen esteet organisaatiossanne?

5. IKÄJOHTAMINEN

Minkälainen ikäjohtaminen olisi mielestäsi onnistunutta?

Miten kokeneita työntekijöitä kannustetaan ja motivoidaan jakamaan omaa osaamistaan eteenpäin?

Mikä on eläköitymistilanne Luksiassa? Minkälaisia haasteita henkilökunnan eläköitymiset aiheuttavat Luksialle muutaman lähivuoden aikana? Koska eläkehuippu kohdataan? Missä roolissa eläkkeelle jäävät henkilöt ovat? Tiedostetaanko Luksiassa milloin työntekijät ovat jäämässä eläkkeelle? Onko hiljainen tieto huomioitu osana eläköitymisaaltoa?

Onko eläkkeelle jäävien tilalle helppo löytää riittävän kokeneita seuraajia?

Väestömme ikääntyy nopeasti ja samalla huoltosuhde heikkenee. Tästä syystä työuria on pidennettävä, ja eläkeikärajan alarajaa nostettava. Näetkö, että eläkeikää lähestyviä työntekijöitä motivoisi työelämässä jatkaminen vielä eläkeiän saavuttamisen jälkeen, jos mahdollisuutena olisi kokemattomampien työntekijöiden mentoreina tai valmentajina toimiminen?

Mitä mieltä olet järjestelyistä, joissa eläkkeelle jäänyt työntekijä jatkaa työelämässä osaaikaisesti tai määräaikaisesti nuorempia henkilöitä valmentaan?

Liite 4. Haastattelukysymykset kuntayhtymän johtajalle Jouko Lindholmille

1. YLEISET

Kauanko olet työskennellyt Luksialla?

Minkälaiset työtehtäväsi ovat Luksialla? Mikä on työnkuvasi?

2. HILJAINEN TIETO

Miten käsität hiljaisen tiedon?

Onko hiljainen tieto tunnustettu asia henkilöstönne ja johdon keskuudessa? Nähdäänkö se haasteena Luksiassa?

Miten hyvin tunnistatte organisaationne avainhenkilöt, joille on kertynyt tulevaisuudessa tarvittavaa kriittistä hiljaista tietoa? Minkälaista hiljaista tietoa heille on kertynyt?

Mitä tai minkälaista on kriittinen tieto ja osaaminen, jota Luksia tulee tarvitsemaan tulevaisuudessa?

3. HILJAISEN TIEDON NÄKYVÄKSI TEKEMINEN

Toteutetaanko organisaatiossanne säännöllisesti osaamiskartoituksia ja kehityskeskusteluita? Miten niitä voitaisiin mielestäsi tehostaa?

Miten hiljaista tietoa voitaisiin parhaiten mielestäsi tuoda dokumentoitavaan muotoon, jotta se olisi jaettavissa muille?

Koetko tällaisten dokumentoitujen mallien edistävän hiljaisen tiedon siirtymistä Luksiassa?

4. HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN JA JAKAMINEN

Onko tiedon ja osaamisen jakaminen osa yrityskulttuurianne, vai toteutetaanko tiedon jakaminen aina tarpeen mukaan?

Minkälaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota henkilön eläkkeelle jäädessä? Kuinka kauan tiedonsiirtoprojektille tulisi varata aikaa, ja kuinka paljon prosessille on varattu aikaa tällä hetkellä?

Onko Luksiassa käytössä tiedon ja osaamisen siirtämisen keinoja, ja toimivatko ne mielestäsi? Miten keinoja voitaisiin tehostaa? Voisiko joku alla olevista keinoista toimia Luksiassa?

Siirtämisen keinoja ovat mm.

tiimit & työryhmät

mentorointi

mestari-oppipoika-malli

seniori-juniori-työparit & konkari-aloittelija-työparit

sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt

perehdyttäminen

verkostot

kokemustenvaihtopiirit

työhuonejärjestelyt

Jääkö yhteiselle keskustelulle, tiedon ja osaamisen jakamiselle sekä verkostojen muodostamiselle tarpeeksi aikaa arjen työssä? Miten työntekijöiden jaksamisesta huolehditaan?

Mitä ovat hiljaisen tiedon siirtymisen esteet organisaatiossanne?

5. IKÄJOHTAMINEN

Minkälainen ikäjohtaminen olisi mielestäsi onnistunutta?

Miten eri-ikäisiä työntekijöitä johdetaan Luksiassa?

Miten kokeneisiin työntekijöihin suhtaudutaan Luksiassa? Osaatko kertoa muutamia esimerkkejä?

Mikä on työntekijöiden keski-ikä?

Onko kokemattomien ja uusien työntekijöiden perehdytykseen varattu riittävästi aikaa?

Miten kokeneita työntekijöitä kannustetaan ja motivoidaan jakamaan omaa osaamistaan eteenpäin?

