

Liiketoimintaprosessien kehittäminen ja aineettoman pääoman hyödyntäminen

Case: Keski-Suomen KotiData Oy

Aki Haapanen
Jaakko Ijäs

Opinnäytetyö
Lokakuu 2015
Luonnontieteiden ala
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma



Tekijä(t) Haapanen, Aki Ijäs, Jaakko	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 05.11.2015
	Sivumäärä 78	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Liiketoimintaprosessien kehittäminen ja aineettoman pääoman hyödyntäminen Case: Keski-Suomen KotiData Oy		
Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Timo Bister		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen KotiData Oy		
Tiivistelmä <p>Työn toimeksiantajana toimii vuonna 2008 perustettu Keski-Suomen KotiData Oy. Toimeksiantajan ongelmana oli kokemuksen kautta hankitun hiljaisen tiedon siirtäminen organisaation sisällä. Hiljaisen tiedon dokumentoinnin toivottiin myös helpottavan uusien työntekijöiden perehdyttämistä.</p> <p>Tavoitteena oli kartoittaa nykyiset ydinprosessit ja tarkastella aineettoman pääoman hyödyntämistä operatiivisessa toiminnassa. Prosessien kartoittamisen jälkeen voidaan prosesseja kehittää ottamaan huomioon hiljaisen tiedon dokumentointi ja yhtenäistä työntekijöiden toimintatapoja.</p> <p>Opinnäytetyön teoriakehyksessä syvennyttiin prosessien tunnistamiseen, mallintamiseen ja kehittämiseen. Teoriassa käytiin läpi myös aineettoman pääoman osa-alueet, riskit, tunnistaminen, johtaminen ja mittaaminen. Teoriassa syvennyttiin aineettomaan pääomaan kuuluvaan hiljaiseen tietoon. Hiljaisesta tiedosta tutkittiin sen johtamista, tunnistamista, esilletuontia ja jakamista.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena syntyivät toimeksiantajalle kehitysehdotukset ja ydinprosessien prosessikartat. Kehitysehdotusten avulla toimeksiantaja voi tehostaa prosessejaan, kerätä hiljaista tietoa ja hyödyntää aineetonta pääomaa liiketoiminnassaan. Opinnäytetyön teoriaosuutta voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä. Opinnäytetyöstä syntyy myös mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia, esimerkiksi tutkimusta voisi laajentaa useampiin yrityksiin, joka tuottaisi enemmän uutta tietoa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Liiketoimintaprosessi, prosessi, aineeton pääoma, hiljainen tieto		
Muut tiedot Liitteitä on 32 sivua. Liitteet ovat salaisia 05.11.2020 saakka.		



Author(s) Haapanen, Aki Ijäs, Jaakko	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 05.11.2015
	Pages 78	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title Business process development and utilization of intellectual capital in daily operations Case: Keski-Suomen KotiData Ltd.		
Degree Programme Business Information systems		
Tutor(s) Timo Bister		
Assigned by Keski-Suomen KotiData Ltd.		
Abstract <p>This thesis was assigned by Keski-Suomen KotiData Ltd, a company founded in 2008. The client has had difficulties in managing and especially transferring tacit knowledge in the organization. Documenting this tacit knowledge would also help to train new employees and trainees.</p> <p>The objective of this thesis was to map the current core business processes and to analyze how to utilize intellectual capital in daily operations. Mapping core processes allows the development of these processes to include the documentation of tacit knowledge, which will standardize daily operations.</p> <p>In the theoretical framework the thesis delves into how to identify, model and develop business processes. Risks, identification methods, management, measuring and different classifications of intellectual capital are analyzed. The theoretical framework also includes tacit knowledge and methods for its management.</p> <p>The conclusion includes suggestions on how to improve core business processes as well as the current state of processes in form of process flowcharts. With the help of these suggestions, the client can increase the performance in processes, document tacit knowledge and benefit from intellectual capital.</p>		
Keywords Business processes, process, intellectual capital, tacit knowledge		
Miscellaneous There are 32 pages of attachments. Attachments are confidential until 05.11.2020.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	3
	2.1 Toimeksiantaja	4
	2.2 Tausta, tavoite ja rajaus	4
	2.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	5
	2.4 Tutkimuskysymykset	6
	2.5 Aiemmat tutkimukset	6
3	Liiketoimintaprosessi.....	7
	3.1 Prosessi	7
	3.2 Prosessityypit	10
	3.3 Prosessijohtaminen.....	11
	3.4 Prosessien tunnistaminen ja rajaaminen.....	11
	3.5 Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen	12
	3.6 Prosessien kehittäminen ja laadunhallinta.....	18
4	Aineeton pääoma	20
	4.1 Aineettoman pääoman määritelmä	20
	4.2 Aineettoman pääoman osa-alueet	20
	4.3 Aineettoman pääoman riskit	22
	4.4 Aineettoman pääoman tunnistaminen	23
	4.5 Aineettoman pääoman johtaminen	24
	4.6 Aineettoman pääoman mittaaminen	29
5	Hiljainen tieto.....	32
	5.1 Hiljainen tieto ja sen johtaminen.....	32
	5.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen.....	34
	5.3 Hiljaisen tiedon esilletuonti	35
	5.4 Hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtäminen	37

5.5 Hiljaisen tiedon sisäistäminen, varastointi ja hyödyntäminen	38
6 Tutkimuksen toteutus	39
6.1 Tiedonkeruumenetelmät	39
6.2 Teemahaastattelu	40
6.3 Havainnointi	40
7 Tutkimuksen tulokset	41
8 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset	41
9 Pohdinta	41
9.1 Tavoitteiden saavuttaminen	41
9.2 Jatkotutkimusehdotukset	42
Lähteet	44
Liitteet	46
Liite 1. Tutkimuksen tulokset	46
Liite 2. Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset	61
Liite 3. Nykyiset liiketoimintaprosessit mallinnettu	65
Liite 4. Kehitysehdotukset liiketoimintaprosesseille	75

Kuviot

Kuvio 1. Prosessin päävaiheet	8
Kuvio 2. Liiketoimintaprosessin määritelmä	9
Kuvio 3. Prosessikaavio hankintaprosessista	15
Kuvio 4. Prosessikartta palvelubisneksestä	17
Kuvio 5. Prosessihierarkia	18
Kuvio 6. Laadunhallintajärjestelmä	19
Kuvio 7. Tanskan mallin osa-alueet	27
Kuvio 8. Aineettoman pääoman johtamisen kokonaismalli	28
Kuvio 9. Mittaamisen eri vaiheet mittaustarpeen tunnistamisesta mittausinformaation hyödyntämiseen johtamisessa	31
Kuvio 11. Tiedon muuntumisen prosessi	33

1 Johdanto

Nykypäivänä yritysten menetystekijöihin vaikuttaa yhä enemmän aineeton pääoma. Aineettoman pääoman avulla yritys pystyy erottumaan markkinoilla ja saavuttamaan pysyvemmän kilpailuedun. Yritysten kilpailuedut tulevat tulevaisuudessa pohjautumaan aineettomaan pääomaan, kuten osaamiseen, teknologiseen edistyneisyyteen ja innovaatiotoiminnan tehokkuuteen. Osaaminen kehittyy koulutuksella ja toimivien käytäntöjen leviämällä ja omaksumisella.

Nykypäivän dynaamisessa työympäristössä henkilöstön yhä nopeampi vaihtuvuus ja toimintatapojen jatkuva kehittyminen asettavat haasteita organisaatioille. Henkilöstön nopeaan vaihtuvuuteen voidaan vastata hyvällä perehdyttämällä. Perehdyttämistä tukevat mallinnetut liiketoimintaprosessit ja dokumentoitu hiljainen tieto. Toimintatapojen jatkuva kehittyminen vaatii liiketoimintaprosessien jatkuvaa kehittämistä. Tietotekniikan alalla inhimillisen pääoman ylläpitäminen on haastavaa nopeasti kehittyvien tekniikoiden ja teknologioiden vuoksi.

Hiljainen tieto on läsnä organisaation jokaisella tasolla. Hiljainen tieto on mukana jokaisessa organisaation prosessissa ja sidosryhmäsuhteissa. Suuri osa organisaation osaamisesta on hiljaisen tiedon alueella. Hiljainen tieto on tärkeää, kun halutaan varmistaa organisaation toiminnan jatkuvuus. Palveluja tuottavissa yrityksissä hiljainen tieto tukee tuotteiden muodostumista.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja ja opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset. Luvussa esitellään myös opinnäytetyön tutkimusmenetelmä ja tutkimuskysymykset.

2.1 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantajana toimii Keski-Suomen KotiData Oy. KotiData on vuonna 2008 perustettu, uudenlainen tietotekniikan tukipalveluyhtiö. Yrityksen liiketoimintamallina ja -ajatuksena on tarjota asiakaslähtöistä sekä asiakasystävällistä apua ja tukea monenlaisiin tietokoneisiin ja tietotekniikkaan liittyviin asioihin. Suurimmaksi osaksi tarjottavat palvelut liittyvät tietokoneiden huoltoon ja niiden käyttöön. Toimeksiantajan ongelmana on kokemuksen kautta hankitun hiljaisen tiedon siirtäminen organisaation sisällä. Hiljaisen tiedon dokumentoinnin toivotaan myös helpottavan uusien työntekijöiden perehdyttämistä.

2.2 Tausta, tavoite ja rajaus

Toimeksiantajan työntekijät kohtaavat päivittäisessä työssä sekä vanhoja että uusia ongelmia, joiden ratkaisuja ei dokumentoida järjestelmällisesti. Tieto lähinnä kulkee suusta suuhun. Tämä johtaa siihen, että samoja ongelmia ratkaistaan useita kertoja. Pahimmassa tapauksessa asiakastyöt voivat viivästyä, koska työntekijä, jolla on tarvittava tieto, ei ole paikalla. Liiketoimintaprosesseja ei ole kartoitettu, minkä vuoksi henkilöstön toimintatavat eivät ole yhtenäisiä. Yhtenäisten toimintatapojen puute vaikuttaa yrityksen operatiiviseen toimintaan.

Opinnäytetyössä tutkitaan ja kartoitetaan nykyisiä liiketoimintaprosesseja. Tavoitteena on kartoittaa nykyiset ydinprosessit ja löytää kehitettäviä kohteita. Liiketoimintaprosessien nykytilan selvittämisen jälkeen voidaan prosesseja kehittää ottamaan huomioon hiljaisen tiedon dokumentointi. Liiketoimintaprosessien kartoittaminen mahdollistaa henkilöstön työskentelytapojen yhtenäistämisen, mikä parantaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä.

Opinnäytetyön tavoite on myös tarkastella aineettoman pääoman osa-alueiden vaikutusta yrityksen operatiiviseen toimintaan. Aineettoman pääoman osa-alueita ovat rakennepääoma, suhdepääoma ja inhimillinen pääoma. Rakennepääomassa keskitytään prosesseihin ja suhdepääomassa asiakassuhteisiin sekä sidosryhmiin ja

yhteistyökumppaneihin. Inhimillisessä pääomassa keskitytään henkilöstön osaamiseen ja hiljaiseen tietoon. Rakennepääoman kehittäminen antaa pohjan muiden aineettoman pääoman osa-alueiden hyödyntämiseen ja kehittämiseen.

2.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin case-tutkimus, joka on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Case-tutkimus on luonteeltaan syvällinen ja kokonaisvaltainen tutkimus. Case-tutkimuksessa tarvitaan useita tiedonkeruumenetelmiä ja niiden analyysimenetelmiä. Useita tiedonkeruumenetelmiä vaaditaan, koska case-tutkimuksen tutkimusongelmat ovat usein monisyisiä ja vaikeasti määriteltäviä. Case-tutkimuksen kohteena on aina tapaus, minkä vuoksi tutkimuksesta saatuja tuloksia ei voida yleistää, vaan case-tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää vain tutkitun tapauksen kohdalla. Case-tutkimusta ohjaa tutkimusongelma, minkä vuoksi tutkimuksen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää löytää ongelman ydin ja määrittää sen avulla tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymykset ohjaavat tiedonhankintaa, ja ne tuottavat tietoa ongelman ratkaisemiseksi. (Kananen 2013, 28–29, 58–59, 62.)

Case-tutkimus valittiin opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimusongelmaa ei voida ratkaista vain yhdellä laadullisen tutkimuksen menetelmällä. Ongelmaa pyritään kartoittamaan teemahaastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Case-tutkimuksessa ongelmaan kerätään tietoa eri lähteistä ja tarkoituksena on saada kokonaiskuva tutkittavasta tapauksesta. Case-tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tiedonkeruu ja aineiston hajanaisuus on suurta. Useiden tietolähteiden käyttö lisää case-tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2013, 59, 77–78.)

Teemahaastattelun vahvuutena on, että se voidaan kohdentaa tutkimusongelman mukaan. Teemahaastattelun heikkouksia ovat vastausvirheet, virheet kysymyksissä ja haastattelijan vaikutus haastateltavaan. (Kananen 2013, 80–81.)

Havainnoinnin vahvuuksia ovat tilanteen aitous ja parempi näkemys ihmisten toiminnasta. Tutkijan vaikuttaminen havainnointitilanteessa voi olla vahvuus tai heikkous. Havainnointitilanteessa tutkijan tulisi tietää, mihin kiinnittää huomiota. Havainnointi voidaan jakaa suoraan, piilo-, osallistavaan sekä osallistuvaan havainnointiin. Opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmänä käytetään suoraa havainnointia. (Kananen 2013, 80–81, 88.)

2.4 Tutkimuskysymykset

Toimeksiantajan ongelmaa lähdetään ratkaisemaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Millainen on toimeksiantajan liiketoimintaprosessien nykytilanne?

Kuinka liiketoimintaprosesseja voidaan kehittää?

Miten aineetonta pääomaa voidaan hyödyntää operatiivisessa toiminnassa?

2.5 Aiemmat tutkimukset

Liiketoimintaprosesseja on tutkittu jo vuosia kattavasti. Suomenkielistä kirjallisuutta prosesseista on kirjoittanut Kai Laamanen, jonka kirjallisuutta käytetään laajasti myös tässä opinnäytetyössä.

Aineettoman pääoman tutkiminen ja kehittäminen on alkanut yleistymään 1980-luvun jälkeen laatujohtamisen yleistyessä. Aineettoman pääoman mittaaminen on vielä kehittymässä. Aineetonta pääomaa on tutkittu, mutta aiheen laajuuden vuoksi kokonaisvaltainen tutkimus on haasteellista.

Hiljaista tietoa on tutkittu laajasti, ja siitä on olemassa paljon kirjallisuutta. Hiljaista tietoa voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, esimerkiksi filosofisesta, sosiaalisesta, liiketaloudellisesta, oppivan organisaation ja informaatiologistisesta näkökulmasta. Filosofi Michael Polanyi on kehittänyt hiljaisen tiedon teoriaansa

1940-luvulta lähtien. Ikujiro Nonakan ja Hirotaka Takeuchin teoria uuden tiedon synnystä, mikä on esitelty vuonna 1995, on saanut laajaa huomiota yritysmaailmassa.

3 Liiketoimintaprosessi

Tässä luvussa käydään läpi prosessien määritelmä ja niiden tyypit. Lisäksi luvussa käydään läpi prosessien tunnistaminen ja rajaaminen sekä niiden kuvaaminen ja mallintaminen.

3.1 Prosessi

Laamasen (2005, 150) mukaan:

- ”1. Strategia toteutuu prosesseissa.*
- 2. Organisaation operatiivinen tehokkuus syntyy prosesseissa.*
- 3. Prosessien avulla voi ymmärtää sen, mikä on kriittistä toimintaa organisaatiossa, jonka jälkeen sitä voi mitata.*
- 4. Tuloksia tuottava kehittäminen kohdistuu kriittiseen toimintaan”.*

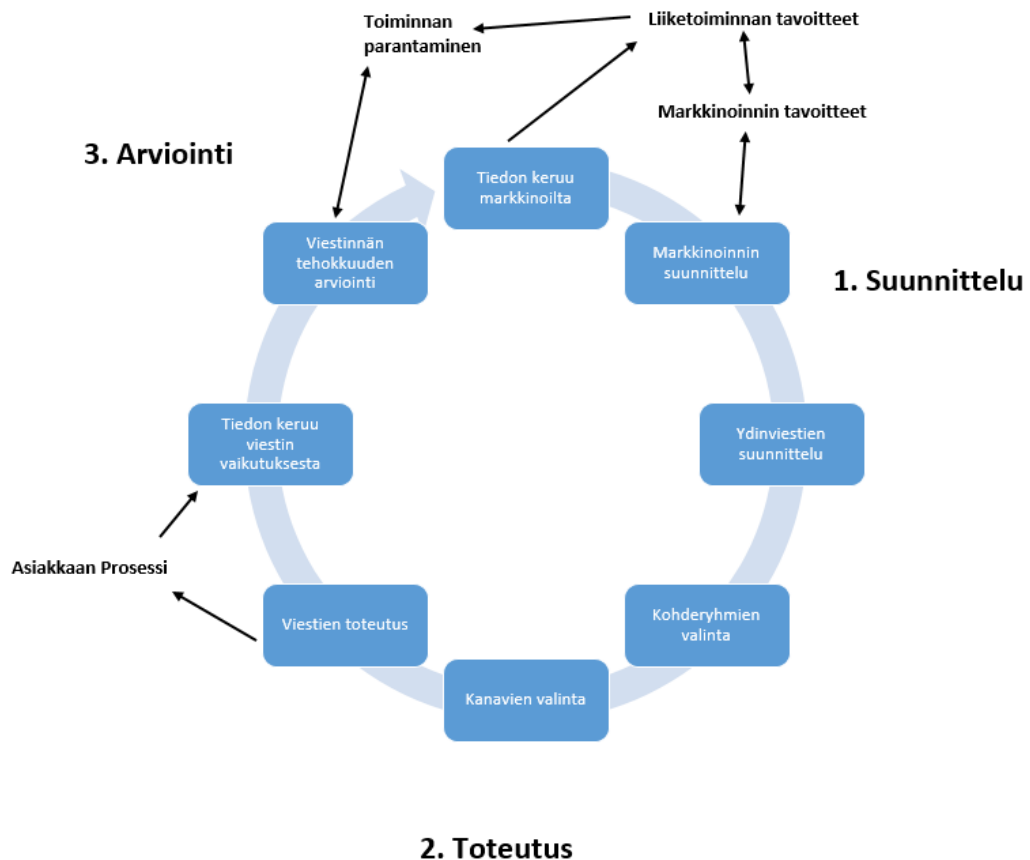
Yleiskielessä sanaa prosessi käytetään kahdessa eri merkityksessä. Ensimmäisessä merkityksessä voidaan ajatella, että prosessi on eräänlainen kehityskulku. Tämän tyyppinen prosessi on luova ja tuottaa ennakoimatonta ja uutta, joka on toivottavasti hyödyllistä. Luovissa prosesseissa innovatiiviset tekniikat ja työtavat, taidot ja omalaatuiset ratkaisut ovat keskeisessä osassa. Esimerkkejä luovista prosesseista ovat: tuotekehitys-, ongelmanratkaisu- ja strategiaprosessi. (Laamanen 2005, 152; Pitkänen 2010, 76.)

Kuvitellaan esimerkiksi yritys, joka on tällä hetkellä markkinoiden kolmanneksi suurin toimittaja. Yritys haluaa luoda prosessin, jonka avulla se pääsee markkinoiden johtavaksi toimittajaksi. Tässä kyseisessä tilanteessa prosessi-sana korostaa sitä, että tavoitteen toteuttamiseksi on mahdotonta tehdä tarkkaa suunnitelmaa. Yrityksen on vain tehtävä toimenpiteitä, jotka mahdollisesti auttavat ja edistävät pääsyä markkinajohtajaksi. Jos uusien toimenpiteiden tuomat tulokset ovat positiivisia ja

myönteisiä, näitä tapoja vahvistetaan. Näin kehittyvät monimutkaiset prosessit. (Laamanen 2005, 152.)

Prosessien toisessa merkityksessä puhutaan toistuvien tapahtumien ketjuista, joille on määritelty syötteet ja tulosteet. Nämä prosessit ovat ennakoituja ja määrämuotoisia ja tuottavat yleensä ennustettavia tuloksia. Tämän tyyppisissä prosesseissa keskeisessä asemassa ovat työkalut, ohjeistus ja tietojärjestelmät. Esimerkkejä ennakoituista prosesseista ovat: laskutus, palkanmaksu ja sarjatuotanto. (Laamanen 2005, 153; Pitkänen 2010, 76)

Kuten kuviosta 1 käy ilmi, kyseiset prosessit koostuvat kolmesta eri vaiheesta, jotka seuraavat toisiaan loogisesti: suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista.

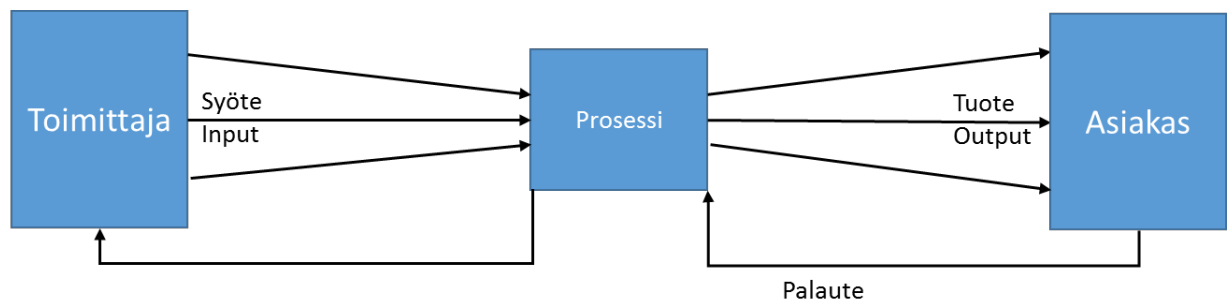


Kuvio 1. Prosessin päävaiheet (Alkup. kuvio, ks. Laamanen 2005, 153)

Toimintojen kehittäminen kannattaa kuitenkin erottaa itse prosessista. On tärkeää tunnistaa tehtävän suorittamisen kannalta kriittiset tapahtumat ja toiminnot sekä

varmistaa, että ne onnistuvat ja tuovat tuloksia. Ajatellaan postin kuljetusta: postilaatikkoon jätetyt kirjeet noudetaan ja viedään jakelukeskuksiin aina tiettyinä kellonaikana. Jos jokainen postinkuljettaja kävisi hakemassa postit itselleen sopivana ajankohtana, olisi se Postin tehokkuuden kannalta katastrofaalista. Tässä yhteydessä puhutaan yrityksen tai organisaation liiketoimintaprosesseista. (Laamanen 2005, 153.)

Prosessit koostuvat syötteistä (input), toiminnasta (tempu) ja tuotoksista (output). (Ks. kuvio 2.) Näiden lisäksi on hyödyllistä määritellä myös toimittaja ja asiakas. Yhdessä nämä tunnetaan paremmin nimityksellä SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer). (Laamanen 2005, 153.)



Kuvio 2. Liiketoimintaprosessin määritelmä (Alkup. kuvio, ks. Laamanen 2005, 154)

Prosessiin liittyy myös palaute (Feedback). Palautteen avulla voidaan ohjata ja mahdollisesti parantaa prosessia, jos vain tiedetään tarkka tavoite sekä prosessiin vaikuttavat keinot. Asiakkaalta saadun palautteen ansiosta voidaan tehdä joko parantavia tai korjaavia toimenpiteitä. (Laamanen 2005, 154.)

Laamanen (2005, 154) toteaa, että vaikka prosessit perusajatuksena ovatkin yksinkertaisia, on niiden sovittaminen organisaatioiden käytäntöön osoittautunut haastavaksi. Laamasen mielestä organisaatioiden parantuminen ja oppiminen eivät ole mahdollista ilman, että prosessia on sisäistetty yllä mainituilla tavoilla.

3.2 Prosessityypit

Prosessit ovat olemuksiltaan erilaisia, joten niistä on olemassa erilaisia nimityksiä.

Ydinprosessit ovat prosesseja, jotka alkavat ja loppuvat ulkoiseen asiakkaaseen ja joista syntyy organisaation jalostusarvo. Ydinprosesseja voidaan yleensä tunnistaa 4–5 eri tyyppiä. Esimerkkejä näistä prosesseista ovat: osto- tai vastaavat asiakasprosessit, tuotekehitysprosessit sekä tuotanto- ja toimitusprosessit. (Laamanen 2002, 54; Pesonen 2007, 131.)

Tukiprosessit luovat edellytykset ydinprosessien toiminnalle. Ne ovat olemukseltaan organisaation sisäisiä prosesseja, eikä niillä ole suoraa yhteyttä ulkoisiin asiakkaisiin, vaan tukiproessin asiakas on organisaation sisällä. Esimerkkejä näistä prosesseista ovat: henkilöstönhallintaprosessit, laadunhallintaprosessit, materiaalinhallintaprosessit ja taloudenhallintaprosessit. (Laamanen 2002, 54; Pesonen 2007, 131.)

Avainprosessit ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät prosessit.

Avainprosessit kattavat kaikki ydinprosessit ja osan tukiprosesseista.

Avainprosesseihin kuuluvien tukiprosessien kohdatessa vaikeuksia koko organisaatio kärsii. Näihin tukiprosesseihin kuuluvat esimerkiksi tietohallinnon prosessit.

Avainprosessien ajatus perustuu siihen, että voidaan virtaviivaistaa ja vähentää ylimääräisiä kuvauksia. Prosessit, jotka jäävät avainprosessien ulkopuolelle, täytyy tunnistaa, mutta niitä ei ole tarpeellista määritellä ja kuvata. (Pesonen 2007, 131.)

Prosessin omistaja

Jokaisella prosessilla on omistajansa. Tämä tarkoittaa sitä, että prosessilla on aina vastuhenkilö. Tämän henkilön tehtävänä on seurata ja tarpeen vaatiessa kehittää prosessia niin, että se antaa halutun lopputuloksen tehokkaammin ja tuottavammin. Omistajana voi toimia henkilö tai isompi ryhmä. Omistajan ei tarvitse itse olla prosessin toteutuksessa mukana, vaikka hän päättää, miten prosessissa toimitaan. (Pesonen 2007, 132.)

3.3 Prosessijohtaminen

Pitkänen (2010, 76) summaa prosessin ja prosessijohtamisen kirjassaan näin:

- *”Prosessi on väline saada aikaan.*
- *Tarkoitus on prosessin keskeinen kysymys.*
- *Prosessin idea määrää sen kilpailukyvn.*
- *Prosessi on johtamisen väline.*
- *Prosessijohtaminen on johtamista prosessien avulla.”*

Prosessijohtaminen on yrityksen ydinprosessien uudistamista ja siitä seuraavaa suorituskyvyn tehostamista. Organisaation johtaminen tapahtuu pääasiassa prosessien pohjalta, eikä funktionaalisesti. Yleisimpiä ydinprosesseja ovat: palvelun kehittäminen, tilaus- ja toimitusketjun hallinta sekä asiakkuudenhallinta. Nämä prosessit koskettavat organisaation monia eri yksiköitä ja venyvät organisaation ulkopuolelle muihin sidosryhmiin. Prosessijohtamisen toiminnan ohjaus syntyy asiakkaan tarpeista. (Hannus 1994, 32.)

Perinteiset organisaatiomallit perustuvat funktionaaliseen työnjakoon. Tässä mallissa samaa toimenkuvaa toteuttavat työntekijät sijoitetaan samaan yksikköön.

Teollisuusyrityksien rakenne koostuu esimerkiksi: osto-, varastointi-, jakelu- ja huolto-osastoista. Tämän rakenteen seurauksena syntyy usein tilanne, jossa osastot ajavat vain omia tavoitteita ja etuja ja jossa työn toteuttavalla tasolla toimenkuvat ovat suppeita, mikä johtaa jyhkeään ja byrokraattiseen organisaatioon. (Hannus 1994, 34.)