Mikä on eläköitymistilanne Luksiassa? Minkälaisia haasteita henkilökunnan eläköitymiset aiheuttavat Luksialle muutaman lähivuoden aikana? Milloin eläkehuippu kohdataan? Missä roolissa eläkkeelle jäävät henkilöt ovat? Onko hiljainen tieto huomioitu osana eläköitymisaaltoa?

Onko eläkkeelle jäävien tilalle helppo löytää riittävän kokeneita seuraajia?

Tarjoaako Luksia yli 50-vuotiaille työntekijöille riittävästi kehitysmahdollisuuksia?

Miten ikääntyneitä työntekijöitä rohkaistaan pysymään aktiivisina ja kehittämään itseään?

Väestömme ikääntyy nopeasti ja samalla huoltosuhde heikkenee. Tästä syystä työuria on pidennettävä, ja eläkeikärajan alarajaa nostettava. Näetkö, että eläkeikää lähestyviä työntekijöitä motivoisi työelämässä jatkaminen vielä eläkeiän saavuttamisen jälkeen, jos mahdollisuutena olisi kokemattomampien työntekijöiden mentoreina tai valmentajina toimiminen?

Mitä mieltä olet järjestelyistä, joissa eläkkeelle jäänyt työntekijä jatkaa työelämässä osaaikaisesti tai määräaikaisesti nuorempia henkilöitä valmentaan?

Liite 5. Haastattelukysymykset talousjohtaja Heikki Saloniemelle

1. YLEISET

Kertoisitko hieman työtehtävistäsi? Mikä on työnkuvasi?

Kauanko olet työskennellyt Luksialla?

2. HILJAINEN TIETO

Miten käsität hiljaisen tiedon?

Mitä sinä osaat? Mitä tiedät? Mistä tiedät? Miten teet? Miten olet oppinut? Keneltä kysyt?

Omaatko mielestäsi hiljaista tietoa? Miten kuvailisit omaa kokemuksiin perustuvaa hiljaista tietoa ja osaamistasi? Kertoisitko muutaman esimerkin?

Mikä hiljaisesta tiedostasi on liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta olennaista? Mikä taas ei ole?

3. HILJAISEN TIEDON NÄKYVÄKSI TEKEMINEN

Miten hiljaista tietoasi voitaisiin parhaiten mielestäsi tuoda dokumentoitavaan muotoon, jotta se olisi jaettavissa muille?

4. HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN JA JAKAMINEN

Minkälaiden keinojen avulla uskot hiljaisen tiedon siirtyvän parhaiten organisaatiossanne?
Mitä Luksiassa pitäisi tehdä, jotta hiljainen tieto saataisiin jaettua tehokkaasti?

Siirtämisen keinoja ovat mm.

tiimit & työryhmät

mentorointi

mestari-oppipoika-malli

seniori-juniori-työparit & konkari-aloittelija-työparit

sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt

perehdyttäminen

verkostot
kokemustenvaihtopiirit
työhuonejärjestelyt

Mitä ovat hiljaisen tiedon siirtymisen esteet organisaatiossanne?

Onko sinulle ja seuraajallesi varattu riittävästi päällekkäistä työaikaa?

5. IKÄJOHTAMINEN

Koetko että työkokemustasi ja asiantuntijuuttasi arvostetaan työpaikallasi? Onko ollut negatiivisia kokemuksia, esimerkiksi kokemusesi aliarvioimista? Kertoisitko muutaman esimerkin?

Mikä motivoisi sinua jakamaan omaa osaamistasi eteenpäin?

Väestömme ikääntyy nopeasti ja samalla huoltosuhde heikkenee. Tästä syystä työuria on pidentettävä, ja eläkeikärajan alarajaa nostettava. Näetkö, että eläkeikää lähestyviä työntekijöitä motivoisi työelämässä jatkaminen vielä eläkeiän saavuttamisen jälkeen, jos mahdollisuutena olisi kokemattomampien työntekijöiden mentoreina tai valmentajina toimiminen?

Mitä mieltä olet järjestelyistä, joissa eläkkeelle jäänyt työntekijä jatkaa työelämässä osaaikaisesti tai määräaikaisesti nuorempia henkilöitä valmentaen? Olisitko itse kiinnostunut tällaisesta mahdollisuudesta?

Liite 6. Tiivistelmä hiljaisesta tiedosta

MITÄ HILJAINEN TIETO ON?

- Hiljaisen tiedon määrittely ei ole yksiselitteistä, usein henkilölle itselleenkin haastavaa
- Automatisoitunutta tietoa ja osaamista, joka ilmenee ei-tietoisena toimintana
- Tietoa, joka jatkuvasti vaikuttaa ihmiseen, mutta jota on hankala muotoilla tai ilmaista
- Hiljainen tieto muodostuu kokeilemalla ja kokemalla asioita, sekä seuraamalla muita
- Erittäin henkilökohtaista, sillä hiljainen tieto sisältää henkilön omat näkemykset, käsitykset, intuitiot, aavistukset, kokemukset, ideat, arvot ja tuntemukset
- Rinnastetaan usein käsitteisiin asiantuntijuus, osaaminen, kokemus ja tietämys