3.4 Prosessien tunnistaminen ja rajaaminen

Usein organisaatioissa prosessien valintaan ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota.

Prosessien tunnistamisen aikana tehdään yleensä tietämättä tärkeitä rakenteellisia ratkaisuja. Näitä ovat esimerkiksi: prosessin elinkaari, prosessin nimeäminen, prosessista havainnollistettavat osat ja prosessin luokittelu. (Laamanen 2002, 52.)

Prosessien tunnistamisella ja rajaamisella tarkoitetaan sen määrittämistä. Usein prosessien tunnistamiseen liittyvät asiakkaat, tuotteet, syötteet ja toimittajat, jotka ovat oleellisimpia kyseiselle prosessille. Nämä määrittelyt ovat erittäin tärkeitä, koska ne luovat prosessille parantamisen ja ohjaamisen rakenteet. (Laamanen 2002, 52.)

Laamasen (2002, 52–53) mukaan ainoa universaalisti toimiva periaate prosessien rajaamisessa on se, että prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Esimerkiksi, ensimmäinen vaihe tilaus-toimitusprosessissa ei ole tilauksen hyväksyminen vaan sen lähettäminen, ja viimeinen vaihe ei ole tilatun tuotteen lähettäminen vaan asiakkaan tekemä tuotteen vastaanottotarkistaminen. Tällä mekanismilla siirretään prosessin alku- ja loppurajapinnat asiakkaalle, joka taas pitää prosessin rajauksen yhtenäisenä organisaation sisällä. Rajapintojen siirrolla vältetään myös funktionaalisen organisaation ongelma.

Toinen prosessirajauksessa käytetty periaate on se, että prosessi alkaa sen suunnittelusta ja loppuu arviointiin. Suunnittelun ja arvioinnin sisällyttämisellä yritetään edistää jatkuvan kehittämisen periaatetta. Jatkuvan kehityksen periaatteen yhteydessä puhutaan usein on-line ja off-line -prosesseista. Tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi tehdyillä toimenpiteillä tarkoitetaan on-line-prosesseja, kun taas off-line-prosessit pyrkivät kehittämään ja mahdollisesti ohjaamaan kyseisiä prosesseja. Kun on-line-prosesseihin sisällytetään suunnittelu- ja arviointivaiheet, ne kytkeytyvät kehittämis- ja ohjausprosesseihin. Tämä toimintamalli edistää ennakkointia ja oppimista yrityksessä. (Laamanen 2002, 52–53.)

3.5 Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen

Prosessikuvauksia ja -tyylejä löytyy monia. Prosessit kannattaa aina kuvata, mutta prosessikuvauksista tulisi aina olla hyötyä. Oikeanlainen prosessikuvaus tuottaa ymmärrystä siitä, kuinka eri rooleissa olevien ihmisten tulisi toimia ja antaa kuvan prosessin kokonaisuudesta. (Pitkänen 2010, 78–79.)

Laamasen (2005, 160) mielestä prosessikuvauksien kannattaisi olla pintapuolisia ja karkeita, sillä tarkat kuvaukset saattavat tuhota niiden ymmärryksen. Tarkkoja kuvauksia käytetään tietojärjestelmien kehittämisessä tai ongelmien selvittämisessä, kun taas prosessikuvauksien ajatuksena on käsittää ja kuvata tietyn prosessin toimintaa. Prosessin idea avautuu sen avulla.

Pitkäsen (2010, 87–79) mukaan menestyksellinen kuvaus prosessista saadaan, kun se tehdään: yhdessä prosessiin osallistujien kesken. Ajatellaan kokonaisuutta ja tarkastellaan muitakin perspektiivejä kuin aikaa ja tapahtumia. Kuvataan prosessin päämäärää ja nykytilaa ja ennen kaikkea keskitytään olennaiseen kysymykseen: mikä on prosessin perimmäinen tarkoitus ja mitä sillä halutaan saada aikaan.

Prosessin yleiskuvaus

Prosessin kuvaustapa on tärkeä standardisoida. Yleensä organisaatioissa ei kiinnitetä kuvaustapaan tarpeeksi huomiota, vaan kuvaustapana käytetään ainoastaan vuokaavioita ja tehtävälistoja. Pelkkä vuokaavio ei riitä prosessin ymmärtämiseen, vaan siihen tarvitaan muutakin kuvaamista. (Laamanen 2005, 161.)

Holt (2009, Chapter 3) ajattelee, että jos prosessikuvaukset tehdään liian yksinkertaisesti, jää prosessista tahattomasti liian paljon tärkeää informaatiota kuvaamatta. Liian yksityiskohtaisesti kuvattu prosessi on taas täynnä monimutkaisuuksia ja niihin liittyviä ongelmia. Oikeanlaisen prosessikuvaustason saavuttaminen voi olla vaikeaa. Toinen ongelma prosessien kuvaamisessa on varmistaa, että kuvattu prosessi reflektoi tosielämän käytänteitä. Tämä tapahtuu, koska prosessit kuvataan usein käsitteellisinä asioina, ennen kuin niitä sovelletaan käytäntöön. On tärkeää, että prosessikuvaukset liitetään tosielämän käytänteisiin.

Laamasen (2002, 76) mukaan hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta tärkeät asiat ja esittää niiden välisiä sidoksia ja riippuvuuksia. Se myös selkeyttää kokonaisuutta ja omaa osuutta päämäärän tavoittamisessa sekä edistää prosessissa olevien yhteistä toimintaa.

Halutun prosessin mallintaminen ja kuvaaminen alkavat sen pohjatietojen tarkastelulla. Ensimmäisenä tehtävänä on antaa nimi prosessille, minkä jälkeen käydään läpi yhdentoista kysymyksen sarja (Pesonen 2007, 145–147):

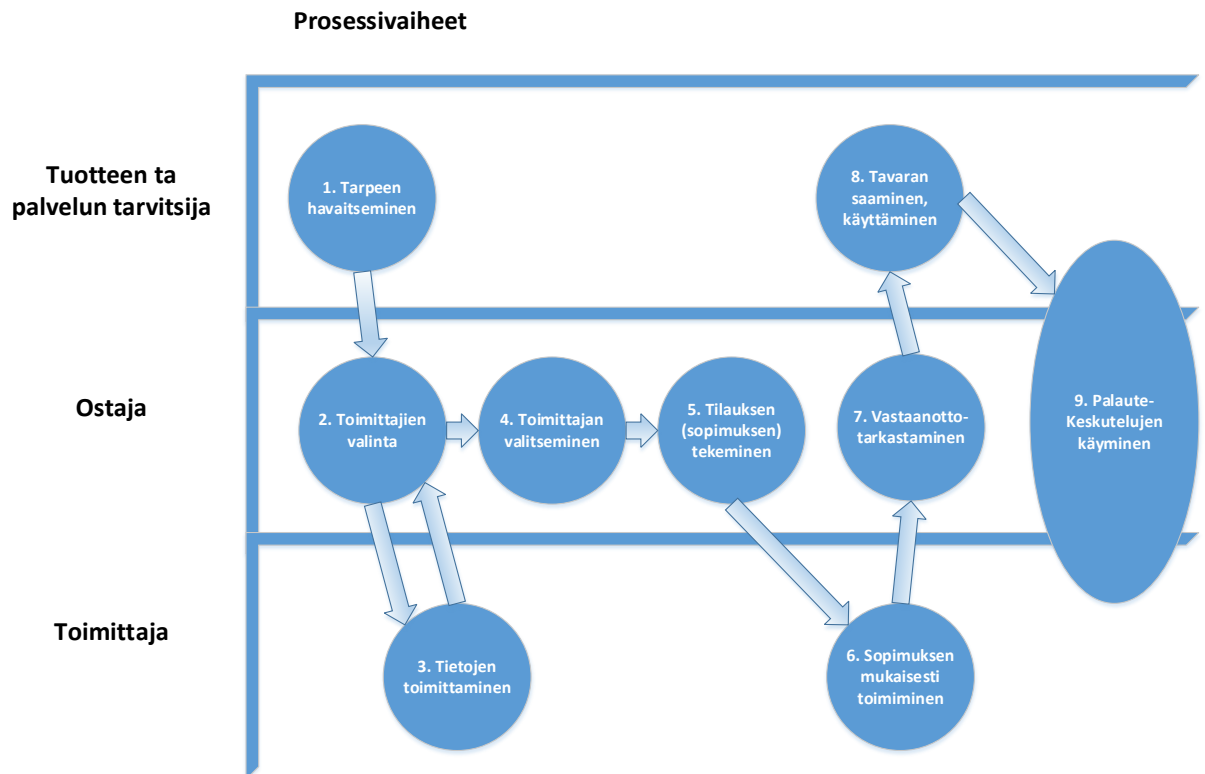
1. *”Mikä on kyseisen prosessin tarkoitus, miksi se on olemassa?”*
2. *Mikä on prosessin ensimmäinen vaihe? Entä mikä on sen viimeinen vaihe?*
3. *Mikä on input ja mikä on output?*
4. *Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita tai asiakasryhmiä?*
5. *Mitä odotuksia ja vaatimuksia eri asiakasryhmillä on?*
6. *Mitkä ovat prosessin menestystekijät?*
7. *Mitkä ovat prosessissa tarvittavat resurssit?*
8. *Kuka tai mikä tiimi on vastuussa prosessista?*
9. *Mitkä ovat prosessin mittarit?*
10. *Miten prosessia ohjataan?*
11. *Miten prosessia parannetaan?”*

Prosessikaavio

Kun prosessista on tehty yleiskuvaus, voidaan sen määrittämisessä siirtyä yksityiskohtaisemmalle tasolle. Prosessikaaviolla kuvataan prosessin etenemistä ja sen eri vaiheita. Yksinkertaisimmillaan se voi olla vaakasuora kuva, johon on piirretty vasemmalta oikealle eteneviä pallukoita. Tällainen kuva on nopea ja helppo tehdä. Se kannattaa aina tehdä ryhmässä, koska prosessiin kuuluvat ihmiset näkevät prosessin vaiheet eri tavalla. Yksinkertaisen prosessikaavion piirtämisen jälkeen siirrytään uimaradallisiin, jossa käydään syvemmin ja yksityiskohtaisemmin sama prosessi läpi. (Pesonen 2007, 149–150.)

Kuten kuviosta 3 käy ilmi, prosessikaavion vasempaan laitaan sijoitetaan prosessiin osallistuvat toimijat työnimikkeillä. Kaavion oikealle puolelle tulevat prosessin vaiheet, jotka ovat pallukoissa. Jokainen pallukka laitetaan sille riville (uimaradalle),

joka vastaa sen tekijää. Jos vaiheen tekemiseen osallistuu enemmän kuin yksi tekijä, pallukka venytetään kahden rivin yli. Jokainen vaihe yhdistetään nuolilla, mikä kuvaa tekemisen järjestystä. Tämän jälkeen vaiheet numeroidaan. Numerointi erottaa vaiheet toisistaan, minkä jälkeen niihin on helpompi viitata. Vaiheiden määrä kannattaa rajoittaa maksimissaan viiteentoista, koska näin tehty prosessikaavio vie noin yhden A4-sivullisen tilaa. (Pesonen 2007, 150–151.)



Kuvio 3. Prosessikaavio hankintaprosessista (Alkup. kuvio, ks. Pesonen 2007, 150)

Kun uimaratamalli prosessikaaviosta on valmis, seuraa prosessivaiheiden avaaminen. Prosessivaiheen avaamisessa kerrotaan, kuka/ketkä tekevät, miten ja mitä sekä missä ja milloin. Kuvaus kannattaa kirjoittaa presensmuotoon, esimerkiksi: ”Toimittaja tilaa ja toimittaa sovitun tuotteen ostajalle sopimuksen mukaisesti.” (Pesonen 2007, 151.)

Prosessikartta

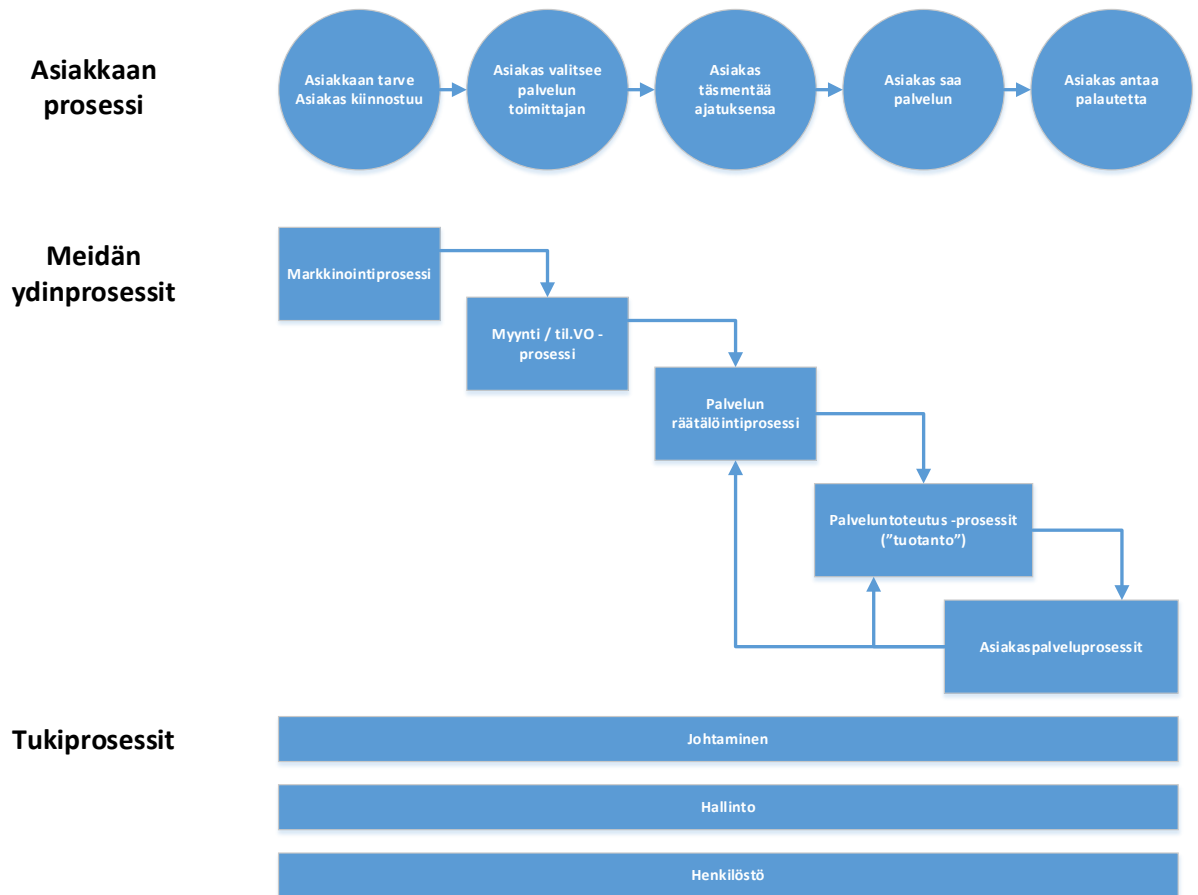
Prosessikartta on yksi kuva, jossa esiintyvät kaikki organisaatiossa tapahtuvat prosessit ja niihin liittyvät yhteydet. Kuvaa katsomalla saadaan välittömästi kokonaiskuva organisaation toiminnasta. Prosessikartan piirtäminen on erittäin hyödyllistä, ja se tulee toimimaan oleellisena osana prosessiajattelussa.

Prosessikartta auttaa organisaation järjestelmällisen toiminnan ymmärtämistä.

Prosessien välillä olevien vaikutussuhteiden tulee esiintyä prosessikartassa. Piirretty prosessikartta tulee muuttumaan ja täsmentymään sitä mukaa, kun organisaation toiminta kehittyy. Onnistuneen prosessikartan tuottamiseen menee organisaatiolta jopa puoli vuotta. Prosessikartan teossa ei kannata hätäillä, koska on tärkeää varmistaa, että kaikki prosesseihin osallistuvat henkilöt sisäistävät ja ennen kaikkea hyväksyvät kartassa olevat prosessit. Tässä vaiheessa myös käsitteet, kuten tuote, syöte ja asiakas, saavat yhteisen sisällön ja merkityksen organisaatiossa. Kartta on pidettävä mukana uusien ja vanhojen prosessien määrittelyssä, koska prosessikarttojen ja prosessien tulee olla yhtenäisiä, eikä ristiriitaisuuksia saa olla. (Pesonen 2007, 133; Laamanen 2002, 60, 74.)

Organisaation johto tekee yleensä prosessikartan eli prosessien määrittelyt ja niiden nimeämiset, koska johdolla on paras kokonaiskuva organisaation toiminnasta.

Prosessikartalle ei ole olemassa yhtä oikeaa esitystapaa. Organisaatio voi tehdä prosessikartan haluamallaan tyylillä. Tärkeintä prosessikartan teossa on, että se vastaa todellisuutta ja on kaikille selkeä. Prosessikarttaa voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi organisaation laatukoulutuksessa, kun halutaan havainnollistaa prosesseja ja niiden yhteyksiä toisiinsa. Yleisin tapa esittää prosessikartta on käyttää vesiputousmallia (ks. kuvio 4). (Pesonen 2007, 134.)

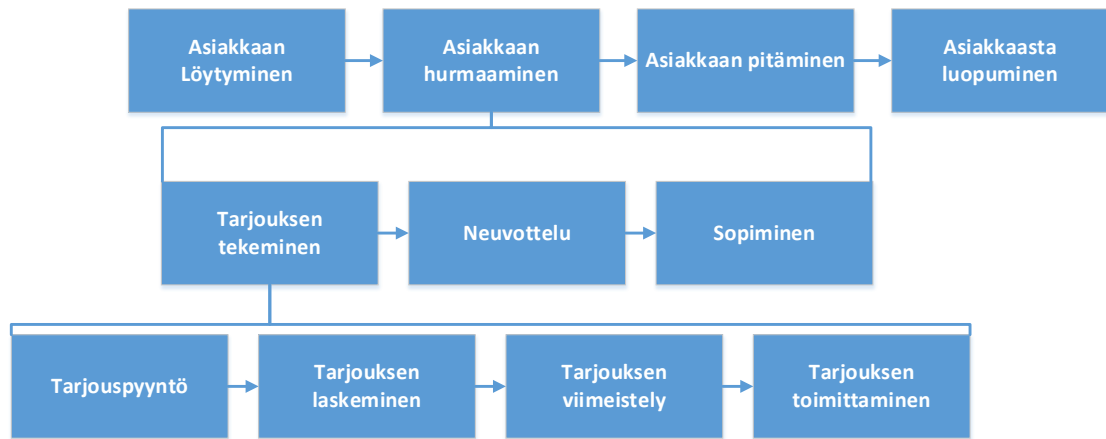


Kuvio 4. Prosessikartta palvelubisneksestä (Alkup. kuvio, ks. Pesonen 2007, 136)

Prosessihierarkia

On olemassa prosesseja, joiden sisällä on prosesseja. Näitä kutsutaan aliprosesseiksi.

Otetaan esimerkiksi markkinointiprosessi. Kuten kuviosta 5 näkyy, markkinointiprosessi koostuu neljästä suuresta "prosessikorista".



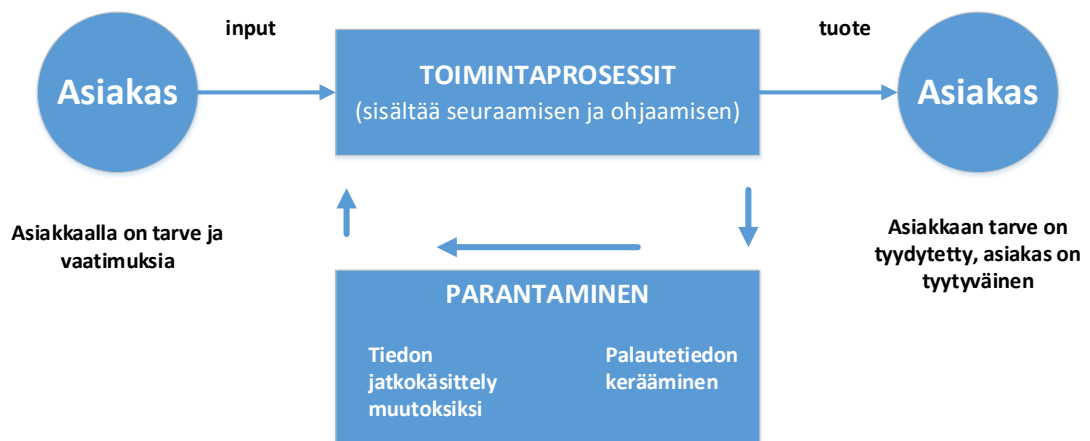
Kuvio 5. Prosessihierarkia (Alkup. kuvio, ks. Pesonen 2007, 141)

Kun halutaan nähdä, mitä asiakkaan hurmaaminen sisältää, mennään sen vaiheen sisään. Tämän jälkeen huomataan, että se muodostuu tarjouksen tekemisestä asiakkaalle, neuvottelusta ja sopimisesta. Jos halutaan selvittää, miten tarjous tulisi tehdä, katsotaan tarjouksen tekemistä yksityiskohtaisemmin ja havaitaan, että se muodostuu neljästä alemmasta vaiheesta: tarjouspyynnöstä, tarjouksen laskemisesta, tarjouksen viimeistelystä ja sen toimittamisesta. Tämän jälkeen voitaisiin mennä vielä alemmas selvittämään, miten tarjouksen toimittaminen tapahtuu, minkä jälkeen pystytään sukeltamaan vieläkin alemmas prosessihierarkiassa. Sisäkkäisten ja allekkaisten prosessien havainnollistaminen selvittää organisaation kokonaiskuva. On kuitenkin mietittävä, mihin asti asioita kannattaa määrittää, koska liian tarkat ohjeistukset saattavat johtaa liian mekaaniseen toimintaan ja näin vähentää työntekijöiden omaa ajattelua. (Pesonen 2007, 142.)

3.6 Prosessien kehittäminen ja laadunhallinta

Laadunhallintajärjestelmällä on monia eri nimityksiä. Näitä voivat olla esimerkiksi: toimintajärjestelmä, toiminnanohjausjärjestelmä tai johtamisjärjestelmä. Näiden järjestelmien tarkoitus on ohjata toimintaa siten, että asiakas, joka on toiminnan kohteena, olisi tyytyväinen saamiinsa hyödykkeisiin. Laadunhallintajärjestelmä ei eroa muista johtamisen järjestelmistä. Laadunhallintajärjestelmä tuottaa tietoa niin

kuin muutkin johtamisjärjestelmät, ja näiden tietojen perusteella organisaatio tekee johtopäätöksiä, joiden avulla tehdään muutoksia toimintaan, jos siihen on tarvetta. Laadunhallintajärjestelmä ei ole sitä, että toimitaan yhteisesti sovittujen toimintaprosessien mukaan ja toivotaan, että tulokset vastaavat sitä, mitä ollaan hakemassa. Oikeaoppisesta laadunhallintajärjestelmästä tulee löytyä toimintaprosessit ja niiden toimintaa parantavat prosessit. Organisaation laadunhallintajärjestelmän tulee aina olla kuvattuna ja sen mukaan tulee toimia, sillä muuten laadunhallinta ei toimi oikein. Laadunhallintajärjestelmä on laadun hallinnan työkalu. Toimintaa parantava prosessi on laadunhallintajärjestelmässä oleva silmukka, ns. luoppi. Esimerkki laadunhallintajärjestelmän silmukasta on kuviossa 6. (Pesonen 2007, 50–52.)



Kuvio 6. Laadunhallintajärjestelmä (Alkup. kuvio, ks. Pesonen 2007, 51)

Toimintaprosesseja seurataan ja ohjataan. Tämän jälkeen toiminnoista kerätään palautteet. Palaute analysoidaan ja siitä tehdään johtopäätöksiä. Johtopäätöksistä tehdään tarvittavat päätökset, jotka voivat johtaa toimenpiteisiin, joilla toimintaprosessia muutetaan ja parannetaan. Se, saadaanko muutoksilla haluttuja tuloksia, nähdään vasta seuraavalla kierroksella, kun silmukka toistetaan. (Pesonen 2007, 51.)

Ennen 2000-lukua laadunhallintajärjestelmiä kritisoitiin niiden jäykkyydestä ja liian pieniin yksityiskohtiin puuttumisesta. Nykypäivänä se kuitenkin on osa normaalia johtamista, tukemista ja motivoimista. (Pesonen 2007, 53.)

4 Aineeton pääoma

Tässä luvussa käydään läpi aineettoman pääoman määritelmä ja sen osa-alueet. Luvussa käydään läpi myös aineettoman pääoman tunnistaminen, johtaminen ja mittaaminen.

4.1 Aineettoman pääoman määritelmä

Aineeton pääoma muodostuu henkilöstön osaamisesta, yrityksen toimintatavoista, sidosryhmäsuhteista sekä muista yrityksen resursseista. Käsitteenä aineeton pääoma on hyvin laaja, ja tämän vuoksi se on myös epämääräinen. Tärkeitä aineettomia resursseja yrityksille ovat usein henkilöstön osaaminen ja asiakassuhteet, mutta yrityksessä harvoin tiedostetaan oman liiketoiminnan kannalta kriittiset aineettomat resurssit. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 27–28.)

4.2 Aineettoman pääoman osa-alueet

Aineeton pääoma on käsitteenä erittäin laaja, minkä vuoksi sille on useita eri luokittelutapoja. Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakenpääomaan. (Baker 2008, 50.)

Kujansivun ja muiden (2007, 30) mukaan aineettoman pääoman eri osa-alueiden resurssien pitäisi tukea toisiaan, koska vasta silloin aineeton pääoma tuottaa lisäarvoa. Kaplanin ja Nortonin (2004, 205) mukaan aineeton pääoma tulee linkittää sisäisten prosessien tavoitteisiin ja ne on yhdistettävä toisiinsa. Se tulee linkittää yrityksen strategiaan, jotta siitä saadaan arvoa. Sen arvo perustuu siihen, kuinka sen odotetaan tukevan yrityksen tavoitteiden saavuttamista.

Aineettoman pääoman avulla voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta joko suoraan tai välillisesti. Suoraan kannattavuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi brändin avulla, sillä brändituotteista maksetaan korkeampia hintoja kuin tuntemattomista tuotteista. Tuottavuutta voidaan parantaa esimerkiksi henkilöstöä

kouluttamalla tai liiketoimintaprosesseja parantamalla. Hyvin koulutettu henkilöstö suoriutuu tehtävistään kouluttamattomampaa henkilöstöä paremmin. Laadukkailla liiketoimintaprosesseilla vähennetään virheiden määrää ja ylimääräistä työtä. Aineettoman pääoman kehittämisestä syntyy aina kustannuksia, jotka tulee kattaa, joten toimenpiteet tuottavuuden parantamiseksi eivät aina tarkoita kannattavuuden parantumista. (Kujansivu ym. 2007, 30–41.)

Rakennepääoma

Rakennepääomalla tarkoitetaan sellaisia rakenteita ja ympäristöjä, joiden avulla yksilöihin ja järjestelmiin varastoitunutta tietoa ja osaamista saadaan organisaation käyttöön. Rakennepääoma luo puitteet muiden aineettoman pääoman osa-alueiden tehokkaalle hyödyntämiselle. (Juuti, Laukkanen, Puusa & Reijonen 2013, 177.)

Rakennepääoman avulla yritys voi hyödyntää aineetonta pääomaa. Se pitää sisällään yrityksen menestymisen, arvot ja kulttuurin, työilmapiirin, prosessit ja järjestelmät, dokumentoidun tiedon sekä immateriaalioikeudet. (Seetharaman, Low & Saravanan 2004.)

Otalan (2008, 60) mukaan rakenteet ohjaavat sitä, kuinka ihmiset toimivat organisaatioissa. Yksilöiden osaaminen eli henkilö-/inhimillinen pääoma voidaan muuttaa organisaation osaamiseksi rakenteiden ja rakennepääoman avulla. Rakennepääoman kehittäminen ja siihen panostaminen vaikuttavat suoraan inhimillispääomasta saatavaan tuottavuuteen ja hyötyyn.

Suhdepääoma

Suhdepääomalla tarkoitetaan yrityksen suhteita sisäisiin ja ulkopuolisiin sidosryhmiin ja verkostoihin. Suhdepääomassa ja inhimillisessä pääomassa on päällekkäisyyksiä. Asiakassuhteet ovat suhdepääomaa, mutta ne ovat usein sidoksissa yrityksen työntekijöihin ja heidän omiin verkostoihinsa. (Kujansivu ym. 2007, 29; Juuti ym. 2013, 177.) Suhdepääoma kattaa kaikki tuottoa tuottavat suhteet yrityksen ulkopuolelle sisältäen brändin, maineen, kumppanuudet sekä suhteet asiakkaisiin ja alihankkijoihin. (Seetharaman ym. 2004.) Mielikuvat auttavat yrityksiä erottumaan

toisistaan, ja mielikuvia voidaan hyödyntää suhteiden luomisessa ja vahvistamisessa. Mielikuvat vaikuttavat myös sidosryhmien yhteistyöhalukkuuteen ja asenteisiin. (Juuti ym. 2013, 177.)

Inhimillinen/henkilöpääoma

Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan yrityksen henkilöstön osaamisesta ja ominaisuuksista muodostuvaa kokonaisuutta, jolla on mahdollista luoda konkreettista ja aineetonta pääomaa. Inhimillinen pääoma kattaa henkilöstön osaamisen, ominaisuudet, asenteen, koulutuksen, verkostot, kokemuksen sekä hiljaisen tiedon. (Seetharaman ym. 2004.)

Inhimillinen pääoma ei kuitenkaan viittaa yksiselitteisesti ainoastaan yksilön pääomaan. Useat siihen liittyvät asiat, kuten osaaminen ja tieto, voivat olla myös organisaation inhimillistä pääomaa. Organisaation inhimillisten resurssien avulla voidaan esimerkiksi ratkaista asiakkaiden ongelmia ja näin luoda arvoa. Jotta inhimillisiä resursseja voidaan hyödyntää, on tunnistettava, mikä tieto on olennaista, kenellä tietoa on sekä miten ja kuinka tietoa voidaan jakaa. Ideaalitulanteessa organisaatiossa olisi yhteinen tietovaranto, josta kaikki organisaation jäsenet olisivat tietoisia. (Juuti ym. 2013, 176.)

4.3 Aineettoman pääoman riskit

Aineettomassa pääomassa on myös riskejä, jotka saattavat aiheuttaa ongelmia yrityksen toimintaan. Riskejä ovat muun muassa osaamispääoman lähteminen, yrityksen maineen vahingoittuminen sekä riippuvuuteen ja vastuisiin liittyvät riskit. (Kujansivu ym. 2007, 42; Brunold & Durst 2012, 178–180.)

Osaamispääoman katoaminen yrityksestä on merkittävä aineettoman pääoman riski. Mikäli avainasemassa oleva työntekijä lähtee yrityksestä tai jopa vaihtaa yrityksen sisällä toiseen yksikköön, tulee ongelmia. Työntekijän lähtemisen yhteydessä menetetään yrityksen ydinosaamista, ja työntekijän mahdollisesti siirtyessä kilpailijalle saattavat yrityksen liikesalaisuudet olla vaarassa. Avainasemassa olevien

työntekijöiden poistuminen aiheuttaa tilanteen, jossa yritys joutuu kouluttamaan uusia työntekijöitä. Avainasemassa olevia työntekijöitä voi olla yrityksen joka tasolla, ei pelkästään johtoportaassa. Avainasemassa oleva työntekijä voi olla myös erityistä ammattiosaamista omaava työntekijä. Avainasemassa olevan henkilön poistuminen on vaarallista varsinkin silloin, kun osaaminen on yhden henkilön varassa. Henkilöstön osaamista ja tietoa on harvoin dokumentoitu riittävän laajasti. Osaamisen ja tiedon siirtäminen muille työntekijöille on haasteellista, varsinkin jos sitä ei ole tehty ajoissa. (Kujansivu ym. 2007, 43; Brunold ym. 2012, 180–181.)

Yrityksen maineen menettäminen on yksi suurimmista riskeistä. Yrityksen on hyvin vaikea välttää kaikkia maineeseen negatiivisesti vaikuttavia tapahtumia. Maineeseen voivat vaikuttaa esimerkiksi irtisanomiset tai sidosryhmien yhteyshenkilöiden vaihtuminen. Maineen menettäminen tapahtuu usein pitkällä aika-välillä, ja tämän vuoksi sitä on hyvin vaikea huomata ajoissa. Maineen menettäminen näkyy yleensä ensimmäiseksi sidosryhmien tyytymättömyyden kasvuna. Maineen korjaaminen tai uudelleen rakentaminen on hidas prosessi. (Kujansivu ym. 2007, 42–43; Brunold ym. 2012, 181–182.)

Yritys voi olla riippuvainen esimerkiksi sidosryhmistä, imagosta ja brändeistä. Sidoryhmäsuhteiden riskistä hyvänä esimerkkinä on riippuvuus yhdestä alihankkijasta. Mikäli alihankkijalla on vaikeuksia, ne vaikuttavat usein myös oman yrityksen toimintaan. Yhteistyö alihankkijan kanssa voi aiheuttaa riskin tiedon vuotamisesta kilpailijoille tai yrityksen ulkopuolelle. (Kujansivu ym. 2007, 42.)

4.4 Aineettoman pääoman tunnistaminen

Jotta kriittiset aineettoman pääoman menestystekijät voidaan tunnistaa, täytyy ensin kartoittaa, millaista aineetonta pääomaa yrityksessä ylipäätään on olemassa. Sitä voidaan kartoittaa miettimällä, mitä aineettomia resursseja yrityksellä on, mikä on niiden nykytila ja toivetilä. Aineettomat resurssit sisältävät kaikki resurssit, jotka eivät näy tilinpäätöksessä, mutta tuottavat lisäarvoa. (Kujansivu ym. 2007, 45; Seetharaman ym. 2004.)

Usein yrityksissä on käytössä tapoja aineettoman pääoman kehittämiseen, mutta niitä ei välttämättä mielletä aineettomaan pääomaan liittyviksi. Näistä hyviä esimerkkejä ovat kehityskeskustelut ja bränditutkimukset. Kartoittaminen auttaa ymmärtämään yrityksen aineettomien resurssien ja niiden kehittämisen nykytilaa. Sen avulla voidaan saada laaja kokonaiskuva yrityksen aineettomasta pääomasta. (Kujansivu ym. 2007, 45.)

Työryhmä on hyvä tapa kartoittaa yrityksen aineetonta pääomaa. Työryhmään kannattaa valita henkilöitä mahdollisimman laajasti eri yksiköistä. Asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää huomioida asiantuntijat, koska he tietävät työn vaatimukset ja oman osaamisensa parhaiten. Työryhmässä tulee olla henkilö, joka vastaa keskustelun etenemisestä ja asioiden dokumentoinnista. Kartoittamisen tukena voidaan käyttää yrityksen dokumentteja, esimerkiksi toimintasuunnitelmaa, asiakastyytyväisyyskyselyitä tai strategiaa. (Kujansivu ym. 2007, 46.)

Tärkeää on tunnistaa ja ryhmitellä aineettomat resurssit sopivalla tavalla. Ryhmittelyn pohjana voivat toimia aineettoman pääoman kolme osa-aluetta: rakennepääoma, suhdepääoma ja inhimillinen pääoma. (Kujansivu ym. 2007, 46.)

4.5 Aineettoman pääoman johtaminen

Aineettoman pääoman johtamiselle ei ole toistaiseksi vakiintunut mitään yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Yksi määritelmä aineettoman pääoman johtamiselle on seuraava: aineettoman pääoman johtaminen on johtamisen osa-alue, joka keskittyy organisaation aineettomien resurssien hyödyntämiseen liiketoiminnassa.

Aineettoman pääoman johtaminen on haasteellista, koska sen luonne on hyvin vaikea hahmottaa ja siksi hankala hallita. Sen tavoitteena on parantaa suorituskykyä ja saada taloudellista hyötyä. Käytännössä johdettavat asiat ovat kuitenkin konkreettisiin aineettomiin asioihin tai ilmiöihin liittyviä, esimerkiksi henkilöstön osaaminen, työilmapiiri ja imago. Aineettoman pääoman johtaminen kuuluu osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. Ilman sen johtamista on vaarana, että resursseja ei

hyödynnetä riittävästi. (Kujansivu ym. 2007, 55–56; Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 99–100.)

Yrityksen aineettoman pääoman johtaminen voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla. Tavan valintaan vaikuttavat esimerkiksi yrityksen toimiala ja käytössä olevat työkalut. Johtamisen työkalujen ja toimintatapojen tulisi tukea aineettoman pääoman kehittämistä. Aineetonta pääomaa voidaan mitata työkalujen lisäksi myös yrityksen laatu järjestelmillä, toiminnanohjausjärjestelmällä ja Balanced Scorecardilla. (Kujansivu ym. 2007, 56–58.)

Aineettoman pääoman johtamisen osa-alueet

Aineettoman pääoman johtamisella on kaksi osa-aluetta: ohjaaminen ja kehittäminen. Ohjaaminen on strategisen tason toimintaa, jossa pyritään aineettomien resurssien ja niihin liittyvän toiminnan arvioimiseen ja johtamiseen suhteessa yrityksen visioon ja strategiaan. Kehittämistä tehdään taas operatiivisella tasolla, jossa keskitytään aineettomien resurssien kehittämiseen sekä niiden toiminnan kehittämiseen käytännössä. Johtamisen osa-alueet liittyvät toisiinsa vahvasti, eikä niitä voida ajatella yksittäisinä asioina. Ohjaamisen osa-alue ohjaa siis yrityksessä tehtävää aineettomien resurssien kehitystyötä. (Kujansivu ym. 2007, 60; Lönnqvist ym. 2005, 101.)

Aineettoman pääoman johtamisjärjestelmät

Aineettoman pääoman johtamiselle on suunniteltu useita eri malleja. Mallit yleensä keskittyvät yhden johtamistarpeen täyttämiseen, ja vain pieni osa malleista tarjoaa kokonaisvaltaisen johtamisprosessin aineettoman pääoman kehittämiselle. Johtamisprosessi on toimintamalli, joka sisältää eri vaiheet esimerkiksi aineettoman pääoman tunnistamiselle, mittaamiselle ja kehittämiselle. Aineettoman pääoman johtamismalleja ovat esimerkiksi Intangible Assets Monitor, Calculated Intangible Value, Meritum-malli, Tanskan malli ja Value Chain Scoreboard. (Kujansivu ym. 2007, 61–62.)

Kokonaisvaltaisen johtamisjärjestelmän käyttöönotto ei välttämättä ole järkevää resurssien vähyyden vuoksi pienissä yrityksissä tai isojen yritysten pienissä yksiköissä. Näissä yrityksissä voi olla järkevää keskittyä yhteen tai muutamaan aineettomaan menestystekijään ja kehittää niitä. Aineettomalle pääomalle ei välttämättä ole syytä kehittää omaa johtamisjärjestelmää, jos yrityksellä on jo johtamisjärjestelmä käytössä. Tässä tapauksessa on järkevämpää liittää se jo olemassa olevaan johtamisjärjestelmään. Olemassa oleva johtamisjärjestelmä saattaa pitää jo sisällään aineettoman pääoman osa-alueita. (Kujansivu ym. 2007, 63–64.)

Aineettoman pääoman johtamisen mallit

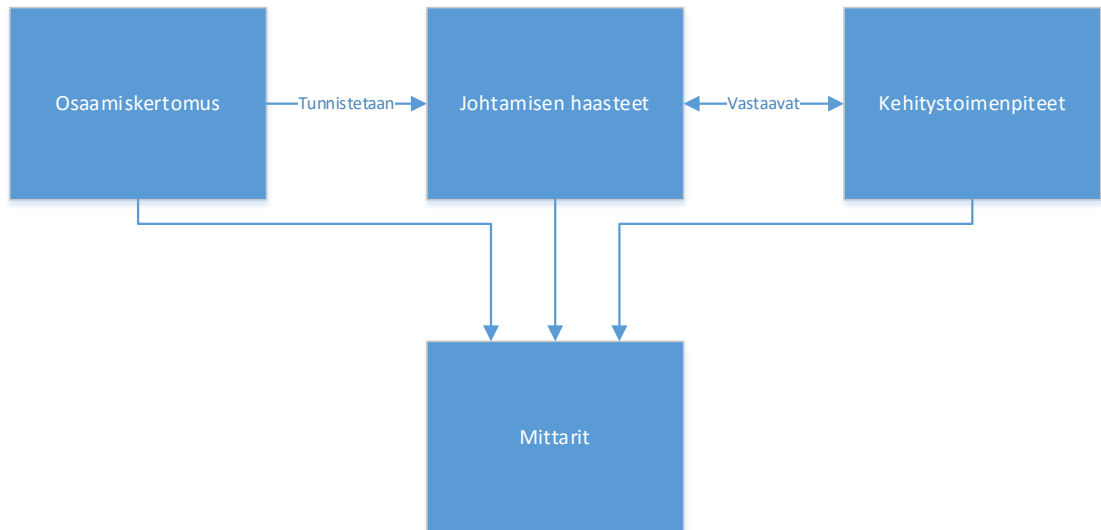
Aineettoman pääoman johtamisen mallit voidaan jakaa kahteen ryhmään: aineettoman pääoman mittaristomalleihin ja kokonaisvaltaisiin aineettoman pääoman johtamisen malleihin. Mittaristomalleilla ja kokonaisvaltaisen johtamisen malleilla on kuitenkin yhtymäkohtia, eikä niitä voida ajatella täysin erillisinä asioina. Kokonaisvaltaisen johtamisen mallien avulla syntyy usein myös mittaristo. Mittaristomallin avulla tehtyä mittaria saatetaan voida hyödyntää aineettoman pääoman kokonaisvaltaisessa johtamisessa. Mittaristomallit pyrkivät luomaan mahdollisimman tarkan kuvan aineettomasta pääomasta. Näiden mallien tavoitteena on luoda muuttumaton eli staattinen kuva aineettoman pääoman tilanteesta. (Kujansivu ym. 2007, 83.)

Kokonaisvaltainen aineettoman pääoman johtamisen malli kattaa aineettoman pääoman tunnistamisen, mittaamisen ja kehittämisen. Se koostuu ohjeista tai viitekehyksistä, jotka keskittyvät kokonaisvaltaiseen aineettoman pääoman hallintaan. Mallien avulla saadaan yhteys liiketoiminnan, aineettoman pääoman sekä niiden kehittämisen välille. (Kujansivu ym. 2007, 83.)

Tanskan malli

Tanskan mallin tavoitteena on luoda ulkoisille sidosryhmille yrityksen aineettoman pääoman tilinpäätös (Intellectual Capital Statement). Tilinpäätöksen avulla osoitetaan, kuinka yritys luo arvoa aineettoman pääoman avulla, ja se on hyvin

samanlainen kuin taloudellinen tilinpäätös. Tanskan mallia voidaan käyttää johtamisen tukena ja se muodostuu neljästä osa-alueesta: osaamiskertomuksesta, johtamisen haasteista, kehitystoimenpiteistä ja mittareista (ks. kuvio 7). (Kujansivu ym. 2007, 85–86.)



Kuvio 7. Tanskan mallin osa-alueet (Kujansivu ym. 2007, 86–87)

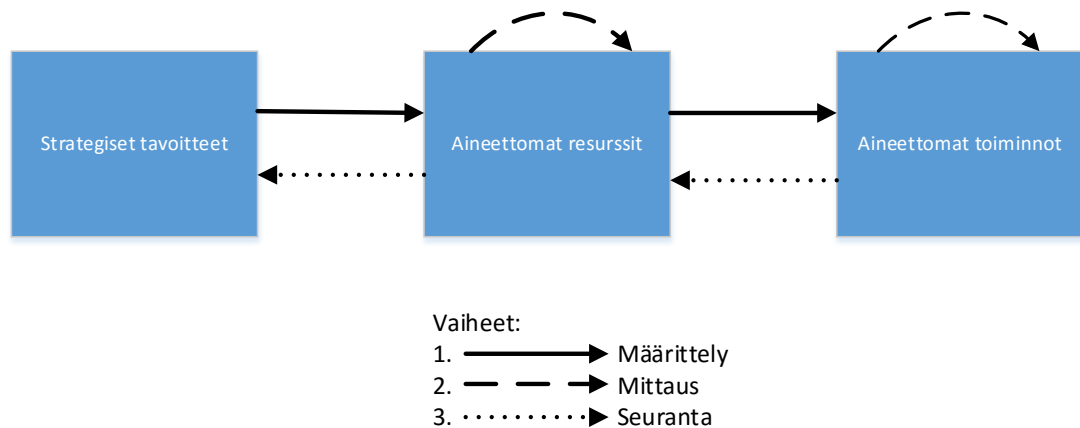
Osaamiskertomuksessa kerrotaan yrityksen tuotteiden ja palveluiden tuottama arvo asiakkaille sekä esitellään yrityksen osaamisresurssit. Sen tarkoituksena on esittää ja perustella yrityksen osaamisresurssien merkitys liiketoiminnalle. Johtamisen haasteiden tulisi olla sellaisia, jotka tukevat osaamiskertomuksen tavoitteiden saavuttamista. Kehitystoimenpiteillä kehitetään yrityksen aineettoman pääoman eri osa-alueita. Jokaista toimenpidettä kohden pitäisi suunnitella yksi tai useampi mittari. (Kujansivu ym. 2007, 86–87.)

Meritum-malli (Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles)

Meritum-malli on aineettoman pääoman johtamiseen ja raportointiin tehty käsikirja, joka sisältää aineettoman pääoman käsitteet ja jolla pyritään kuvaamaan prosessit, joiden avulla yritykset voivat johtaa aineetonta pääomaa ja raportoida siitä. Sen vaiheita ovat tunnistaminen, mittareiden määrittäminen ja seuranta.

Tunnistamisvaiheessa havaitaan yrityksen strategiset tavoitteet ja niiden kriittiset aineettoman pääoman tekijät, resurssit sekä kehittämistoimenpiteet. Mittarit voivat

olla yleisiä, toimialakohtaisia tai yrityskohtaisia. Mittareiden tiedot voidaan kerätä esimerkiksi yrityksen tietokannoista, kyselyistä/haastatteluista, kirjanpidosta tai ulkoisesta lähteestä. Seurantavaiheessa arvioidaan toimintojen vaikutuksia aineettomiin resursseihin sekä yrityksen aineettomien resurssien vahvuuksia ja heikkouksia. Seurantavaihe tulisi integroida osaksi yrityksen toimintaa. (Ks. kuvio 8.) (Lönnqvist ym. 2005, 151–153.)



Kuvio 8. Aineettoman pääoman johtamisen kokonaismalli (Alkup. kuvio, ks. Lönnqvist ym. 2005, 153)

Johtamisprosessista saadaan tietoa aineettomasta pääomasta, ja tästä tiedosta voidaan muodostaa aineettoman pääoman raportti. Aineettoman pääoman raportti käsittelee yrityksen aineettomien resurssien ylläpitoa, kehittämistä ja johtamista. Se voidaan jakaa kolmeen osaan: visioon, aineettoman pääoman yhteenvetoon ja mittareihin. Visio-osassa kuvataan yrityksen toimintatapaa arvionluontiprosessin kannalta. Aineettoman pääoman yhteenveto sisältää kaikki yrityksellä jo olevat aineettomat resurssit sekä ne aineettomat resurssit, jotka pyritään hankkimaan tavoitteen saavuttamiseksi. Mittarit käsittelevät aineettoman pääoman kolmea osaa: inhimillistä pääomaa sekä suhde- ja rakenne pääomaa. Mittarien pitäisi koskettaa niitä asioita, jotka yritys kokee tärkeiksi. (Lönnqvist ym. 2005, 154.)

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard on tehokas työkalu aineettomien resurssien tuottaman arvon tunnistamiseen, kuvaamiseen ja tulkitsemiseen organisaatiolle. Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä Balanced Scorecard on yksinkertainen metodologia, jonka avulla organisaation strategia voidaan tulkita organisaation suorituskyvyn päämääriksi, mittareiksi, tavoitteiksi sekä aloitteiksi. Balanced Scorecard voidaan jakaa neljään näkökulmaan: taloudellinen, asiakkuudet, sisäiset prosessit sekä työntekijöiden oppiminen ja kasvaminen. (Niven 2006, 12.)

Balanced Scorecard korostaa sitä, että taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden tulee olla työntekijöiden tiedossa ja osana toimintaa jokaisella organisaation tasolla. Työntekijöiden tulee ymmärtää päätöksien ja toimintojen taloudelliset seuraamukset. Esiemiesten pitää ymmärtää taloudelliset menestystekijät pitkällä tähtäimellä. Balanced Scorecard on ylhäältä alas -prosessi, jota ajavat liiketoiminnan strategia ja missio. Balanced Scorecardin mittaristo esittää tasapainon ulkoisten mittareiden ja sisäisten mittareiden välillä. Balanced Scorecard on enemmän kuin taktinen tai operatiivinen mittaristo. Innovatiivisissa yrityksissä sitä käytetään strategisen johtamisen järjestelmänä, jonka avulla hallitaan strategiaa pitkällä tähtäimellä. (Kaplan ym. 1996, 9–10.)

4.6 Aineettoman pääoman mittaaminen

Aineettoman pääoman menestystekijät

Kujansivu ja muut (2007, 27) määrittelevät aineettoman pääoman menestystekijät seuraavasti:

"Aineettomilla menestystekijöillä tarkoitetaan sekä organisaation strategisesti tärkeitä aineettomia resursseja että toimintoja, joilla parannetaan olemassa olevia resursseja ja tehostetaan niiden käyttöä sekä hankitaan uusia resursseja."

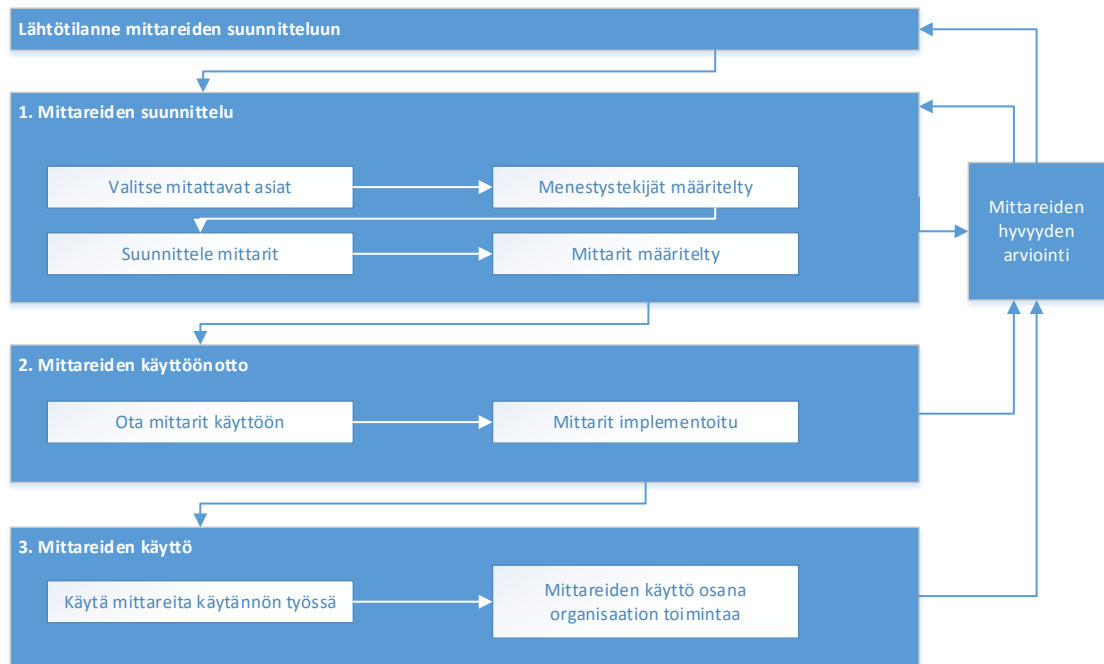
Menestystekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnan kannalta tärkeitä asioita. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnan avainalueita, joiden hyvä suorituskyky

on erittäin tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Perinteisesti yrityksen menestystekijät jaetaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin. Tämän jaon lisäksi ne voidaan jakaa aineellisiin sekä aineettomiin menestystekijöihin. Aineettomat menestystekijät kattavat aineettoman pääoman osa-alueet sekä ne toiminnot, jotka kasvattavat arvoa ja tehostavat käyttöä tai sen hankkimista. (Lönqvist ym. 2005, 185–186.)

Aineettomien menestystekijöiden mittaaminen

Yksittäisiin aineettomiin menestystekijöihin liittyy usein paljon tulkinnanvaraa. Ne ovat luonteeltaan ei-fyysisiä, minkä vuoksi niiden mittaaminen koetaan yrityksissä vaikeaksi. (Lönqvist ym. 2005, 187.)

Kuvion 9 mukainen prosessi alkaa lähtötilanteesta, joka syntyy, kun yritykselle tulee tarve suunnitella mittareita. Lähtötilanteessa on yrityksessä siis tunnistettu tarve saada mittaustietoa. Lähtötilanteeseen päädytään usein siitä syystä, että huomataan tarve kehittää jo olemassa olevaa mittaria tai se, että jokin asia tarvitsee kehittämistä. (Lönqvist ym. 2005, 188.)



Kuvio 9. Mittaamisen eri vaiheet mittaustarpeen tunnistamisesta mittaustiedon hyödyntämiseen johtamisessa (Alkup. kuvio, ks. Lönnqvist ym. 2005, 187)

Mittareiden suunnittelun pohjana käytetään usein mittaristomallia. Mittaristomallien sisältämien ohjeiden avulla on mahdollista suunnitella tasapainoinen mittaristokokonaisuus. Mittareiden suunnittelun jälkeen voidaan mittarit ottaa käyttöön. Mittareiden käyttöönotossa ne pyritään sisällyttämään yrityksen johtamistoimintaan. Mittareiden suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon yrityksen resurssit sekä jo olemassa olevat mittarit. Samaa asiaa ei välttämättä kannata mitata useilla mittareilla, jos resursseja on rajallisesti. (Lönnqvist ym. 2005, 188–190.)

Mittareiden hyvyyttä arvioidaan koko prosessin ajan. Arvioinnissa selvitetään, toimivatko mittarit, vastaavatko mittarit alkuperäiseen tarpeeseen, tarvitseeko mittaria muuttaa jne. (Lönnqvist ym. 2005, 189.)

Mittareiden käyttöönotto

Mittareiden käyttöönoton yhteydessä tulee huolehtia teknisistä ja toiminnallisista tehtävistä. Teknisiin tehtäviin kuuluu niiden järjestelmien kehittäminen, joiden avulla mittaustietoa voidaan kerätä, käsitellä ja raportoida. Yrityksillä on harvoin valmiina

tietojärjestelmiä, jotka voivat tuottaa tarvittavan mittautiedon, jolloin järjestelmä joudutaan kehittämään mittareiden käyttöönoton yhteydessä. Henkilöstön kouluttaminen ja sitouttaminen mittareiden käyttöön kuuluu toiminnallisiin tehtäviin. Mittareiden tyypillisiä käyttökohteita ovat päätöksenteko, toiminnan ohjaus, kouluttaminen ja viestintä. (Lönqvist ym. 2005, 196–197.)

5 Hiljainen tieto

Tässä luvussa käsitellään sitä, mitä on hiljainen tieto ja kuinka sitä voidaan johtaa. Luvussa käydään läpi myös hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen, sisäistäminen ja dokumentointi.

5.1 Hiljainen tieto ja sen johtaminen

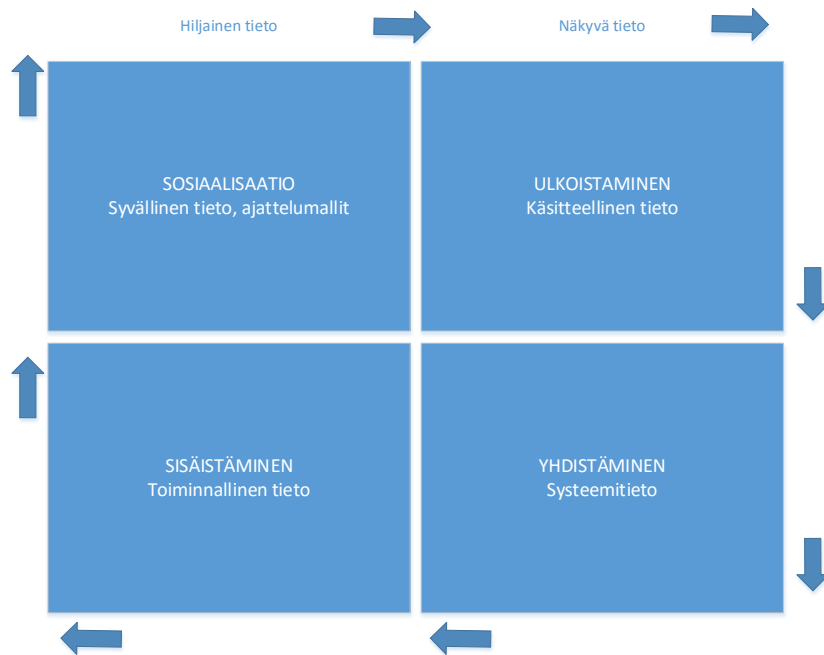
Hiljaista tietoa on vaikea selittää lyhyesti ja yksiselitteisesti, minkä vuoksi käsittelemisenkin on haastavaa ja vaikeaa. Hiljaisen tiedon lisäksi käsitteestä käytetään useita eri nimiä, jotka tarkoittavat sama asiaa: piilevä tieto, piiloinen tieto, tacit-tieto, kokemusperäinen tieto ja sanaton tieto. Hiljainen tieto näyttäytyy monissa eri tilanteissa, vaikka emme aktiivisesti havaitsekaan käyttävämme hiljaista tietoa tukenamme. Asiat, jotka osataan hyvin ja jotka kuuluvat rutiiniin, muuttuvat automaattisiksi toimiksi. Näitä toimia on ihmisen vaikea itse tunnistaa omasta toiminnasta. Kyseiset automaatiot vaikuttavat alituisesti eri asioihin, esimerkiksi päivittäiseen toimintaan ja päätöksentekoihin. Näitä automaatioita ja automatisoituja taitoja kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. (Virtainlahti. 2009, 31, 38–39.)

Luonteeltaan hiljainen tieto on vaikeatajuista ja abstraktia tietoa. Hiljainen tieto on erittäin yksilöllistä ja sisältää yksilöllisiä näkemyksiä, aavistuksia ja intuitioita. Hiljainen tieto pitää sisällään myös omistajansa arvoja, ideoita, kokemuksia ja tuntemuksia. Hiljainen tieto voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen: tekniseen ja tiedolliseen. Tekninen osa-alue sisältää taidot, jotka ovat vaikeasti määriteltävissä. Tästä osa-alueesta voidaan käyttää myös nimitystä taitotieto. Taitotieto on vuosien saatossa kerätty, ja se on ammattilaisilla niin sanotusti ”sormenpäissä”. Toinen osa-

alue on tiedollinen osa, joka pitää sisällään malleja, kaavoja, odotuksia ja uskomuksia. Tämä osa-alue heijastaa omistajan visiota tulevaisuudesta ja todellisuudesta. Tiedollisen osan asiat ovat sen omistajalle itsestäänselvyksiä, koska ne sijaitsevat syvällä omistajan mielessä. (Virtainlahti. 2009, 43–44.)

Virtainlahden (2009, 46) mielestä näkyvää tietoa ovat esimerkiksi prosessikuvaukset, dokumentit, lait ja kirjallisuus. Hiljaista tietoa ovat käytännöt, ohjeiden soveltaminen, kokemus jne.

Tiedon johtamisessa pohjana käytetään Nonakan ja Takeuchin kehittämää tiedon luomisen mallia. Mallin keskeiset osa-alueet ovat sosiaalistaminen, ulkoistaminen, yhdistely sekä sisäistäminen. (ks. kuvio 10).



Kuvio 10. Tiedon muuntumisen prosessi (Alkup. kuvio, ks. Kiviranta 2010, 171)

Kuviossa 10 yhdistyvät tiedon eri olomuodot sekä niiden välillä tapahtuvien prosessien osa-alueet. Mallin hyödyntäminen käytännössä on kuitenkin paljastanut puutteita mallissa. (Kiviranta 2010, 171–172.)

5.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Kun aletaan tehdä hiljaisen tiedon hallintaan liittyviä asioita, on ensimmäisenä tehtävänä tunnistaa hiljainen tieto, koska ainoastaan jakamisen toteuttaminen ja mahdollistaminen eivät aiheuta hiljaisen tiedon jakamista, jos ei ole tietoa siitä, mitä informaatiota osapuolien pitäisi jakaa. Haasteellista hiljaisen tiedon tunnistamisesta tekee se, että tiedon omistaja ei usein tunnista omaa hiljaista tietoaan tai tietämystään. Hiljaisen tiedon havainnointi ja tunnistaminen omistajan omista toiminnoista vaatii toisenlaista tapaa ajatella ja tutkailla työtä. Organisaatiot tunnistavat usein hiljaisen tiedon vasta, kun sitä ei ole enää saatavilla tai kun se on menetetty. Tämän takia on tärkeää, että hiljainen tieto osataan tunnistaa ja tuoda esille, jotta tärkeää tietoa ei häviä organisaatiosta, kun työntekijät vaihtuvat. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ei ole pelkästään tiedon omistajan vastuulla, vaan se on myös esimiehen tehtävä. Esimies voi käyttää erilaisia keinoja, joiden avulla hiljainen tieto saadaan esille. Hiljaisen tiedon jakamiseen ja esilletuontiin vaikuttaa suuresti organisaatiokulttuuri. Avoin ja kannustava ilmapiiri edesauttaa tiedon esilletuontia, koska kun työntekijät pystyvät kommunikoimaan avoimesti ja aidosti, voidaan tietoa tuoda ilmi ja jakaa. (Virtainlahti 2009, 85–88.)

Hiljaisen tiedon tunnistamisessa on tärkeää keskittyä organisaation toiminnan kannalta tärkeään ja kriittiseen hiljaiseen tietoon eli siihen, millä tiedolla organisaatio saa tuloksia aikaiseksi. Organisaation toimintaympäristöt muuttuvat alituisen, ja osaamisen pitäisi pystyä vastaamaan näihin muutoksiin. On myös tärkeää havaita vanhentuneet toimintamallit ja toimintatavat, jotka olisi poistettava organisaatiosta. Eriyisen olennaista on tunnistaa kriittinen hiljainen tieto, joka on yhden tai vain muutaman työntekijän hallussa organisaatiossa. Tämän kriittisen hiljaisen tiedon varmistamiseksi ja säilyttämiseksi tulisi luoda toimintasuunnitelma, jossa tunnistetaan, kenellä tämä kriittinen tieto on ja miten sen jakaminen toteutetaan ja mahdollistetaan muille organisaation työntekijöille. Liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta tällainen tieto ei saisi olla yhden tai muutaman ihmisen hallussa. (Virtainlahti 2009, 88–89.)

5.3 Hiljaisen tiedon esilletuonti

Hiljaisen tiedon esilletuonnin tavoitteena on muuttaa tieto sellaiseen muotoon, että se voidaan dokumentoida ja sen jälkeen jakaa muille henkilöille. Mikäli kyseessä on yhden henkilön osaamisen näkyväksi tekeminen, tärkeimpiä keinoja dokumentoinnissa ovat erilaiset kuvaukset, tarinat ja kaaviot. Kun keskitytään johonkin tiettyyn taitoon tai hiljaisen tiedon osa-alueeseen, joudutaan usein turvautumaan myös toisen henkilön apuun, koska yksilön on vaikeaa erottaa omasta osaamisestaan tärkeimpiä osia. Toisen henkilön avulla voidaan havaita olemassa olevia rutiineita ja tapoja tehdä omaa työtä. Asioiden esiin nostaminen voi olla vaikeaa yksin. (Kiviranta 2010, 178–179.)

Yksilötyöskentelyn haastavuuden vuoksi voidaankin käyttää parityöskentelyä. Lähtökohtana tähän ovat dokumentoinnin, kaavioiden tai kuvioiden tekemisen ohjeistus ja näkemys prosessin kokonaiskuvasta. Toisen kanssa keskusteltaessa asiat saadaan nopeammin ja helpommin nostettua esille. (Kiviranta 2010, 179–180.)

Joissain tilanteissa on järkevää käyttää pienryhmätyöskentelyä.

Pienryhmätyöskentelyssä esimies voi parantaa omaa ajankäyttöään ja kehittää vuorovaikutustaitojaan hoitamalla useita työntekijöitä samalla kerralla. Ryhmien johtamisessa pätevät samat ohjaamisen pelisäännöt kuin muissakin ryhmäprosesseissa. Ryhmällä tulee olla yhteinen tavoite eli tässä tapauksessa oman hiljaisen tiedon ja osaamisen dokumentointi. Ryhmän jäsenet tukevat toinen toisiaan tämän esilletuonnissa. Ryhmä- ja parityöskentelyn dokumentoinnin etuna on se, että se lähentelee jo hiljaisen tiedon jakamista. Dokumentoinnin yhteydessä ihmiset keskustelevat toistensa kanssa, ja näin ollen ajattelu- ja työtavat leviävät jo ryhmän keskuudessa. Tämä voi lyhentää tai jopa poistaa jakamisen osuuden prosessissa. Usein on kuitenkin järkevää jatkaa työskentelyä, koska vaativan osaamisen ja tiedon ymmärtämiseen ja sisäistämiseen tarvitaan aikaa. (Kiviranta 2010, 180–181.)

Hiljaisen tiedon esille nostamisessa voidaan käyttää useita eri tekniikoita.

Kyselytekniikassa esitetään suullisia tai kirjallisia kysymyksiä työn ja osaamisen

keskeisistä piirteistä sekä työprosesseista. Kyselytekniikan ohella voidaan käyttää myös vertauskuvia. Vertauskuvien avulla voidaan kuvata monimutkaisia asioita, kuten hiljaista tietoa. Kuviot ja kaaviot toimivat hyvinä hiljaisen tiedon dokumentteina. Näillä voidaan kuvata jotain yksittäistä osaamista tai työprosessin vaihetta. Kaavioita voidaan tehdä myös kokonaisista prosesseista. Osaamiskartat ja osaamislueletot ovat myös yksi hiljaisen tiedon dokumentoinnin muoto, jota voidaan myös hyödyntää hiljaisen tiedon esilletuonnissa. Osaamiskarttoja ja osaamisluelettoja käytetään jo organisaatioissa osaamisen johtamisessa, jolloin on myös perusteltua käyttää näitä hiljaisen tiedon dokumentoinnin yhteydessä. Videokuvausta voidaan käyttää silloin, kun töihin liittyy jotain sellaista osaamista tai taitoa, jota on vaikea pukea sanoiksi. Tämän tyyppisiä tilanteita voivat olla harvoin tapahtuvat poikkeustilanteet tai vastaavat. (Kiviranta 2010, 181–186.)

Osaamiskartat ja osaamislueletot voidaan luoda organisaation, osastojen tai ryhmän osaamisista. Osaamiskartoilla tai -luelettoilla voidaan tämän jälkeen mitata yksittäisten henkilöiden tai koko organisaation osaamista. Osaamiskarttojen avulla saadaan tärkeää tietoa siitä, mitä osaamista organisaatiossa tulee lisätä nyt tai tulevaisuudessa. Laadittuja karttoja voidaan myös käyttää apuna uuden henkilöstön rekrytoinnissa sekä osaamisarvioiden ja itsearviointien laatimisessa. (Virtainlahti 2009, 91–92.)

Osana osaamiskartoitusta laaditaan osaamisen tavoiteprofiili. Osaamisprofiili kuvaa henkilöiden, työryhmien, työntekijäryhmien tai organisaation tavoiteosaamista. Näiden profiilien avulla voidaan analysoida osaamista, jota työntekijöillä pitäisi olla. Profiilit hahmottavat kehittämisen kohteet ja tasot, jolle kehitettävät kohteet tulisi saada. Osaamiskartoitus ei varsinaisesti ole työkalu hiljaisen tiedon esilletuontiin. Se on kuitenkin tehokas tapa tunnistaa työntekijöiden omaa osaamista. Tunnistamisen kautta päästään kiinni hiljaisen tiedon identifointiin. (Virtainlahti 2009, 92–93.)

5.4 Hiljaisen tiedon jakaminen ja siirtäminen

Huomio hiljaisen tiedon siirtämiseen on kasvanut, kun suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle. Pitkän työuran tehneet henkilöt vievät mukanaan työhönsä liittyvää, vaikeasti korvattavaa osaamista. Henkilöstön tieto on arvokasta pääomaa, joka tulisi säilyttää organisaatiossa. Poislähtevän henkilön hiljaisen tiedon siirtämisessä on tärkeä tietää, mihin tarkoitukseen tietoa kerätään. Toiminnan jatkuvuuden kannalta riittää osaamisen siirtäminen organisaatioon. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen organisaation kehittämisessä onkin kunnianhimoisempi tavoite. (Salmela 2014, 60.)

Osaamisen ja tiedon siirto hyödyntää parhaimmillaan molempia osapuolia. Esimerkiksi nuori työntekijä ottaa vastaan kokemusta mutta samalla vastavuoroisesti tarjoaa uusia näkökulmia ja teknologiaosaamistaan. Osaamisen ja tiedon siirron voidaan ajatella olevan kunnossa, kun se dokumentoidaan ja varastoidaan, mutta yhteistä ymmärrystä osaamisesta ei synny, jos siitä ei keskustella tai sitä ei jaeta käytännön työssä. (Kiviranta 2010, 188; Virtainlahti 2009, 108–109.)

Tiedon ja tietämyksen jakaminen uusille tai vanhoille työntekijöille tekee oman osaamisen ja tiedon visuaaliseksi myös jakajalle itselleen. Oman osaamisen tasojen esittäminen auttaa myös kehittämään niitä. Jaettu tieto nostaa kaikkien organisaatiossa olevien työntekijöiden tietotasoa ja sitä kautta parantaa organisaation toimintaa. Toimiva tiedon jakaminen organisaation sisällä luo moniosaamista, jonka avulla työntekijöiden panos voidaan maksimoida organisaation päämäärän saavuttamiseksi. (Kiviranta 2010, 188; Virtainlahti 2009, 108–109.)

Hiljaisen tiedon jakamisen vaatimuksena on ihmisten välinen vuorovaikutus. Optimaalinen tapa siirtää hiljaista tietoa on se, että kaksi tai useampi työntekijä käyvät läpi dokumentoituja ja tunnistettuja osaamisen alueita. Siirtämisessä ja jakamisessa käytetään usein henkilöstön kehittämisen tai oppimisen keinoja. Henkilöstön kehittämisen tai oppimisen keinoja ovat esimerkiksi parityöskentely, ryhmätyöskentely ja mestari-kisällimalli. (Kiviranta 2010, 189.)

5.5 Hiljaisen tiedon sisäistäminen, varastointi ja hyödyntäminen

Sisäistäminen on yleensä helpointa, kun työtä tehtäessä harjoitellaan hankittuja tietoja ja taitoja. Sisäistämisen tueksi on tarjolla useita keinoja. Näitä ovat muun muassa työnkierto, sijaisuuden hoitaminen tai toisen työhön tutustuminen. (Kiviranta 2010, 197.)

Organisaatio on täynnä viestejä, joista vain osa liittyy organisaation toimintaan. Viestit voivat olla joko muodollisia, ei-muodollisia, näkyviä tai näkymättömiä. Ne ovat dokumentoituja tai ei-dokumentoituja. Suuri osa dokumentoidusta tiedosta ei ole organisaation toiminnan kannalta jäsentyneessä muodossa. Viestit voivat olla epämuodollisia, ja niitä on vaikea kiinnittää organisaation mihinkään prosessiin. (Salmela 2014, 33.)

Organisaation tietovarastoilla ymmärretään organisaation kaikissa muodoissa olevia varastoja, jotka tukevat ihmisen toimintaa. Useista lähteistä kootut tietovarastot, ohjeet, kortistot, kirjat ja julkaisut sekä IT-tietokannat toimivat ihmisen osaamisvarastojen jatkeina. Varastojen on oltava helposti saatavilla, ja niiden tulee tukea toimintaa, päätöksentekoa ja eri tilanteissa tarvittavaa osaamista saumattomasti. (Salmela 2014, 43.)

Tietoa luovan organisaation ei tulisi tyytyä pelkästään hiljaisen tiedon siirtoon ja tallentamiseen. Tiedon mukaan saamisella kehittämis- ja innovaatiotoimintaan tuottomahdollisuudet ovat moninkertaiset. Hiljaisella tiedolla voidaan tavoitella joko kustannussäästöjä tai tuottojen lisäämistä. Tavoiteltaessa kustannusten vähentämistä tulisi käyttää jo olemassa olevaa tietämystä ja kerätä poistuvaa tietämystä. Tavoiteltaessa tuottojen lisäämistä tulisi luoda uutta tietämystä ja hyödyntää hiljaista tietoa innovaatiotoiminnassa. (Salmela 2014, 69.)

6 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteuttaminen sekä siinä käytetyt tekniikat. Lisäksi käydään läpi perusasiat teemahaastattelusta ja havainnoinnista tiedonkeruumenetelminä.

6.1 Tiedonkeruumenetelmät

Teemahaastattelun teemat ovat laajempia asiakokonaisuuksia, joihin ei voida vastata lyhyesti. Ideana teemahaastattelussa on löytää uusia asioita ja kysymyksiä, jotka nousevat esiin keskustelun aikana. Teemahaastattelu täytyy tehdä kasvotusten, koska vapaa keskustelu aihealueesta auttaa ymmärtämään tutkimusongelmaa ja siihen liittyviä ilmiöitä. Teemahaastattelu voi olla joko yksilö- tai ryhmähaastattelu. Yksilöhaastatteluilla on mahdollista tuottaa tarkempaa ja luotettavampaa tietoa kuin ryhmähaastatteluilla. Haastateltavien määrää ei useinkaan voida määrittää etukäteen. (Kananen 2013, 93–96.)

Tutkimukseen voidaan valita haastateltaviksi kaikki ilmiön piiriin kuuluvat, jos heidän määränsä on pieni. Ilmiöön liittyviä haastateltavia otetaan niin paljon, kunnes vastaukset alkavat toistaa itseään. Tämä vaatii sen, että ilmiöön liittyy monia havaintokohteita. Teemojen valinnalla pyritään kattamaan ilmiön kaikki osa-alueet. Teemahaastattelussa siirrytään aihealueen yleisistä kysymyksistä koko ajan yksityiskohtaisempiin kysymyksiin, joilla pyritään täsmentämään kuvaa ilmiöstä. Teemahaastattelussa nousee usein uusia kysymyksiä haastattelun edetessä, ja tästä syystä kysymyksiä ei pitäisi lyödä lukkoon ennen haastattelua. (Kananen 2013, 93–96.)

Havainnoinnin avulla kerätään tietoa tutkittavasta kohteesta. Havainnoinnissa tutkija seuraa kohteen toimintaa. Havainnoinnissa tarvitaan tiedonkeruutyökaluja, joita voivat olla esimerkiksi päiväkirja ja tekninen havainnointi. Tekninen havainnointi on varmin tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä tutkittavasta kohteesta on olemassa jokin tallenne, johon voidaan palata tarpeen vaatiessa. Havainnointi on hyvä

tiedonkeruumenetelmä, kun tietoa ei saada tarpeeksi perinteisillä haastatteluilla tai kyselyillä. Pitkällisen oppimisen tuloksena syntyneitä prosesseja on toimijan vaikea itse kuvailla. Toiminnan kuvaileminen on usein hankalaa, ja lisäksi olemassa on paljon ”hiljaista tietoa”, jonka voi havaita vain havainnoimalla. Havainnointi sopii myös tilanteisiin, joissa ilmiöstä ei ole tarpeeksi tietoa. Havainnoinnin muotoja ovat suora, epäsuora ja piilohavainnointi. (Kananen 2013, 88–89.)

6.2 Teemahaastattelu

Haastattelujen tavoitteena oli selvittää yrityksen liiketoimintaprosessien nykytilaa ja löytää kehityskohteita. Pohja teemahaastattelun kysymyksiin saatiin opinnäytetyön teoriaosuudesta. Haastateltavat eivät saaneet tai nähneet haastattelun kysymyksiä etukäteen. Haastatteluun ei ollut valmiina tarkkoja kysymyksiä, vaan haastattelussa edettiin teemojen ja haastateltavien vastausten mukaan. Haastattelut tehtiin kasvotusten joko yrityksen toimitiloissa tai Jyväskylän ammattikorkeakoulun tiloissa. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, ja ne kestivät 30–40 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisesti.

Tutkimuksessa haastateltiin KotiDatan työntekijät. Yksi haastatelluista oli yrityksen esimies. Kaksi työntekijää oli yrityksen toimipisteellä toimivia asiakaspalvelijoita, joiden työnkuvaan kuuluu asiakaspalvelu sekä laitteiden huolto. Yksi haastatelluista työntekijöistä oli yrityksen myyntiedustaja, jonka vastuulla oli kurssien järjestäminen ja yrityksen muu markkinointi.

6.3 Havainnointi

Havainnoinnin tavoitteena oli tutkia työntekijöiden toimintatapoja ja prosesseja. Havainnointimuotona oli suora havainnointi, ja tiedonkeruumenetelmänä oli päiväkirja. Havainnointi valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, jotta ilmiö saadaan kuvattua mahdollisimman aidossa ja luonnollisessa ympäristössä. Havainnointi valittiin, koska se soveltuu hiljaisen tiedon havaitsemiseen.

Havainnointi tehtiin kahdelle yrityksen toimipisteessä toimivalle asiakaspalvelijalle, ja se suoritettiin yrityksen toimitiloissa. Havainnointi suoritettiin eri päivinä eri työntekijöille. Yhden havainnointitilaisuuden kesto oli seitsemän tuntia, ja sen suoritti kaksi tutkijaa. Havainnoinnin tuloksia vertailtiin keskenään niiden oikeellisuuden varmistamiseksi.

7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset esitetään liitteessä 1.

8 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset esitetään liitteessä 2.

9 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmän soveltuvuus. Luvussa käydään läpi tulosten luotettavuus, yleistettävyyys ja niiden merkittävyys. Luvussa esitellään myös jatkotutkimusehdotukset.

9.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimusmenetelmäksi valittiin case-tutkimus. Tutkimusmenetelmä tuki hyvin tutkimusongelmaa ongelman monimutkaisuuden vuoksi. Muut tutkimusmenetelmät eivät sovellu kyseisen ongelman ratkaisemiseen, koska tiedonkeruumenetelmiä tarvitaan useita.

Havainnointi suoritettiin suorana havainnointina, jolloin on mahdollista että, tutkimustilanne on vaikuttanut tutkimuskohteen käyttäytymiseen havainnoinnin aikana. Tutkimuksen kannalta piilohavainnointi olisi tuottanut luotettavampia tuloksia, mutta sitä ei ollut tutkimuksessa mahdollista tehdä. Havainnoinnin tuloksien

luotettavuutta lisää se, että havainnointia oli suorittamassa kaksi tutkijaa. Tämä mahdollisti havainnointituloksien vertailun.

Teemahaastattelu suoritettiin yksilöhaastatteluina, jotta saataisiin tarkempaa ja luotettavampaa tietoa haastateltavilta. Opinnäytetyössä haastateltiin kaikki KotiDatan työntekijät eli kaikki, joita ilmiö koskettaa. Haastateltavien määrä jäi kuitenkin liian vähäiseksi, jotta haastattelun tuloksia voidaan pitää yleisesti luotettavina. Haastateltavien vastaukset alkoivat toistamaan aikaisempia vastauksia, mutta haastateltavien pienen määrän vuoksi ei voida sanoa, että riittävä saturaatio olisi saavutettu.

Opinnäytetyön teoriaosa on hyvin yleistettävissä muihin yrityksiin. Case-tutkimukselle tyypillisesti opinnäytetyön tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin yrityksiin.

Opinnäytetyö antaa toimeksiantajalle kehitysehdotuksia ja ulkopuolisen näkökulman sen liiketoimintaan. Kehitysehdotuksen avulla toimeksiantaja voi tehostaa prosessejaan, kerätä hiljaista tietoa ja hyödyntää aineetonta pääomaa liiketoiminnassa. Opinnäytetyön teoriaosuutta voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä. Opinnäytetyön aikana toimeksiantajan ydinliiketoimintaprosessit mallinnettiin, mistä syntyivät ydinprosessien prosessikartat, joita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa.

9.2 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyötä voitaisiin lähteä laajentamaan ottamalla tutkimukseen lisää saman toimialan yrityksiä. Näin saataisiin kattavampi otanta ja sitä kautta luotettavampaa tietoa. Tämän tyyppisen tutkimuksen tuloksia voitaisiin yleistää laajemmin, ja se tuottaisi enemmän uutta tietoa.

Toimeksiantaja saa ehdotuksia jatkotutkimuksille tämän opinnäytetyön kehitysehdotuksista. Toimeksiantajalle voitaisiin esimerkiksi lähteä kehitystutkimuksena tekemään varauskalenteria kotikäyntien järjestämiseksi tai

tapaustutkimuksena lähteä tutkimaan hiljaisen tiedon dokumentointijärjestelmää. Toimeksiantajan liiketoimintaprosesseja voisi myös tarkastella asiakkaan näkökulmasta.

Lähteet

Baker, R. 2008. Mind over matter: Why Intellectual Capital Is The Chief Source Of Wealth. Wiley & Sons. Viitattu

23.09.2015. <http://site.ebrary.com/lib/jypoly/detail.action?docID=10295838&p00=intellectual+capital>

Brunold, J. & Durst, S. 2012. Intellectual capital risks and job rotation. Journal of Intellectual Capital 13, 178–195. Viitattu

22.5.2015. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14691931211225021>.

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5. p. Espoo: HM & V Research.

Holt, J. 2009. A Pragmatic Guide to Business Process Modelling, Second Edition. A Pragmatic Guide to Business Process Modelling. Viitattu

23.09.2015. <http://library.books24x7.com/toc.aspx?bookid=35455>

Juuti, P., Laukkanen, T., Puusa, A. & Reijonen, H. 2013. Akatemiasta markkinapaikalle – Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvana. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät, mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 5.p. Keuruu: Suomen Laatu keskus.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Tampere: Suomen laatu keskus.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud.p. Helsinki: Talentum.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Tykes.

Niven, P. 2006. Balanced Scorecard step-by-step maximizing performance and maintaining results. 2.p. New Jersey: John Wiley & Sons.

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

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Vantaa: Infor.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys - Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Infor.

Salmela, P. 2014. Hiljainen tieto innovaatio ja IT. Vantaa: Ketterät Kirjat.

Seetharaman, A., Low, K. & Saravanan, A. 2004. Comparative justification on Intellectual Capital. Teoksessa: Emerald Insight Staff. 2005. Make the Most of Your Intellectual Capital. Emerald Group Publishing. Viitattu 23.09.2015. <http://site.ebrary.com/lib/jypoly/reader.action?docID=10149891>

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum