

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Yritysten ja taloushallinnon juridiikka

Carita Hannelin

Kokemuksellisen osaamisen siirtäminen asiantuntijan siirtyessä eläkkeelle - case Sweco Industry Oy

Tiivistelmä

Carita Hannelin

Kokemuksellisen osaamisen siirtäminen asiantuntijan siirtyessä eläkkeelle - case Sweco Industry Oy, 37 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Yritysten ja taloushallinnon juridiikka

Opinnäytetyö 2016

Ohjaajat: lehtori Samuli Nikkanen, Saimaan ammattikorkeakoulu, aluepäällikkö

Jari Talka, Sweco Industry Oy

Tässä opinnäytetyössä luotiin malli Sweco Industry Oy:n Lappeenrannan toimipisteelle kokemuksellisen osaamisen eli hiljaisen tiedon siirtämisestä osaksi yrityksen osaamis pääomaa asiantuntijan jäädessä eläkkeelle. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä menetelmiä yrityksellä on käytössä asiantuntijan kokemuksellisen osaamisen tunnistamiseen, säilyttämiseen ja siirtämiseen ja mitä tekijöitä on otettava huomioon asiantuntijuuden säilyttämiseksi.

Tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus, jossa empiria kerättiin sähköisellä kyselyllä ja teemahaastatteluin. Teemat olivat osaamisen johtaminen ja asiantuntijan taidolliset ominaisuudet. Haastateltavat jaettiin kolmeen vastaajaryhmään, ryhmässä 1 esimies ja henkilöstöhallinnon edustaja, ryhmässä 2 asiantuntijat ja ryhmässä 3 asiakkaan edustajat.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että kokemukselliseen osaamiseen vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet. Se on tiedostamatonta ja siten vaikea selittää sanallisesti. Tällainen hiljainen tieto on siirrettävissä ainoastaan vuorovaikutuksessa. Säilyttämisen arvoisen osaamisen tunnistaminen vaatii suunnitelmallista ja pitkäjänteistä osaamisen johtamista. Menetelmät osaamisen siirtämiseen riippuvat siitä, valitaanko seuraaja talon sisältä, rekrytoidaanko uusi työntekijä vai valitaanko seuraajaa lainkaan. Osaamista voidaan siirtää jakamalla, hajauttamalla tai tallentamalla tietoa. Kaikkia näitä voidaan toteuttaa joko yksin tai yhdistämällä muihin toimenpiteisiin.

Asiasanat: kokemuksellinen osaaminen, hiljainen tieto, osaamisen johtaminen, asiantuntijuus

Abstract

Carita Hannelin

The transition of experiential knowledge in case of retirement of an expert, case Sweco Industry, 37 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Corporate and Financial law

Bachelor's Thesis 2016

Instructor(s): Mr Samuli Nikkanen, Senior Lecturer Saimaa University of Applied Sciences, Mr Jari Talka, District Manager, Sweco Industry Ltd.

The objective of the research was to create a process for Sweco Industry to transfer the experiential knowledge of an expert in to a part of the company's intellectual capital before they retire. The study examined what kind of methods the company can use to identify, preserve and transfer the expert's know-how and experience and what factors should be taken into account in order to maintain expertise.

The used research method was a qualitative research. Data for this thesis were collected by a survey and thematic interviews. The themes of the interviews were knowledge management and expert's skills. The interviewees were divided into three respondent groups: group one a manager and HR representative, group two experts and a group three representatives of customers.

As a result of this thesis one can conclude that experiential knowledge consists of personal features that the person is not aware of. Tacit knowledge cannot be articulated by verbal means. Therefore, effective transfer of tacit knowledge requires extensive interaction. Identification of know-how worth preservation requires systematic and long-term oriented knowledge management. Methods for transferring knowledge depends whether to opt for a successor from inside the house, to recruit a new employee or not choose a replacement at all. Tacit knowledge can be transferred by sharing, by spreading or documenting information. All of these can be implemented either alone or in combination with other measures.

Keywords: experiential knowledge, tacit knowledge, knowledge management, expertise

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tausta	5
1.2	Opinnäytetyön aihealue	5
1.3	Aihealueen rajausta	6
1.4	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma	6
1.5	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	7
1.6	Tutkimusmenetelmä.....	8
1.7	Sweco Industry Oy lyhyesti.....	8
2	Kokemuksellinen osaaminen ja hiljainen tieto tiivistetysti	9
2.1	Polanyin havainto- ja kognitioteoria	10
2.1.1	Tietoisuuden kaksi eri tilaa	11
2.1.2	Näkökantoja ja ehtoja hiljaiseen tietoon	11
2.2	Nonaka ja Takeuchi, tiedonmuutosprosessi	12
2.2.1	Sosialisaatio - hiljaisesta hiljaiseksi	14
2.2.2	Ulkoistaminen – hiljaisesta eksplisiittiseksi.....	14
2.2.3	Yhdisteleminen – eksplisiittisestä eksplisiittiseksi.....	14
2.2.4	Sisäistäminen – eksplisiittinen hiljaiseksi	15
2.2.5	Ajan ulottuvuuden kautta viisivaiheinen malli	15
2.2.6	Vaatimukset prosessin onnistumiselle.....	16
3	Osaamisen johtaminen	17
4	Osaamisen siirtäminen	19
4.1	Jakaminen	19
4.2	Hajauttaminen.....	19
4.3	Tallentaminen	20
5	Asiantuntijuus	20
5.1	Verkostoyhteistyö ja vuorovaikutustaidot	22
5.2	Tietoprosessien hallinta	22
5.3	Lainsäädännön osaaminen.....	23
6	Kysely ja teemahaastattelut	23
6.1	Kyselyn teemat	23
6.1.1	Kysymykset	24
6.2	Haastatteluiden toteutus	25
6.3	Tulokset	25
6.3.1	Osaamisen johtaminen.....	25
6.3.2	Asiantuntijan ominaisuudet	30
7	Osaamisen siirtämisen malli	33
8	Yhteenveto ja pohdinta	35
	Kuvat.....	38
	Taulukot.....	38
	Lähteet.....	39

Liite

Liite 1 Suositukset toimenpiteistä

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on case-yrityksen kautta mallintaa kokemuksellisen osaamisen eli ns. hiljaisen tiedon tunnistamista ja säilyttämistä yrityksen muutostilanteessa.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Kokemuksellisen osaamisen tiedostaminen, tunnistaminen, dokumentointi ja siirtäminen osaksi tietopääomaa on yrityksille tärkeää asiantuntemuksen säilymisen kannalta ja voidaan nähdä yhtenä kilpailukyvyyn tekijöistä (Virtanen 2006). Tieto- ja osaamispääoman säilyttäminen on hyvä turvata yrityksen erilaisissa muutostilanteissa, kuten liikkeenluovutuksessa tai yritysoston yhteydessä. Yksi yleisimmästä yritykseen kohdistuvasta muutostilanteesta on suurten sukupolvien eläköityminen. Muutosprosessi on alkanut jo muutama vuosi sitten ja suurin osa sukupolvista on jo siirtynyt eläkkeelle, mutta edelleen työelämässä on pitkän työuran tehneitä työntekijöitä, joilla eläkkeelle siirtyminen on seuraavien vuosien aikana edessä. Organisaation on hyvä valmistautua tähän muutokseen ennakkoon ja miettiä, miten vuosikausien ajan kertynyt tieto, osaaminen ja asiantuntemus saadaan pysymään osana yrityksen tieto- ja osaamispääomaa.

Globalisoituminen, siirtymä teollisuusyhteiskunnasta informaatio- ja palveluyhteiskuntaan, uusien tietoliikenneyhteyksien ja teknologian mahdollistama taloudellisen kiertokulun lyhentyminen sekä tiedonkulun nopeutuminen, ovat kaikki omalta osaltaan vaikuttaneet siihen, että työelämän rakenne on muuttumassa voimakkaasti. Työsuhteet ovat yhä useammin ns. pätkätöitä, kun taas pitkät työsuhteet saman työnantajan palveluksessa alkavat olla harvinaisempia. Lyhyenkin työsuhteen aikana saattaa työntekijälle kertyä hiljaista tietoa esimerkiksi asiakkaista tai kilpailijoista, joka on hyvä tallentaa ennen työntekijän lähtöä.

1.2 Opinnäytetyön aihealue

Opinnäytetyön aihe on kokemuksellisen osaamisen siirto yrityksen muutostilanteessa. Jotta tietopääoma ja osaaminen pysyvät organisaation käytössä, vaikka työntekijöissä olisikin vaihtuvuutta, on hyvä tunnistaa, mitä hiljaista tietoa poistu-

villa työntekijöillä on, ja miettiä menetelmiä, millä kokemuksellista osaamista voidaan siirtää ja tallentaa. Työntekijän lähtiessä yrityksellä on hyvä mahdollisuus tarkistella organisaatorakenteen ja tehtäväkuvausten ajankohtaisuutta ja tehdä niissä päivityksiä. Vaihtoehtoja poistuneen osaamisen korvaamiselle on useita, joiden kesken organisaatio on tehtävä valinta. Eri tilanteisiin sopivat erilaiset toimintamallit, jotka valikoituvat muun muassa yrityksen tulevaisuuden suunnitelmien perusteella. Suunnitelmallisen osaamisen johtamisen avulla yritys on paremmin varautunut erilaisiin muutostilanteisiin, kuten asiantuntijan eläkkeelle siirtymiseen, avainhenkilön siirtymiseen toisiin tehtäviin tai työsuhteen loppumiseen.

Aihe on ajankohtainen ja koskettaa laajasti koko liike-elämän kirjoa toimialariippumattomasti, tarve toimintamallien rakentamiseen on todellinen.

1.3 Aihealueen rajaus

Hiljaisen tiedon siirron ja tallentamisen tarve tulee esille erilaisissa yrityksen kohtaamissa muutostilanteissa. Kokemuksellinen osaaminen on myös yksilöllistä ja vastaavasti uusien asioiden oppimistavat ovat erilaisia persoonasta riippuen. Yritysten toimintakulttuuri vaihtelee toimialasta ja sisäisistä toimintatavoista sekä järjestelmistä riippuen. Ei siis ole olemassa yleispätevää prosessikuvausta, joka olisi sellaisenaan sovellettavissa jokaiseen yritykseen, vaan kokemuksellisen osaamisen siirto on suunniteltava yritys- ja tapauskohtaisesti.

Näiden lähtökohtien perusteella on aiheellista rajata opinnäytetyön aihe yksittäiseen yritykseen ja toteuttaa tutkielma case-tutkimuksena. Erilaisista muutostilanteista tutkittavaksi aiheeksi on nostettu asiantuntijaorganisaatio, jossa eläkkeelle siirtyvien henkilöiden osaaminen halutaan siirtää ja tallentaa.

1.4 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Keskeisenä tavoitteena on tunnistaa kokemuksellinen osaaminen asiantuntijatyössä ja millä menetelmillä osaamista voi siirtää eri tilanteissa. Työssä luodaan Sweco Industry Oy:lle case-tutkimuksen kautta malli tai useita malleja, miten eläköityvien asiantuntijoiden kokemus voidaan siirtää ja tallentaa.

Päätutkimusongelma:

- Miten kokemuksellinen osaaminen siirretään osaksi yrityksen osaamis-pääomaa asiantuntijan siirtyessä eläkkeelle?

Alaongelmat:

- Mitä menetelmiä yrityksellä on käytössä asiantuntijan kokemuksellisen osaamisen tunnistamiseen, säilyttämiseen ja siirtämiseen?
- Mitä tekijöitä on otettava huomioon asiantuntijuuden säilyttämiseksi?

1.5 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Kokemuksellisesta osaaminen käsitteenä on linkitetty läheisesti hiljaiseen tietoon. Hiljaisen tiedon perusteoksia ovat muun muassa unkarilaisen Michael Polanyin Personal Knowledge; Towards a Post-critical Philosophy ja japanilaisten Nonakan ja Takeuchin The Knowledge-Creating Firm, How Companies Create Dynamics of Innovation, jotka kirjassaan tuovat esille miten hiljaista tietoa voidaan siirtää koko organisaation tiedoksi.

Hiljaisen tiedon ja kokemuksellisen osaamisen siirrosta on tehty useita pro gradu- ja liseniaatintöitä, tämän lisäksi Aalto – yliopisto on toteuttanut yhdessä Työsuojelurahaston kanssa Elsa-tutkimusprojektin, jossa aiheena kokemuksen ja osaamisen siirtymisen käytännöt asiantuntijan eläkkeelle siirtymisen yhteydessä.

Inhimillistä pääomaa hallinnoidaan ja kehitetään osaamisen johtamisella, tietojohdamista kutsutaan myös englanninkielisellä termillä knowledge management. Aiheesta on kirjoittanut mm. Riitta Viitala useissa henkilöstöhallintoa kuvaavissa kirjoissa, sekä Pirjo Ståhle ja Mauri Grönroos kirjassaan Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena tuoda esille myös yleisellä tasolla, miten asiantuntijuus ymmärretään ja mitä se tarkoittaa käytännön työelämässä.

1.6 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on kvalitatiivinen case-tutkimus ja se toteutetaan sähköisenä kyselynä ja teemahaastatteluina (Aaltola & Valli, 74.) Jotta näkökulma tutkittavasta aiheesta on tarpeeksi laaja, toteutetaan kyselyn tulosten perusteella tehtävät teemahaastattelut asiantuntijatason lisäksi esimiehelle ja yrityksen asiakkaiden edustajille.

Alkukyselyssä kartoitetaan osaamisen johtamista ja asiantuntijan ominaisuuksia. Kysely lähetetään yksikön asiantuntijoille, esimiehelle, konsernin HR-osaston edustajalle ja kymmenelle asiakkaan edustajalle. Tavoitteena saada vastauksia jokaisesta ryhmästä vähintään kolme, pois lukien esimies ja HR-osasto, jotka edustavat omaa osiotaan yksin.

Kyselyn tulosten perusteella tehdään syvempi teemahaastattelu jokaisesta vastausryhmästä yhden henkilön kanssa. Tarvittaessa otetaan mukaan myös yrityksen HR-osaston edustaja, mikäli tutkimuksen edistyessä tämä katsotaan tuloksen kannalta ratkaisevaksi. Teemahaastatteluiden sisältö vaihtelee riippuen siitä, mitä tahoa vastaaja edustaa.

1.7 Sweco Industry Oy lyhyesti

Sweco-konserni on kansainvälinen suunnittelun ja konsultoinnin asiantuntijayritys, jonka historia alkaa 1800-luvun lopusta Ruotsista. Vuosien kuluessa usean yritystalon ansiosta Sweco on kasvattanut toimintaansa siten, että liikevaihto on tällä hetkellä noin 1,7 miljardia euroa.

Yritys keskittyy rakennetun ympäristön ja teollisuuden asiantuntijapalveluihin, tarjoten suunnittelu- ja konsultointipalveluita erikokoisiin hankkeisiin. Yrityksen eri toimialat kattavat kaikki rakentamisen suunnittelualueet: rakennetekniikka, talotekniikka, teollisuus, projektinjohto ja rakennuttaminen, arkkitehtuuri ja yhdyskuntasuunnittelu, infrastruktuuri, vesi ja ympäristö, energia sekä korjausrakentaminen ja asiantuntijapalvelut.

Sweco Industry on osa Sweco Finland Oy:tä. Lappeenrannan toimipisteessä työskentelee parikymmentä asiantuntijaa, jotka tekevät suunnittelutyötä ja konsultointia teollisuusprojektien eri vaiheisiin esiselvityksistä toteutukseen asti keskittyen erityisesti energiateollisuuteen.

2 Kokemuksellinen osaaminen ja hiljainen tieto tiivistetysti

Kuten aiemmin mainittu, kokemuksellisen osaaminen linkittyy läheisesti hiljaisen tiedon käsitteeseen. Kyseinen tieto on sellaista, joka on tietäjälleen tunnistamaton ja alitajuntaista ja näin vaikeasti määriteltävissä. Kyseessä on kokemuksellinen toiminto, joka on vaikea tunnistaa, tiedostaa tai määritellä sanallisesti. Kyseessä on sellainen tieto, mitä ei pysty kuvaamaan verbaalisesti. (Virtanen 2006, 33; Nerkki-Saarinen 2006, 26.)

Siitäkin huolimatta, että kyseessä on ei-verbaalinen alue ihmisen mielessä, kokemukset suodattuvat kielen kautta. Kielen käsitteiden käyttö ja tulkinta perustuvat hiljaiseen tietoon, toisaalta kieltä käytetään ajattelun välineenä ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Kielen kautta ihminen on yhteydessä hiljaiseen tietoon. Yksilön tietoon sisältyy paljon kollektiivista hiljaista tietoa, joka on siirtynyt jäljitteilyn, samaistumisen ja tekemisen kautta. (Koivunen 1998, 76-84.)

Kokemuksellisuudesta puhuttaessa tieto on jaettu myös implisiittiseen eli sisäiseen hiljaiseen määrittelemättömään tietoon ja eksplisiittiseen eli käsitteelliseen tietoon, jolla tarkoitetaan tietoa, joka on esitettävissä kirjaimin, symbolein ja sanoin, kuten esimerkiksi kirjalliset dokumentit, piirustukset ja tietokannat. Kokemuksellinen osaaminen voi sisältää sekä implisiittistä että eksplisiittistä tietoa (Kuva 1). Hiljainen ja eksplisiittinen tieto ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja vaikuttavat toisiinsa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61.)

Theory of Organizational Knowledge Creation

Table 3-1. Two Types of Knowledge

Tacit Knowledge (Subjective)	Explicit Knowledge (Objective)
Knowledge of experience (body)	Knowledge of rationality (mind)
Simultaneous knowledge (here and now)	Sequential knowledge (there and then)
Analog knowledge (practice)	Digital knowledge (theory)

Kuva 1. Implisiittinen ja eksplisiittinen tieto. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61)

Jotta ilmiötä on mahdollista ymmärtää syvällisemmin, on syytä tarkistella hiljaisen tiedon käsitettä tarkemmin. Kuten aiemmin mainittu, hiljaisen tiedon filosofinen isä on Michael Polanyi havaintoteoriallaan. Toinen aiheeseen useasti viitattu alan perusteos on Nonakan ja Takeuchin kirjoittama *The Knowledge-Creating Firm, How Companies Create Dynamics of Innovation*.

Seuraavassa kuvaan lyhyesti Polanyin sekä Nonakan ja Takeuchin teorioiden ydinajatuksia hiljaisesta tiedosta ja sen prosessoinnista.

2.1 Polanyin havainto- ja kognitioteoria

Michael Polanyi on 1940-luvulta lähtien kehittänyt havainto- ja kognitioteoriaa, jonka kantava ajatus on se, että ihminen tietää enemmän kuin pystyy sanallisesti kertomaan ja että suurin osa tiedosta on ihmisen henkilökohtaisesti kokema siten, että kaikella tiedolla on ns. tacit eli hiljainen ulottuvuus (Polanyi 1983, 44).

Polanyin mukaan hiljainen tieto on alitajuista ja tiedostamatonta, ja sitä voi olla vaikeaa konkretisoida. Jokainen hahmottaa maailmaan oman elämäkokemuksensa, kulttuurinsa ja oman sisäisen maailmansa kautta ja kaiken tiedon taustalla on aina hiljaista tietoa, jota yksilö ei pysty sanoittamaan ääneen. (Polanyi 1974, 90.)

Polanyi mukaan ihminen rakentaa käsityksen maailmasta itse ja uuden oppiminen tapahtuu aina sovittamalla uudet kokemukset ja tiedot henkilön jo aiemmin opittuihin tietorakenteisiin. Havainnot ja tulkinnat samasta tilanteesta voivat olla

siis erilaisia riippuen havainnoijasta. (Polanyi 1974, 110-116.) Havainto koostuu yksityiskohtien ryhmittymisestä siten, että kokonaisuus on enemmän kuin sen osien summa. Jokaisen yksilön ns. hahmonmuodostusäännöt yksityiskohtien ryhmittymisessä havainnoksi muodostuvat hänen omien kokemusten perusteella. (Polanyi 1974, 127-128.)

Henkilökohtaisessa tiedossa on siis aina subjektiivisen puolen lisäksi tietäjään liittyvä objektinen ulottuvuus (Polanyi 1974, 300). Täten tietoa ei pysty siirtämään ihmisestä toiseen sellaisenaan, vaan oppijan on aina muodostettava oma käsityksensä opeteltavasta asiasta, sisäistääkseen asian osaksi omaa kokemuksellista osaamistaan (Virtanen 2006, 6).

2.1.1 Tietoisuuden kaksi eri tilaa

Polanyi jakoi tietoisuuden kahteen eri tilaan, keskitettyyn tietoisuuteen (focal awareness) ja sivutietoisuuteen (subsidiary awareness). Keskitetty tietoisuus on kohteeseen liittyvää täsmällisesti tiedostettua toimintaa tai tietämystä. Sivutietoisuus on sellaista ymmärryksen tasoa, jota ei pystytä sanoittamaan ääneen tai määrittelemään, eikä yksittäisiä rakenneosia voida kuvata. Sivutietoisuuden avulla ihminen yhdistää määrittelemättömät osat käsitellessään keskitetyssä tietoisuudessa olevaa ilmiötä. Kokemuksellinen hiljainen tieto sijaitsee sivutietoisuudessa, joka on tietäjälleen määrittelemätöntä. Kyseessä on siis siten tiedostamaton, mutta olennainen osa tietämisen prosessia. Aktiivisesti tietäjän huomio voi olla vain yhdessä tietoisuudessa kerrallaan. Esimerkkinä tästä Polanyi kuvasi pianistia. Mikäli pianisti soittaessaan (keskitetty tietoisuus) yhtäkkiä kiinnittää huomiota sormiensa liikkeeseen (sivutietoisuus), keskeytyy soittaminen keskittymisen häiriön vuoksi. (Polanyi 1974, 55-57.)

2.1.2 Näkökantoja ja ehtoja hiljaiseen tietoon

Polanyi määritteli edellä mainittuihin tietoisuuksiin kaksi ehtoa ja neljä näkökantaa, jotka syvensivät tietoisuuksien kuvausta.

Läheinen ja kaukainen ehto

Edellä mainituista tietoisuuden kahdesta eri tilasta sivutietoisuus on lähempänä henkilöä ja kaukainen ehto on taasen keskitetyn tietoisuuden kohde.

Toiminnallinen aspekti

Tietäminen suuntautuu sivutietoisuudesta keskitettyyn tietoisuuteen, hiljaisesta tiedosta tietämisen kohteeseen. Keskittyminen siis siirtyy läheisestä ehdosta kaukaiseen.

Fenomenaalinen aspekti

Hiljaiseen tietoon liittyvä tieto on käytössä ainoastaan silloin, kun se liitetään kaukaisen ehdon kohteeseen keskitetyn tietoisuuden asettamin ehdoin.

Semanttinen aspekti

Kaukainen ehto antaa merkityksen läheisen ehdon sisällölle. Läheisen ehdon tietosisältö ilmenee siis kaukaisen ehdon kautta.

Ontologinen aspekti

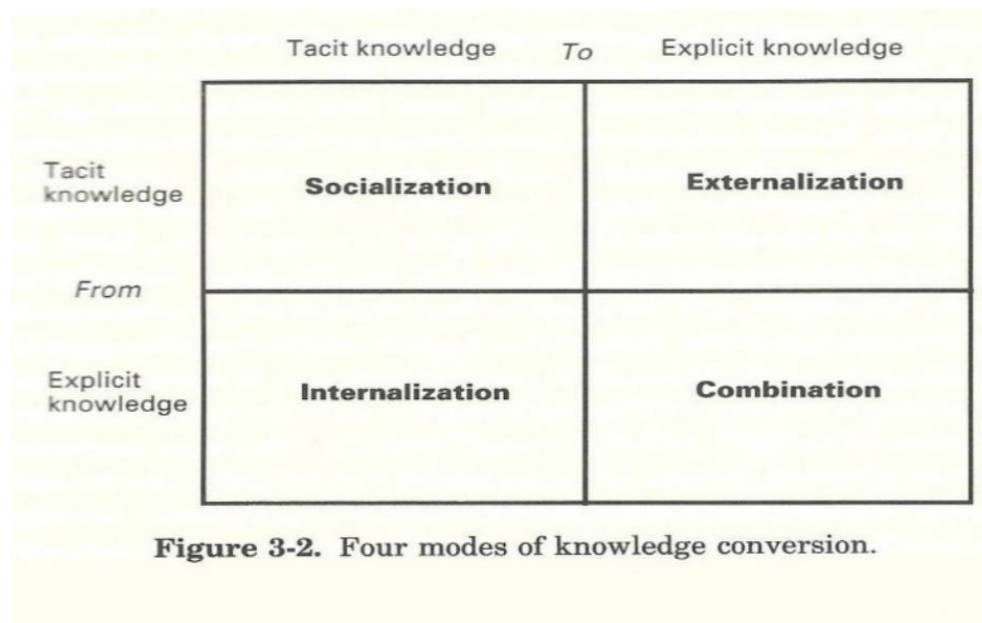
Kohteeseen liittyvät osatekijät yhdistyvät sellaiseksi kokonaisuudeksi, jonka ansiosta tulee ymmärrys näin kahden ehdon välisestä suhteesta (Polanyi 1983, 13.)

Tiivistetysti ilmaistuna Polanyin teorian mukaan kaikki tieto on joko hiljaista tietoa tai perustuu hiljaiseen tietoon ja siten selkeätä eksplisiittistä tietoa ei ole lainkaan olemassa. Kaikessa eksplisiittisessä tiedossa on aina hiljaisen tiedon ulottuvuus, niin tiedon dokumentoijan kuin havainnoijan toimesta. Opetettavan on omaksuttava hiljaista tietoa itsenäisesti ja otettava vastuu oppimisesta. Sisäistäminen tapahtuu kokemuksen ja toiminnallisuuden kautta, joten pelkkä dokumenttien lukeminen ei siirrä tietoa omaksi hiljaiseksi tiedoksi. (Polanyi 1974, 300.)

2.2 Nonaka ja Takeuchi, tiedonmuutosprosessi

Japanilaisilla Nonakalla ja Takeuchilla on merkittävä rooli niin kutsutun knowledge managementin eli tietojohdamisen tutkimisen saralla, jossa myös kokemuksellisella osaamisella on suuri painoarvo. Tutkijoiden lähtökohta oli, että suurin osa organisaation toiminnan kannalta tärkeästä tiedosta sijaitsee yrityksen työntekijöissä ja tämän tiedon eli inhimillisen pääoman tuominen koko organisaation käyttöön luo pohjan yrityksen kilpailukyvyille. (Nonaka & Takeuchi 1995, 7.)

Päinvastoin kuin Polanyi, jonka mukaan tieto on aina yksilöllistä eikä hiljaisen tiedon esille saaminen ole mahdollista, Nonaka ja Takeuchi ovat kirjassaan *The Knowledge-Creating Firm, How Companies Create Dynamics of Innovation* mallittaneet tiedonmuutosprosessin, jossa implisiittinen eli hiljainen tieto muutetaan eksplisiittiseksi eli kokemuksellinen osaaminen tunnistetaan ja jaetaan muulle organisaatiolle. Heidän mukaansa tällaisen tiedon jakaminen luo pohjan yrityksen kilpailukyvyille ja tuo kilpailuetua. Yksilön kokemuksellisen osaamisen tuominen osaksi organisaatiota mahdollistaa sen, että yritys pystyy luomaan uutta tietoa, joka liitetään sen tuotteisiin ja palveluihin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 9.) Nonaka ja Takeuchi loivat teoriaansa perustuen SECI -mallin, joka tulee sanoista Socialisation = sosialisatio, Externalization = ulkoistaminen, Combination = yhdistäminen ja Internalization = sisäistäminen. Mallissa tieto muuttuu ja sitä luodaan neljän vaiheen kautta. Koska he määrittelivät tiedon olevan niin hiljaista kuin eksplisiittistä, tästä prosessista on neljä eri muunnosta (Kuva 2.), joista kerrotaan seuraavissa luvuissa 2.2.1-2.2.4.



Kuva 2. Seci-malli. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62.)

2.2.1 Sosialisatio - hiljaisesta hiljaiseksi

Sosialisaatiossa henkilön hiljainen tieto siirretään toisen henkilön hiljaiseksi tiedoksi. Tyypillinen tapa toteuttaa tämä on mestari-oppipoika-suhde tai työharjoittelu. Tällöin oppimisessa ei niinkään käytetä kieltä vaan kyseessä on kokemuksellinen oppiminen, jossa asiantuntija opettaa käytännön työtehtäviä tekemällä tiiviissä yhteistyössä. Oppipoika tarkkailemalla käytännön tekemistä ja tekemällä itse tai imitoimalla asiantuntijaa muuttaa tiedon omaksi hiljaiseksi tiedoksi kokemuksellisen oppimisen kautta. Oppimiseen ja tiedonsiirtoon vaikuttaa kaikki yhdessä vietetty aika niin työpaikalla kuin työajan ulkopuolellakin, tämä tosin vaatii suurta keskinäistä luottamusta ja oppijan kykyä ymmärtämään asiantuntijan ajatusmalleja ja tunteita. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-64.)

2.2.2 Ulkoistaminen – hiljaisesta eksplisiittiseksi

Hiljainen tieto sanoitetaan eksplisiittiseksi tiedoksi eli kuvataan sellaista tietoa, joka ei ole vielä käsitteellistä. Tämä tehdään dialogin avulla, jossa kuvainnollisella kielenkäytöllä assosioidaan ja luodaan kielikuvia, kertomuksia, malleja ja hypoteeseja.

Kuvaukset voivat olla kuitenkin puutteellisia tai epäjohdonmukaisia, koska näkemykset ovat yksilöllisiä ja ilmaisu voi olla puutteellista. Ulkoistamisella on kuitenkin merkittävä rooli mallissa, koska kyseessä on tiedon muuttaminen eksplisiittiseksi. Toisaalta ulkoistamisessa korostuu Nonakan ja Takeuchin näkemys, että vaikka hiljaista tietoa on vaikea saada esiin, se ei ole mahdotonta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64-67.)

2.2.3 Yhdisteleminen – eksplisiittisestä eksplisiittiseksi

Yhdistely tarkoittaa sitä, että usea eksplisiittinen tieto yhdistetään uudeksi tiedoksi. Kyseessä on siis olemassa olevan tiedon muokkaaminen ja uudelleen jäsentely kommunikaation kautta.

Organisaatiossa jo olemassa olevaa tai sen ulkopuolelta tuleva tieto pilkotaan osiin, lajitellaan, luokitellaan ja yhdistellään siten, että samalla luodaan uutta tietoa. Tämä tehdään kommunikoiden esimerkiksi kokouksissa, dokumentaation kautta, tietoverkkoihin tallentamalla tai kahdenkeskisissä keskusteluissa ja on

käytössä erityisesti silloin, kun tarkoituksena on luoda uusi liiketoimintamalli tai uuden tuotteen prototyyppi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-69.)

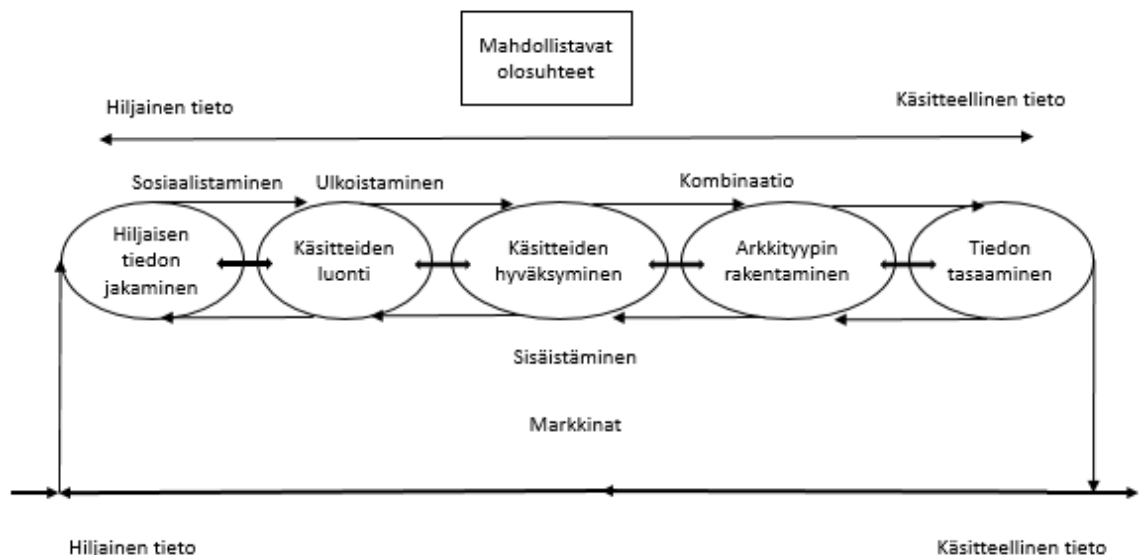
2.2.4 Sisäistäminen – eksplisiittinen hiljaiseksi

Tiedonluomisen mallin viimeinen vaihe, jossa kolmen edellisen vaiheen kautta saavutettu uusi tieto sisäistetään lopulta yksilön omaksi hiljaiseksi tai kokemukselliseksi tiedoksi.

Työkaluna sisäistämässä toimii eksplisiittinen tieto, kuten dokumentit ja työohjeet. Hyvä esimerkki sisäistämisestä on uuden työntekijän perehdytysohjelma. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69-70.)

2.2.5 Ajan ulottuvuuden kautta viisivaiheinen malli

Nonaka ja Takeuchi lisäsivät malliin vielä ajan ulottuvuuden ja toivat näin esille viisivaiheisen mallin tiedonluonnin prosessista, jossa tieto siirtyy yksilötasolta tiimiin ja sitä kautta organisaatioon ja sen ulkopuolelle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 73.) Nämä viisi vaihetta on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. Tiedonmuunnoksen viisi vaihetta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 73.)

Ensimmäinen vaihe on hiljaisen tiedon jakaminen. Toinen vaihe muistuttaa ulkoistamista: jaetusta hiljaisesta tiedosta luodaan täsmällistä tietoa uusien käsitteiden muodossa. Kolmannessa vaiheessa uudet käsitteet hyväksytään, kun ne

koetaan tarkoituksen mukaiseksi. Neljännessä vaiheessa luodaan arkkityyppi, esimerkiksi prototyyppi. Viimeisessä vaiheessa uusi luotu tieto levitetään ja jaetaan muualle organisaatioon ja jopa sen ulkopuolelle.

2.2.6 Vaatimukset prosessin onnistumiselle

Jotta aiemmin mainittu prosessi onnistuu ja tiedonluonti mahdollistuu, Nonaka ja Takeuchi määrittivät vielä viisi vaatimusta:

Tarkoitus

Tarkoitus on tärkein kriteeri, joka määrittelee, onko uusi tuotettu tieto yritykselle sopivaa. Kyseessä on yrityksen tavoite, strategia ja visio siitä, millaista tietoa organisaation tulisi luoda. (Nonaka & Takeuchi 1995, 74.)

Autonomia

Yksiköiden tulisi olla autonomisia, sillä silloin luovuus ja uudet ajatukset saavat paremmin alkunsa (Nonaka & Takeuchi 1995, 75-77).

Luova kaaos

Organisaatiossa tulisi olla muutos jatkuvana olotilana siten, ettei kehitystä jarruttavia rutiineja ja joustamattomuutta pääse syntymään. Epävakaas mahdollistaa ajattelutavan uusimisen, jolloin tapahtuu fokusointia ja oleelliseen keskittymistä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 78-80.)

Redundanssi

Yksilön tai tiimin käytettävissä olevaa oman työtehtävän kannalta ylimääräistä tietoa. Näennäisesti tarpeeton tieto auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja toislaisissa tehtävissä toimivien henkilöiden näkökulmia. Tiedon määrän oltava kuitenkin tasapainossa, ettei tule tehottomuutta tai ylikuormitusta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 80-82.)

Monimuotoisuus

Yrityksen ympäristö on monimuotoista, joten myös organisaation on oltava sitä, jotta sillä on kyvykkyyttä vastata toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin. Muutosta pystytään hallitsemaan, jos yritys on riittävän monimuotoinen ja sillä on kyky yhdistellä tietoa joustavasti ja nopeasti ja tuoda se tehokkaiden tietoverkkojen avulla henkilöstön käyttöön yksinkertaisesti. Muita monimuotoisuuden muotoja ovat mm. yrityksen rakenne, henkilöstön erilainen substanssiosaaminen ja kompetenssi, sekä työnkierto, joka edesauttaa henkilöstöä saavuttamaan monikäyttöistä tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 82-83.)

3 Osaamisen johtaminen

Suurin osa organisaation toiminnan kannalta tärkeästä tiedosta sijaitsee yrityksen työntekijöissä (Stähle & Grönroos 1999, 90). Osaamisen johtaminen on osa henkilöstöhallintoa, jossa tätä inhimillistä ja älyllistä pääomaa pidetään yllä, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan.

Osaamisen johtaminen ei tarkoita ainoastaan käsitteellisen tiedon dokumentoimista tietokantoihin, vaan parhaimmillaan se toimii hyvänä henkilöstöhallinnon ja resursoinnin työkaluna ja tietopankkina. Riitta Viitala on kirjassaan Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä kuvannut osaamisen johtamisen tavoitteena olevan sellaisen osaamis pohjan rakentaminen, jonka avulla yritys menestyy muuttuvilla markkinoilla. Osaamisen johtamisen tavoitteena on tuoda yritykselle inhimillisen pääoman hallinnoinnin kautta sellaista lisäarvoa, joka lisää yrityksen kilpailukykyä. (Viitala 2009, 170-175.)

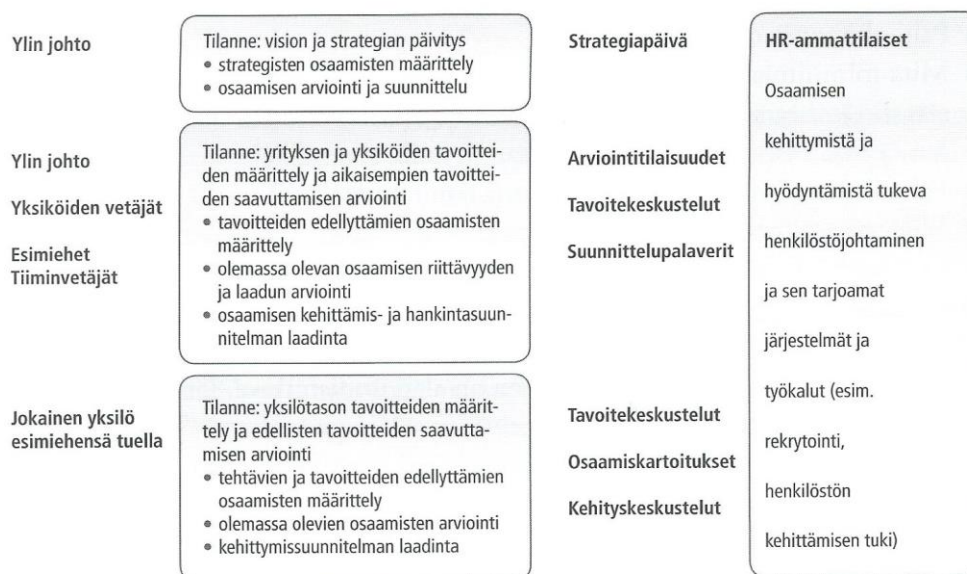
Henkilöstöhallinnon on hyvä olla mukana yrityksen ydinliiketoiminnassa, tuotteiden ja tai palveluiden tuotantotoiminnassa, jotta siellä on ymmärtämystä mitä osaamista yrityksessä tarvitaan ja mistä osaamisesta voidaan luopua. (Järvenpää ym. 2012.)

Kuten kaikessa johtamisessa, myös osaamisen johtamisessa näkökulma täytyy olla tulevaisuuteen suuntautuva. Henkilöstön rakenteen, koulutussuunnitelmien,

substanssiosaamisen tarpeet on pyrittävä ennakoimaan yrityksen pitkän aikavälin päämäärien mukaisiksi ja näistä on tehtävä suunnitelmat, luotava tavoitteet ja mittarit miten tavoitteisiin on päästy ja suunnitelmien sekä tavoitteiden toteutumisesta on seurattava säännöllisesti. Tällöin korostuu yhteistyön tärkeys yrityksen eri osastojen kanssa. Yrityksen sisäisten tavoitteiden lisäksi on tärkeää seurata yrityksen ympäröivää toimialaa, millaisia muutoksia esimerkiksi tekniikan tai toimintatapojen suhteen on tullut ja miten yritys voi omassa toiminnassaan huomioida nämä toimintaympäristön muutokset. (Järvenpää ym. 2012.)

Niin Viitala kuin Hovila & Okkonen tutkimusraportissaan Kokemus organisaation voimavaraksi (2006) korostavat yksilön osaamisen merkitystä koko organisaation toimintaedellytykseen. Yksilön osaamisesta ei ole organisaatiolle hyötyä, mikäli se ei tue yrityksen tavoitteita ja päämääriä. Toisaalta yksilöllä voi olla organisaatiota hyödyntävää osaamista, mutta tämä on osattava valjastaa käyttöön suunnitelmallisella osaamisen johtamisella. (Viitala 2009, 170; Hovila & Okkonen 2006, 45.) Käytännössä osaamisen johtamisen tulosten tulisi näkyä toimintatapojen ja – prosessien muokkaamisena sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämisenä, että uusien innovointina. (Viitala 2009, 170.)

Kuvassa 4 on tiivistelmä siitä, miten osaamisen johtaminen vastuut ja tehtävät jakautuvat organisaatiossa.



Kuva 4. Osaamisen johtamisen jakautuminen organisaatiossa (Viitala 2009, 172)

Älyllisestä ja inhimillisestä tietopääomasta 95 % on hiljaista tietoa. Koska tietoa on vaikea sanoittaa ääneen tai määritellä, se on mahdollista muuttaa koko organisaation pääomaksi ainoastaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja toiminnallisuuden kautta. (Stähle & Grönroos 1999, 91.)

4 Osaamisen siirtäminen

Aalto yliopisto on toteuttanut Elsa-tutkimusprojektin (ELSA – Eläkkeelle siirtymisen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt), jonka loppuraportissa Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! tuodaan esille kolme erilaista tapaa siirtää osaamista. (Järvenpää ym. 2012.)

4.1 Jakaminen

Osaamisen jakaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa esimerkiksi palavereissa, kokouksissa ja tapaamisissa. Pitkäaikaisempi jakaminen onnistuu rinnakkaisena työskentelynä muun muassa siten, että konkari ja kisälli osallistuvat kokouksiin ja tapaamisiin yhdessä ja jakavat vastuun yhteisestä tehtävästä. Asiantuntija voidaan myös siirtää seniorirooliin tukemaan ja opastamaan taustalle tai konsultoitmaan tai mentoroimaan joko kokopäiväisesti tai oman työn ohella. Koulutuksen kautta on mahdollista jakaa tietoa isommalle joukolle, toisaalta tarinointi kahvipöydässä siirtää hiljaista kokemuksellista osaamista yhtä lailla. Joissakin tutkimusprojektiin osallistuneista yrityksissä eläkkeelle jäävät asiantuntijat ovat pitäneet työyhteisössä jäähyväisluennon, jossa ovat käyneet läpi uraansa ja työtehtäviään. Jakaminen toimii osaamisen siirtämisen metodina, mikäli asiantuntijalle valitaan seuraaja joko talon sisältä tai sen ulkopuolelta. (Järvenpää ym. 2012, 33-39.)

4.2 Hajauttaminen

Hajauttamisen mallia voidaan käyttää, kun asiantuntijan työtehtävät jaetaan ja työnkuvat muokataan uudelleen eikä seuraajaa nimetä suoraan. Hajauttaminen voidaan toteuttaa myös sijaisjärjestelyillä ja varahenkilöjärjestelyillä sekä tiimityöskentelyllä. Osaamisen siirtäminen hajauttamalla on mahdollista myös tehtävänkierro avulla. Tarkoituksena on varmistaa, ettei yksittäinen osaaminen ei ole

liikaa yhden tekijän varassa. Hajauttamista voidaan käyttää osaamisen siirtämisen metodina myös osittain, jos seuraaja valitaan talon sisältä ja vain osa työtehtävistä siirretään ja loput hajautetaan. (Järvenpää ym. 2012, 39-42.)

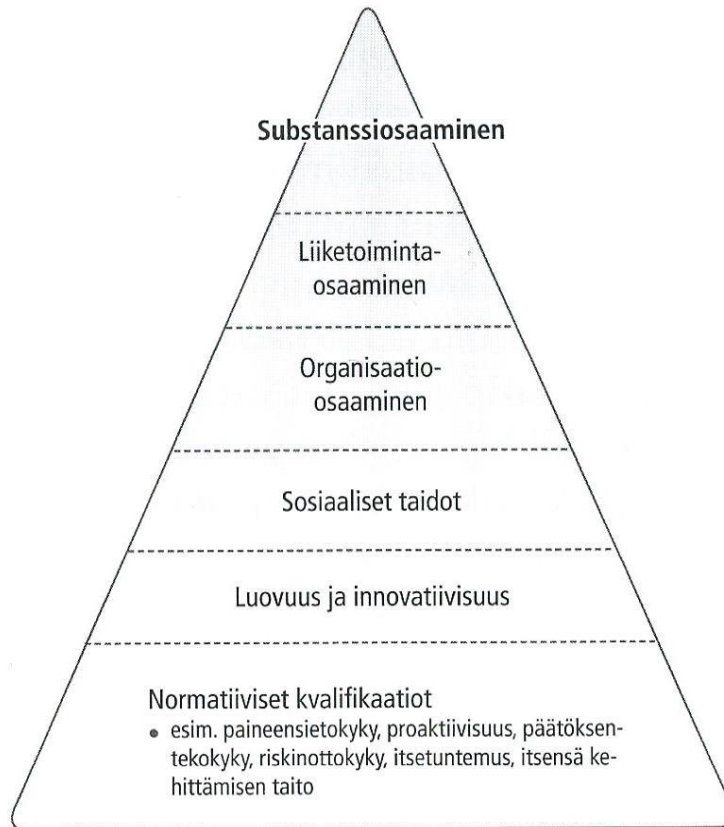
4.3 Tallentaminen

Yksinkertaisin osaamisen siirtämisen tapa on tiedon tallentaminen eli dokumentointi. Tallentaminen onnistuu helpoiten käsitteellisen ja täsmällisen tiedon siirtämisessä. Tällöin kyseessä ovat esimerkiksi projekti- ja suunnitteludokumentit, päätösdokumentit, henkilökohtaiset muistiinpanot, työprosessien dokumentit, kirjoitetut artikkelit ja koulutusmateriaalit. Eräässä yrityksessä eläkkeelle lähtevä asiantuntija oli valmistellut ns. muistotikun, johon hän oli tallentanut omaan tehtäväkenttäänsä kuuluvat prosessit, dokumentit ja yhteystiedot. Tallentamista voi tehdä myös muiden osaamisen siirtämisen tapojen yhteydessä. Toisaalta tallentaminen ei vaadi vuorovaikutusta, dokumentoinnin voi tehdä, mikäli seuraaja ei ole vielä tiedossa. (Järvenpää ym. 2012, 42-44.)

5 Asiantuntijuus

Osaaminen ja asiantuntijuus ovat akateemisina käsitteinä erillisiä. Kuitenkin osaamisella on asiantuntijuuden määrittämisessä tärkeä merkitys. Hiljaista tietoa pidetään asiantuntijuuden selittävänä tekijänä. Perinteisesti asiantuntijuudella on tarkoitettu substanssiosaamista tietyssä tehtävässä tai tietyllä toimialalla. Tarkka määrite vaihtelee kuitenkin voimakkaasti riippuen asiayhteydestä ja on voimakkaasti tehtävisidonnainen. (Virtanen 2006, 1; Järvenpää ym. 2016, 4.)

Voidakseen tunnistaa, millaista osaamista organisaation osaamispääomassa on, mitä pitäisi lisätä ja mistä voidaan luopua, on yrityksen hyvä tarkistella asiantuntijuuden määritelmää laajemmin kuin pelkästään substanssiosaamisen kautta. Yksilötasolla tarkisteltuna substanssiosaamisen osuus on vain jäävuoren huippu (Kuva 5.).



Kuva 5. Yksilötason osaaminen (Viitala 2009, 179.)

Asiantuntemus on monesti kertynyt pitkän työuran tai kokemuksen kautta, tällöin asiantuntijalle on kertynyt näkemystä useilta eri osaamisalueilta. Asiantuntijalla voi olla eri toimialojen ja niiden rajapintojen tietämystä ja hän pystyy työssään yhdistämään nämä eri osa-alueet. Sama tietämys mahdollistaa sen, että asiantuntija voi työssään tarkistella ilmiöitä ja asioita monelta eri kantilta. Tähän kokonaisuuden hallintaan liittyviin asiantuntijan ominaisuusvaatimukseen voidaan tuoda esille myös kyvykkyys projektinhallintaan ja usein esimiestyökin. (Järvenpää ym. 2012, 10.)

Vaikkakin asiantuntemus on toimialasidonnaista, on olemassa tiettyjä osaamisalueita, jotka ovat yhteneväisiä kaikille eri alojen asiantuntijoille. Tällaisia ovat mm. verkostoyhteistyö, tietoprosessien hallinta ja lainsäädännön osaaminen. (Järvenpää ym. 2012, 11.)

5.1 Verkostoyhteistyö ja vuorovaikutustaidot

Verkostoyhteistyö on sidosryhmien kanssa toimimista sekä yhteydenpitoa toisiin saman toimialan asiantuntijoihin kollegiaalisessa mielessä. Tämä toimii niin organisaation sisällä kuin yhteistyössä talon ulkopuolellekin. Tämän lisäksi asiantuntijalla voi olla henkilökohtaisia sosiaalisia verkostoja, joiden merkitys organisaatiolle saattaa valjeta vasta asiantuntijan poistuessa yrityksen palveluksesta. Tällaiset sosiaaliset verkostot ovat usein muodostuneet mm. vapaa-ajan harrastusten tai asiantuntijan omien mielenkiinnon kohteiden perusteella, ja niitä on saatettu hyödyntää myös työtehtävien saattamiseksi loppuun. Sen lisäksi, että verkostot voivat olla merkityksellisiä, on myös tärkeää tunnistaa, miten asiantuntija verkostoyhteistyötä hyödyntää. (Järvenpää ym. 2012, 11.)

Asiantuntija on saattanut työnkuvansa puitteissa koota, johtaa tai olla osa erilaisia verkostoja ja olennaista on myös se, että hänellä on ymmärrys siitä, millainen verkostoituminen on työn kannalta hyödyllistä, ketkä ovat potentiaalisia yhteistyökumppaneita ja tunnistaa millaisia osajia talon sisällä tarvitsee henkilökohtaiseen verkostoonsa tietääkseen haasteen tai uuden asian edessä kenen puoleen kääntyä tai mihin olla yhteydessä. Tässä yhteydessä keskeisiksi taidoiksi voidaan nähdä myös kommunikointitaito ja ihmistuntemus sekä kyky ilmaista itseään selkeästi ja tarkoituksenmukaisesti. (Järvenpää ym. 2012, 11-12.)

5.2 Tietoprosessien hallinta

Asiantuntijan työnkuvana on usein erilaisten tietoprosessien hallinta. Näiden prosessien avulla hankitaan, jalostetaan ja tuotetaan tietoa, joiden perusteella asiantuntija tekee päätöksiä ja ratkaisee ongelmia. Kyky hallita tietoprosesseja korostuu tavallisuudesta poikkeavissa tilanteissa.

Tietoprosessien hallinnassa on kyse myös tietotulvan hallinnasta, kyvystä määritellä tieto merkitykselliseen tai ei-merkitykselliseen. Tiedon hankinta on usein yhteydessä verkostoihin. Asiantuntija usein tietää, kenen puoleen kääntyä saadaakseen haluamansa tiedon. (Järvenpää ym. 2012, 12.)

5.3 Lainsäädännön osaaminen

Lainsäädäntö näkyy asiantuntijan toimenkuvassa usein viranomais määräysten tai ohjeistusten muodossa. Osaamista voidaan tarkistella kolmesta eri näkökulmasta:

- Asiantuntijan tulee tuntea omaa toimialaa koskeva lainsäädäntö.
- Asiantuntijan työnkuvaan kuuluu lakien ja säädösten tulkinta.
- Asiantuntija osallistuu toimialaan kuuluvan lainsäädännön kehittämiseen.

6 Kysely ja teemahaastattelut

Opinnäytetyön empiirinen aineisto on kerätty sähköisenä kyselynä ja syventävinä teemahaastatteluina. Kysely lähetettiin 20 henkilölle, joista 11 henkilöä vastasi eli vastausprosentti oli 55. Vastajat jaettiin kolmeen ryhmään: esimies ja henkilöstöhallinto, asiantuntijat sekä asiakkaan edustajat. Vastajista esimiehiä ja henkilöstöhallinnon edustajia oli kumpaakin yksi, asiantuntijoita 7 ja asiakkaita 3 henkilöä. Jokaisesta vastaajaryhmästä valittiin yksi henkilö syvempään teemahaastatteluun.

6.1 Kyselyn teemat

Kysely oli rakentunut kahdesta teemasta, osaamisen johtamisesta ja asiantuntijan ominaisuuksista. Tavoitteena oli keskittyä enemmänkin asiantuntijan taidollisia kuin tiedollisiin ominaisuuksiin. Näistä esimies ja HR-osaston edustaja vastasivat kumpaankin teemaan ja kaikkiin kysymyksiin. Asiantuntijat vastasivat osittain osaamisen tunnistamiseen ja säilyttämiseen sekä asiantuntijan ominaisuuksiin liittyviin kysymyksiin. Asiakkailta pyydettiin kartoittamaan asiantuntijan ominaisuuksia.

6.1.1 Kysymykset

Osaamisen johtamiseen liittyvät kysymykset olivat avoimia kysymyksiä ja jokaiseen oli pakollista vastata. Kysymykset olivat:

- Miten eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan seuraaja valitaan?
- Onko eläkkeellä siirtyvällä asiantuntijalla sellaista asiantuntemusta, mitä ei ole kenelläkään muulla talon sisällä? Jos on, niin mitä?
- Onko eläkkeelle siirtyvällä asiantuntijalla sellaista osaamista, mitä ei jatkossa tarvita? Jos on niin mitä?
- Millä tavoin asiantuntijaa tuetaan osaamisen tunnistamiseen, säilyttämiseen liittyvissä asioissa (resurssit, motivaatio)?
- Millä tavoin osaamisen tunnistamiselle, säilyttämiselle ja jakamiselle on varattu organisaation eri tasoilla resursseja?
- Miten säilyttämisen arvoinen osaaminen tunnistetaan yrityksessä?
- Millaisia virallisia ja epävirallisia tietokantoja sekä toimintatapoja yrityksellä on osaamisen säilyttämiseksi?

Asiantuntijan ominaisuuteen otettiin kantaa valitsemalla tärkeysjärjestys asteikolla 1–4 seuraaviin ominaisuuksiin:

- kyky soveltaa osaamista eri asiayhteyksissä
- kattava sosiaalinen verkosto ja aktiivinen sidosryhmäyhteistyö
- ongelmanratkaisukyky
- useiden osaamisalueiden hallinta, monitaitoisuus
- tietoprosessien hallinta ja soveltaminen
- toimialan lainsäädännön tuntemus ja tulkinta
- vuorovaikutustaidot, ihmistuntemus sekä selkeä ja tarkoituksenmukainen viestintä.

6.2 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin esimiehen ja asiantuntijan kanssa kasvokkain, asiakasta haastateltiin puhelimitse. Haastatteluiden teemat vaihtelivat vastaajaryhmän vastaamien kysymysten mukaan. Esimies vastasi kaikkiin kysymyksiin, joten haastattelussa käsiteltiin jokaista kohtaa. Asiantuntijan kanssa keskusteltiin ominaisuuksien lisäksi osaamisen tunnistamisesta ja säilyttämisestä. Asiakkaan kanssa keskusteltiin asiantuntijan ominaisuuksista.

6.3 Tulokset

Tutkimustulokset esitetään kyselyn ja teemahaastattelun mukaisesti pääteemojen mukaan. Tulosten yhteyteen on liitetty lainauksia haastatteluista täydentämään tuloksia. Viitattaessa johtoon tarkoitetaan tässä yhteydessä paikallisorganisaation johtoa, ei koko Sweco Finlandin konsernijohtoa. Kyselyn tulosten perusteella tehdyt suositukset on listattu liitteessä 1.

6.3.1 Osaamisen johtaminen

Tässä luvussa käydään tutkimustulokset osaamisen johtamiseen liittyvien kysymysten osalta aihealueittain läpi.

Seuraajan valinta ja osaamisen tunnistaminen

Kyseisessä yrityksessä eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan seuraaja valitaan talon sisäältä. Normaalikäytäntö on, että rekrytoinnin kautta pyritään saamaan uusia nuoria kykyjä taloon, joiden urakehitys etenee vaiheittain. Eläkkeelle jäävien työt pyritään siirtämään tai jakamaan sellaisille henkilöille, joilla on jo kertynyttä työkokemusta talossa. Seuraajan valinta tapahtuu siis talon sisäisin järjestelyin joko siten, että nimetään eläkkeelle lähtevälle henkilölle seuraaja tai siten että työt jaetaan muutaman henkilön kesken.

Tärkeää tässä muutosvaiheessa on tunnistaa, onko eläkkeelle siirtyvällä sellaista asiantuntemusta, mitä ei ole kenelläkään muulla talon sisällä. Tällaista osaamista tunnistettiin olevan ainakin projektin aikataulu- ja dokumentinhallinta sekä työmaaosaamiseen, kuten työmaajohtaminen ja asennusvalvontatehtäviin liittyvä

kokemus. Yrityksen strategiseksi kehityskohteeksi onkin nostettu niin johdon näkökulmasta kuin henkilöstökyselyn tulosten perusteella projektiseurannan kehittäminen, joka on tärkeitä koko paikallisorganisaatiolle. Tarkoituksena on kehittää tapoja, miten työ ositetaan, millä tavoin projektin etenemistä seurataan ja kuinka nopeasti tehdään tarvittavat muutokset tai korjausliikkeet. Tätä varten on suunnitteilla työstö, johon osallistuu henkilöitä koko paikallisorganisaatioista. Jokaiselle ryhmälle on nimetty vastuhenkilöt ja heillä on nimetyt tavoitteet liittyen asiakasnäkökulmaan, laadukkaaseen projektitoimintaan, tehokkaaseen projektityökentelyyn ja tiedonkulun varmistamiseen projekteissa. Ryhmissä on mukana eri kokemusvuosia omaavia henkilöitä. Vaikka kyselyssä tuli esille, ettei resursseja osaamisen tunnistamiselle, säilyttämiselle ja jakamiselle ole juurikaan varattu organisaation eri tasoilla, on tämä ryhmätyöstö erittäin hyvä esimerkki kyseisestä toiminnasta. Kokemuksellinen tietotaito siirtyy vain vuorovaikutuksessa, tämän ovat tunnistaneet kyselyyn vastaajat itsekin. ”*Suullisesti siirtyy paljon tietoa*”. Kun työntekijät osallistuvat työstöön itse, on tavoitteisiin ja muuttuneisiin toimintatapoihin mahdollisesti helpompi sitoutua kuin jos määräykset tulisivat annettuina. Tärkeää on myös se, että työstö on suunnitelmallista ja systemaattista ja että tavoitteiden toteutumiseen palataan myöhemmin. Tämän työstön yhteydessä on tarkoituksena myös kehittää yrityksen mentorointi-ohjelmaa. Tähän mennessä se on koskettanut ainoastaan vastuullisemman tason henkilöitä, kuten projektipäälliköitä, mutta tulevaisuudessa on tarkoitus, että jalkautus laajenisi organisaatioon muillekin tasoille esimerkiksi suunnittelijoille.

Osaamista tunnistettaessa on hyvä arvioida myös, onko olemassa sellaista osaamista, mitä jatkossa ei enää tarvita. Tämän kyselyn perusteella yrityksen johdolla ei ollut tiedossa sellaista osaamista, mihin ei jatkossa olisi tarvetta. Yksittäisen henkilön osaamista käydään läpi mm. kehityskeskusteluissa. Keskustelussa katsotaan nykyinen tilanne, henkilön omat toiveet urapolusta ja yhtiön tavoitteiden näkökulmasta. Kehityspolulla painottuu yhtiön tavoitteet. Ennen yrityksellä on ollut nimitasolla listaus henkilöiden osaamisesta, mutta sellaista ei ole enää ylläpidetty. Osittain taustalla lienee henkilökisterilaki, toisaalta kyseisen listauksen ylläpitäminen voi olla työlästä ja vastuu sen ylläpidosta pitäisi olla tarkkaan määritelty. Listauksen olemassaolo voisi asiantuntijan näkökulmasta olla myös hyö-

dyllinen, sillä nykyisin vertaistukea etsitään sen tietämyksen perusteella mitä asi-
antuntija on oppinut tuntemaan kollegoistaan. Usein konkareiden puoleen kään-
nytään sen vuoksi, että tiedetään heidän keränneen kokemusta vuosien varrelta
monesta erilaisesta tilanteesta. Johdon puolelta vastaavaa kuvausta kaivattiin
myös, ei niinkään nimitasolla vaan enemmänkin tehtäväkuvauksena. Tällä het-
kellä tehtäväkuvauksia löytyy projektin vastuuhenkilöiden kuten projektipäällikön,
suunnittelupäällikön ja asennuspäällikön toimenkuvasta, mutta esimerkiksi yksit-
täisen suunnittelijan tai asennusvalvojan toimenkuvaa ei ilmeisesti ole tai sellai-
set eivät ole olleet helposti tietokannoista löydettävissä. Mikäli käytössä olisi sa-
man rakenteen omaava pohja, selkeä runko, olisi toimenkuvien laatiminen hel-
pompaa. Näiden kuvaaminen auttaisi mm. työmaaosaamisen kehittämisessä
sekä selkeyttäisivät rooleja ja vastuun jakautumista työmaalla. Lähtökohta toi-
menkuvastusten kirjoittamiseen olisi se, että jokaisesta henkilöryhmästä muutama
työntekijä itse kirjaisi ensin auki roolin ja tästä työstettäisiin yhdessä esimiehen
kanssa eteenpäin. Tämä tukisi omalta osaltaan henkilöstöhallinnon näkemystä
jokaisen yksilön vastuusta oman osaamisen aktiiviseen kehittämiseen ja enem-
män kuin yhden osaamisalueen ylläpitoon.

Kehityskeskusteluiden lisäksi esimiehet tekevät vuosittain seuraaja- ja sijais-
suunnitelman ja 58 vuotta täyttäneiden kanssa käydään keskustelu jaksamisesta.
Nämä myös toteutuvat, mutta käytännössä yksityiskohtaisempaa suunnittelua ei
tehdä, vaan yksityiskohtia aletaan miettiä vasta tilanteen tullessa eteen. *Jos ti-
lanne oikeesti tulis että pitäis hypätä puikkoihin, ni kyl siin vähä aikaa on hake-
mista.*

Tietokannat, työkalut ja toimintatavat

Osana osaamisen johtamisen työkaluja on nimettynä sisäinen tietokanta, joka on
kommenttien mukaan vuosien varrella paisunut liian raskaaksi. Tämän työkalun
virtaviivaistaminen on työn alla: sen päivittämisestä vastaa osittain laatuorgani-
saatio, jonka toiminnasta on välillä koettu, että se ei ota käytännön tekijöiden nä-
kökulmaa tarpeeksi hyvin huomioon. Esimerkkinä tietokannoista nostettiin doku-
menttihanke, joka on siirtynyt sähköiseen versioon. Kun aikaisemmin pöydälle tuli
paperinippu, nyt sähköpostiin tulee ilmoitus uuden dokumentin lisäyksestä doku-
menttihankeeseen. Vastuu on jokaisella itsellään tutustua sisältöön, ja kynnys jättää

dokumentti avattua on madaltunut sähköistymisen myötä. Osaamisesta kommentoitiinkin: *Sitä tarvitaan päivittäin ja tulee vastaan projektista toiseen. Se on helpompi saada työkaverilta kuin kirjoista ja kansista.*

Tietokannasta löytyy muun muassa työkaluja projektin aloitukseen, toimeksianton suunnitteluun, toteutukseen, valvontaan, lopetukseen ja numeeriseen seurantaan. Henkilöstöhallinnon edustaja nimesi osaamisen tunnistamiseksi sekä säilyttämiseksi useita työkaluja sekä tietokantoja. Paikallisorganisaation edustajat eivät kuitenkaan kyseisiä työkaluja juurikaan tuoneet esille omissa vastauksissaan. Voi olla, ettei ajanpuutteen vuoksi ole ollut aikaa perehtyä työkaluihin, ne voivat olla hankalia käyttää tai niiden olemassaoloa ei tunnisteta. Osa työkaluista saattaa olla lähiesimiehen osaamisen hahmottamisen ja johtamisen työkaluja, jolloin työntekijätasolla niitä ei osata nimetä. Muita esimiehen työkaluja on epäviralliset esimiesverkostot yli osastorajojen. Kollegiaalinen vertaistuki, hyvien käytänteiden vertaaminen, sudenkuoppien välttäminen, osaamisen jakaminen vuorovaikutuksessa ja muiden kokemusten hyödyntäminen on koettu hyväksi tavoksi saada vetoapua arjen työssä.

Johdon näkökulmasta yrityksen viralliset työkalut ovat usein liian yleisellä tasolla käytettäväksi paikallisorganisaatiossa. Toisaalta isossa konsernissa yksilöintiä voi olla myös hankala toteuttaa. Käytössä onkin henkilökohtaisia dokumentteja niin tietokantoina kuin paperisina kansioina. Nämä kansiot sisältävät käsitteellistä tietoa, jonka siirto seuraajalle on verrattain yksinkertaista. Työyhteisössä onkin jo käyty keskusteluita, kenelle kansioita testamentataan, kun siirtyminen eläkkeelle tapahtuu. Tiedon omaksumisen kannalta olisi hyvä, että kansioiden sisältö käytäisiin yhdessä läpi. Yksi vaihtoehto on se, että seuraaja laatisi itselleen oman kansion niin käytettävissä olevan dokumentaation kuin yhdessä käytyjen keskusteluiden perusteella. Täten tieto siirtyisi osaksi omaa kokemuksellista tietoa, kun tekijä on itse osallistunut sen laatimiseen. Samassa yhteydessä olisi hyvä, että dokumentoitaisiin keskeneräiset työt, tehtäväkuvaukset, yhteyshenkilöt, vuosikelloon kuuluvat työtehtävät jne. Tämäkin prosessi on osittain aloitettu erään projektin kohdalta. Konkari ja kisälli työskentelivät projektin parissa ensin yhdessä siten että konkari oli suurempi vastuu ja kisälli oman osavastuualueensa lisäksi auttoi konkaria. Nyt kun projekti on edennyt rutiininomaisemmaksi ja työn määrä

on vähentynyt, kisällin vastuu on kasvanut ja konkari on taustalla auttamassa. Lopullinen vastuunsiirto tullaan tekemään vielä ennen kuin konkari siirtyy eläkkeelle. Konkarin kommenttien mukaan antoisinta tässä vastuunsiirrossa oli vuorovaikutus. Kumpikin osapuoli toi tilanteeseen omaa osaamistaan ja konkari koki keskustelut hyvin hedelmällisiksi. Tämä vastuunsiirto on hyvä esimerkki vuorovaikutuksellisesta osaamisen siirrosta muutostilanteessa. *Se mikä on hedelmällisintä on se keskustelu, se vuorovaikutus että jopa minäkin oon saanu siitä hirmu paljon.*

Uudet tietokantapohjaiset suunnittelujärjestelmät, kuten 3 D mallinnusohjelmat, tuotiin kommentteissa esille mahdollisuutena mutta myös haasteena. Vaarana on, että luotetaan liikaa tietokannan toiminnallisuuteen ja manuaalisen suunnittelun osaamista on ainoastaan enää konkareilla. Toisaalta tietokantapohjaiset ohjelmat helpottavat informaation kulkua projektin eri osastojen kesken, mutta riskinä on myös se, että virhelyönti aiheuttaa kerrannaisilmiön, jossa virhe kumuloituu samalla tavalla läpi linjan. Suunnittelujärjestelmä on ensisijaisesti työkalu ja sen käyttäjällä tulisi edelleen olla osaaminen ja ymmärrys siitä, että tehdään asiakkaalle suunnittelua käyttöön otettavaan investointiin tai laitokseen. *Täytyy olla ymmärrys siitä, kuka niitä suunnitelmia käyttää ja mikä on minun osa täs prosessissa.*

Kvartaaleittain käydään tilannekatsaus tuloksesta, mutta tässä yhteydessä olisi hyvä, että varattaisiin aikaa faktojen läpikäymisen lisäksi myös pehmeämmille, ei niin arjen tekemisessä kiinni oleville asioille. Laskennallisesti ajan irrottaminen tällaisiin työstöihin on haastavaa, koska niistä saatua hyötyä ei ole selkeästi heti mitattavissa. Seuraava tutkimuksen aihe voisi olla, kuinka paljon tällaiset työstöt toisivat lisää liikevaihtoa tai katetta, vaikka niihin laitettaisiinkin ei-laskutettavaa aikaa. Tämä tuotiin selkeästi esille myös asiantuntijatason kommentteissa, enemmän aikaa työstölle, ajatusten jakamiselle ja työn kokonaisvaltaiselle suunnittelulle, sen sijaan että kaikki käytettävissä oleva työaika pyritään kiinnittämään laskutettavaan projektityöhön. Osittain tähän onkin jo tartuttu: projektin aloituspala-
verit on osittain otettu takaisin käyttöön, ja siinä luodaan kokonaiskuva projektin etenemisestä ja tuodaan esille mahdollisia sudenkuoppia. Asiantuntijan mukaan tällaisia on ollut aiempina vuosina enemmän, mutta ovat ajan saatossa jääneet.

Tällainen aloituspalaveri kuitenkin palvelisi koko projektiin osallistujia tiedonsiirron ja -jakamisen sekä kokonaisuuden hahmottamisen kannalta.

Tunnuslukujen hyödyntämisestä osaamisen tunnistamisessa oli kahdenlaista näkemystä. Asiantuntijatasolla kommentoitiin, ettei tunnuslukuja ole enää hyödynnetty, kun taas johto kommentoi, että tunnuslukuja hyödynnetään aktiivisesti ja jatkuvasti esimerkiksi tarjouslaskennassa. Johdon olisikin lienee tarpeellista tuoda esille miksi tunnuslukuja kerätään ja mihin niitä käytetään, muutoin osaamisen tunnistamisen kannalta tämä kommentissa mainittu tietokanta ei lienee oleellinen.

6.3.2 Asiantuntijan ominaisuudet

Asiantuntijan ominaisuuksia tärkeysjärjestykseen laittaessa yksiselitteisesti kolmen kärkeen nousivat ongelmanratkaisukyky, kyky soveltaa osaamistaan eri asiayhteyksissä ja vuorovaikutustaidot, ihmistuntemus sekä selkeä ja tarkoituksenmukainen viestintä. Kyselyn tulokset ovat nähtävissä taulukossa 1.

Kaikki (N=11)	1	2	3	4	Keskiarvo
Kyky soveltaa osaamista eri asiayhteyksissä	0	0	3	8	3,73
Ongelmanratkaisukyky	0	1	1	9	3,73
Vuorovaikutustaidot, ihmistuntemus sekä selkeä ja tarkoituksenmukainen viestintä	0	2	4	5	3,27
Toimialan lainsäädännön tuntemus ja tulkinta	0	4	4	3	2,91
Kattava sosiaalinen verkosto ja aktiivinen sidoryhmäyhteistyö	0	2	9	0	2,82
Useiden osaamisalueiden hallinta, monitaitoisuus	0	3	7	1	2,82
Tietoprosessien hallinta ja soveltaminen	0	5	6	0	2,55
Yhteensä	0	17	34	26	3,12

Taulukko 1. Kyselyn tulokset asiantuntijan ominaisuuksien tärkeysjärjestyksestä.

Ongelmanratkaisukyky

Teemaa lähestyttiin kysymällä mm. miten ongelmanratkaisukyky näkyy käytännön työssä. Kaikkien vastaajaryhmien keskuudesta selittäväksi tekijäksi näille ominaisuuksille nousi kokonaisuuden hahmotus, ymmärrys oman vastuualueensa vaikutuksesta muuhun projektiin ja nopea reagointi. Tällainen asiantuntija on analyttinen, systemaattinen, miettii koko prosessin läpi ja eri tekijöiden vaikutuksen toisiinsa. Hän kykenee tekemään pika-analyysin tilanteesta eikä jää

miettimään kohtuuttoman pitkäksi aikaa. Hän osaa pilkkoa ja jäsenellä projektin sekä aikatauluttaa tarvittaessa. Hänen tekemisessään näkyy ammatillinen varmuus, hän osaa priorisoida omaa ajankäyttöään eikä varmistele turhaa tekemisiään kollegoilta tai esimiehiltä. Epävarmuuden sietäminen suunnittelun aikataulupaineissa on korostunut ja tulee tulevaisuudessa korostumaan entisestään, kun projektien sisällä erilaiset harmaat alueet ja rajapinnat lisääntyvät. Ongelmanratkaisukykyinen ja osaamistaan soveltava asiantuntija on itseohjautuva ja hänellä on luovaa ajattelukykyä. *Ei saa olla liian insinööri.*

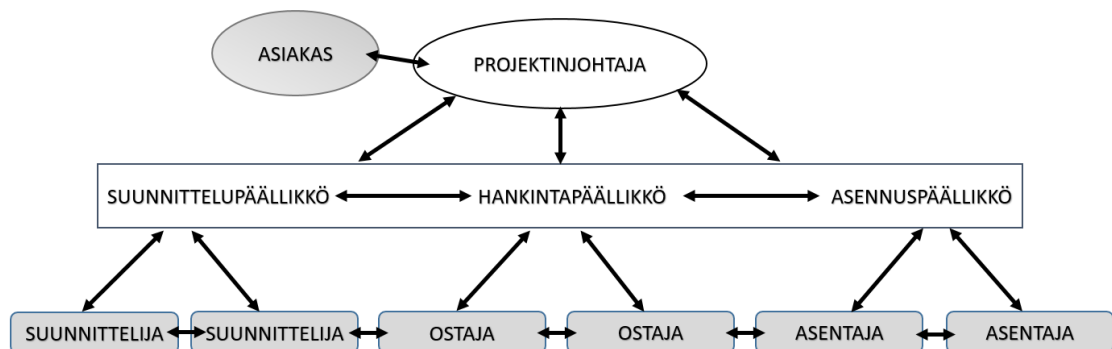
Kyky soveltaa asiantuntemustaan eri asiayhteyksissä

Kyky soveltaa asiantuntemustaan eri asiayhteyksissä näkyy case-yrityksen kohdalla muun muassa siten, että asiantuntija pystyy soveltamaan suunnitteluoppejaan työmaaolosuhteisiin, projektin rakentamiseen ja läpivientiin ja varmistaa samalla seuraajalle, hahmottaako tämä kokonaisuuden. Asiantuntija huomaa käytännön tilanteet ja muuttaa suunnitelmia tarvittaessa. Silloinkin on ymmärrettävä, mitä muutos tarkoittaa projektin muille osa-alueille, ja tämä vaatii viestintä- ja vuorovaikutustaitoja ottaa selvää vaikutuksista projektin muilta vastuullisilta ja tiedottaa näille muuttuneista suunnitelmista.

Vuorovaikutustaidot, ihmistuntemus, selkeä ja tarkoituksenmukainen viestintä

Vuorovaikutustaidoissa dynaamisuus on avaintekijä. Useassa kommentissa tuotiin myös esille kansainvälistä työympäristöä: joko työskennellään suoraan tai epäsuorasti eri kansallisuuksien kanssa. Tällöin kyse on enemmänkin kulttuurien välisestä kommunikoinnista, mutta myös viestinnällisiä ja vuorovaikutustaitoja sekä kykyä lukea eri kansallisuuksien tapoja toimia vaaditaan. Suomessa tapahtuvissa projekteissa näitä asioita ei välttämättä käydä läpi; ulkomaille töihin siirtyville henkilöille kulttuurintietämiskoulutus käydään läpi, mutta siinäkin ei viestinnällistä osuutta ole paljoa. Hyvin kommunikoiva asiantuntija muistaa, että ollaan ihmisten kanssa tekemisissä ja jollain lailla vuorovaikutuksessa on saatava aidat madallettua. Tärkeää on tulla kaikenlaisten ihmisten kanssa toimeen, sillä jos henkilökemiat eivät toimi, se saattaa vaarantaa koko projektin.

Selkeä ja tarkoituksenmukainen viestintä nähtiin muun muassa rohkeutena sanoa ”en tiedä mutta selvitän”. Tämän lisäksi nopeana kykynä tarttua toimeen ja esimerkiksi katkaista pitkäksi venyvä sähköpostiketju ja ehdottaa palaveria sen sijaan. Tämä ominaisuus koettiin myös asiakkaan näkökulmasta tärkeäksi: oikeanlainen viestintä tarkoittaa sitä, että viestitään oikeaan aikaan oikeita asioita ja oikealle vastaanottajajoukolle, eikä harrasteta massiivisia jatkuvasti kasvavia sähköpostiketjuja, jotka puurouttavat tiedonkulkua. Tiedonkulun varmistaminen niin sisäisesti kuin asiakkaalle päin on tärkeitä toimintoja, ja näistä sisäinen tiedonkulku nähtiin koko organisaation kehityskohteena. Tiedonkulku toimii niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti, johtotasolla kuin suunnittelija- ja tekijärajapinnassa. Ihmistuntemus näkyy asiantuntijan toiminnassa siten, että hän pystyy muokkaamaan kommunikointiaan vastaanottajan mukaan ja tarvittaessa muuttamaan tapaansa viestiä, hän pystyy myös asettumaan vastaanottajan asemaan ja muokkaamaan toimintaansa sen mukaisesti. Tiedonkulkua Swecon sisällä on hahmotettu kuvassa 6.



Kuva 6. Tiedonkulku sisäisesti ja ulkoisesti projekteissa. (Talka 2016, Sweco Industry).

Yllämainitut ominaisuudet ovat henkilökohtaisia, eikä niitä ole mahdollista siirtää seuraajalle sellaisenaan. Jokainen pystyy kuitenkin kehittämään omia ominaisuuksiaan. Yksi vaihtoehto tällaiselle on toisen kommunikoinnin seuraaminen palaveritilanteessa ja yhdessä työn tekeminen. Seuraajalle voisi antaa tavoitteeksi tehdä huomioita konkarin tavasta kommunikoida, esimerkiksi millainen on kysymyksen asettelu, miten reagoi asiakkaan vastauksiin jne. Lisäksi tavoitteeksi

voisi nostaa palautekulttuurin kasvattamisen. Eläkkeelle lähtijä ja seuraaja voisivat tavoitteellisesti käydä läpi työ- sekä vuorovaikutustilanteita ja konkari voisi antaa seuraajalle rakentavaa palautetta ja kehitysehdotuksia. Samaa ratkaisukeskeistä lähestymistapaa ja palautteenantokulttuurin kasvattamista tuotiin esille myös asiakkaan toimesta.

7 Osaamisen siirtämisen malli

Ennen kuin osaamista voidaan siirtää, täytyy yrityksessä tunnistaa, millaista osaamista halutaan säilyttää ja mitä osaamista ei jatkossa enää tarvita. Tämä tunnistaminen on osa henkilöstöhallinnon ylläpitämää osaamisen johtamista ja vaatii niin suunnitelmallisuutta kuin tavoitteellisuutta. Pitkän aikavälin suunnitelmassa eläkkeelle siirtymiseen aletaan valmistautua hyvissä ajoin. Vähintään keran vuodessa on hyvä tehdä tarkistus henkilöstöpääomasta, kuinka monta henkilöä ja millaisesta tehtävästä on siirtymässä seuraavan vuoden tai vuosien aikana eläkkeelle. Esimiestyöllä on merkittävä rooli osaamisen tunnistamisen ja siirtämisen pitkäjänteisessä ja suunnitelmallisessa ylläpidossa. Avoimen ja keskustelevan toimintakulttuurin luominen on yksi avain menestyksekkääseen suunnittelutyöhön. Asiantuntijalla itsellään on paras näkemys säilyttämisen arvoisesta osaamisesta ja olisi hyvä, että hän osallistuu siirtymävaiheen suunnittelemiseen ja arvioi muutoksen vaikutuksia niin työyhteisöön kuin osaamiseen ja asiantuntemuksen säilyttämiseen. Yrityksessä tulisi luoda tilanteita jossa eläkkeelle siirtymistä on mahdollista ja luontevaa käsitellä. (Järvenpää ym. 2012.)

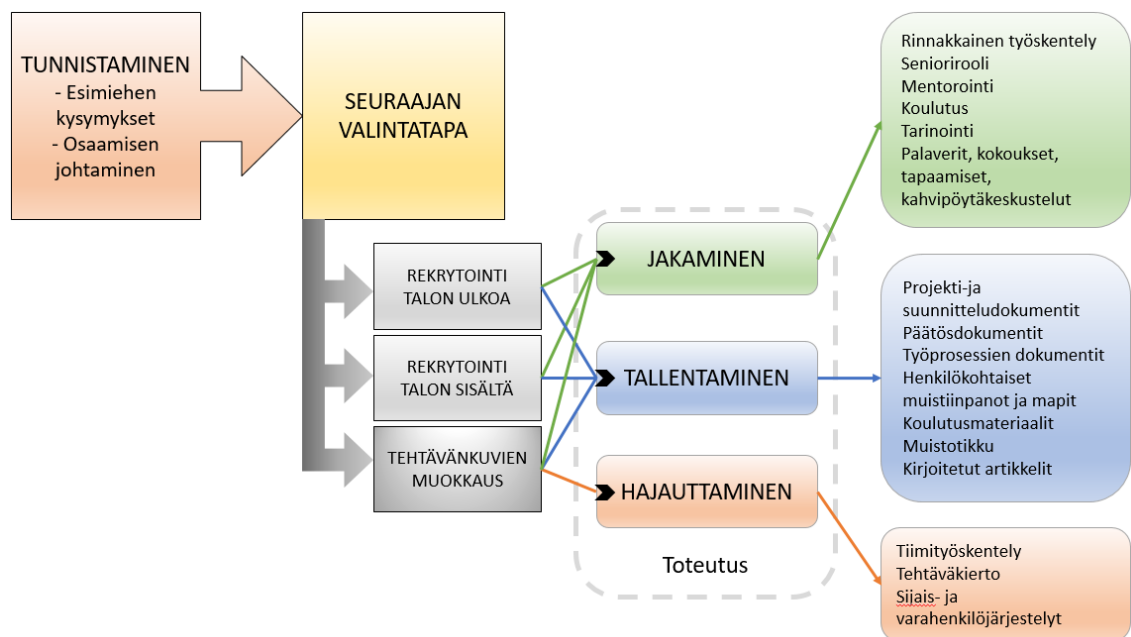
Johto voi valmistautua asiantuntijan eläkkeelle siirtymiseen vastaamalla kysymyksiin, joita on tuotu aiemmassa kyselyssä liittyen osaamisen johtamiseen:

- Miten eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan seuraaja valitaan?
- Onko eläkkeellä siirtyvällä asiantuntijalla sellaista asiantuntemusta, mitä ei ole kenelläkään muulla talon sisällä? Jos on, niin mitä?
- Onko eläkkeelle siirtyvällä asiantuntijalla sellaista osaamista, mitä ei jatkossa tarvita? Jos on niin mitä?
- Millä tavoin asiantuntijaa tuetaan osaamisen tunnistamiseen, säilyttämiseen liittyvissä asioissa (resurssit, motivaatio)?

- Millä tavoin osaamisen tunnistamiselle, säilyttämislle ja jakamiselle on varattu organisaation eri tasoilla resursseja?
- Miten säilyttämisen arvoinen osaaminen tunnistetaan yrityksessä?
- Millaisia virallisia ja epävirallisia tietokantoja sekä toimintatapoja yrityksellä on osaamisen säilyttämiseksi?

Osaamista voidaan siirtää jakamalla, hajauttamalla tai tallentamalla tietoa. Toimintatavoista voi olla käytössä samanaikaisesti yksi tai useampi tapa. Lähtökohdana toimintatavan valitsemiseen on se, miten seuraaja valitaan. Rekrytoidaanko uusi henkilö talon ulkopuolelta, rekrytoidaanko sisäisesti vai jaetaanko työtehtävät uudelleen ja muokataanko organisaatorakennetta. (Järvenpää ym. 2012.)

Toteutustavan perusteella on mahdollista valita monesta eri toimintatavasta. Kokonaisuus osaamisen siirtämisen mallista on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7. Osaamisen siirtämisen malli mukailten (Järvenpää ym. 2012.)

8 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä luotiin malli Sweco Industry Oy:lle malli eläkkeelle siirtyvän asiantuntijan kokemuksellisen osaamisen tunnistamiseen ja siirtämiseen. Osaaminen voidaan jakaa käsitteelliseen tietoon sekä hiljaiseen tietoon. Suuri osa kokemuksellisesta osaamisesta on hiljaista tietoa, joka on tiedostamatonta ja alitajuista ja on mahdollista siirtää ainoastaan vuorovaikutuksessa.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin sähköisen kyselyn ja teemahaastatteluin. Vastaajat jaettiin kolmeen ryhmään, esimies ja henkilöstöhallinnon edustaja, asiantuntijat ja asiakkaan edustajat. Kyselyssä käsiteltiin osaamisen johtamisen lisäksi asiantuntijan ominaisuuksia, jotka asetettiin tärkeysjärjestykseen. Kokemuksellisen osaamisen siirtämisessä henkilöstöhallinnon ja johdon ylläpitämällä osaamisen johtamisella on merkittävä rooli. Johdon on ennakoitava ja määriteltävä yrityksessä tarvittava osaamisen taso sekä määrä. Tämä on tehtävissä muun muassa kehityskeskusteluiden, tehtävänkuvausten, henkilöstökyselyiden tulosten ja koulutusrekisterin perusteella. Jotta tieto ja asiantuntemus pysyvät osana yrityksen osaamispääomaa, on osaamisen johtaminen oltava pitkäjänteistä ja suunnitelmallista, jossa tavoitteet ja roolit on kirjattu selkeästi.

Kriittisiä vaiheita kokemuksellisen osaamisen siirtämisessä ovat eläkkeelle siirtymisen prosessiin valmistautuminen, osaamisen tunnistaminen, säilyttämisen tavoitteiden ja toteutuksen suunnittelu sekä tarvittavien resurssien varaaminen. Tähän johto voi valmistautua vastaamalla kyselyssä esitettyihin osaamisen johtamiseen liittyviin kysymyksiin.

Asiantuntijan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nostettiin ongelmanratkaisukyky, kyky soveltaa osaamistaan eri asiayhteyksissä sekä vuorovaikutustaidot, ihmistuntemus ja selkeä, tarkoituksenmukainen viestintä. Ominaisuudet tulevat esille muun muassa asiantuntijan kyvyssä hahmottaa kokonaisuuksia, ymmärryksessä miten eri osatekijät vaikuttavat toisiinsa, kyvyssä tarkistella kokonaisuutta eri näkökulmista, taidossa muokata kommunikointitapaansa vastaanottajan mukaan, oikeaan aikaan ja oikealle kohderyhmälle kohdistetussa viestinnässä. Nämä ominaisuudet ovat henkilökohtaisia taitoja ja vaikeasti sellaisenaan siirrettävissä,

parhaiten taidot siirtyvät vuorovaikutuksessa ja aktiivisen palautteenannon kautta.

Kokemuksellisen osaamisen siirtäminen määrittyy sen mukaan, miten seuraaja valitaan, rekrytoidaanko talon sisältä, talon ulkoa vai valitaanko seuraajaa lainkaan. Osaamista voidaan siirtää tietoa jakamalla, hajauttamalla tai tallentamalla. Kaikkia näitä voidaan toteuttaa joko yksin tai yhdistämällä muihin toimenpiteisiin. Sweco Industrylla yleisin seuraajan valinta on tehtävien siirto seuraajalle talon sisällä yhdistettynä tehtävien hajauttamiseen. Osaaminen siirretään hajauttamalla silloin, kun seuraajaa ei valita lainkaan, vaan olemassa olevat toimenkuvat muokataan uusiksi ja tehtävät jaetaan muiden asiantuntijoiden kesken. Tällöin kyseessä on enemmänkin organisatorinen muutos, kuin yhden yksittäisen asiantuntijan osaamisen siirto. Silloin osaaminen hajautetaan tiimityöskentelyn, tehtävänkierron sekä sijais- ja varamiesjärjestelyiden avulla usealle henkilölle, eikä osaaminen ole yhden yksittäisen tekijän varassa. Kun seuraaja valitaan talon sisältä, osaamista voidaan siirtää jakamalla mm. rinnakkain työskentelyn kautta, koulutuksen, konkari-kisälli roolin tai mentoroinnin avulla. Samassa yhteydessä voidaan kertynyttä tietoa tallentaa niin virallisiin kuin epävirallisiin tietokantoihin. Sweco Industrylla on kattava tietokanta tätä tarkoitusta varten, joka on kuitenkin vuosien varrella paisunut ja sen vuoksi virtaviivaistaminen on työn alla. Tämän lisäksi jokaisella asiantuntijalla on vuosien varrella kertynyttä tietoa omissa mapeissaan, jotka testamentataan seuraajille eläkkeelle siirtymisen yhteydessä. Mikäli seuraaja rekrytoidaan suoraan talon ulkopuolelta, paras menetelmä on tiedon jakaminen ja tallentaminen, jolloin seuraaja ja eläkkeelle jääjä työskentelevät rinnakkain ja osaaminen dokumentoidaan yhteistyössä.

Kokemuksellisen osaamisen siirtämisessä haastavinta on osaamisen tiedostaminen ja tunnistaminen. Osaaminen koostuu usein henkilökohtaisista ominaisuuksista ja taidoista, joita on vaikea sanoittaa ääneen. Sweco Industrien kohdalla siirtämisen ja tallentamisen arvoiseksi osaamiseksi nostettiin projektin aikataulun ja -dokumentinhallinta sekä työmaaosaaminen. Projektinhallintaa varten on yrityksessä jo lanseerattu ryhmätyöstö, johon osallistuu eri kokemusvuosia omaavia tiiminjäseniä. Yksilötasolla yrityksessä on aloitettu konkari-kisällimallilla projektin vastuun siirto rinnakkaisella työskentelyllä. Yksittäisten projektien yhteydessä on

toteutettu ns. täsmäisku, jossa avainhenkilö luo projektista kokonaiskuvan ja tuo esille mahdollisia haasteita. Nämä aloituspalaverit voisivat tulla osaksi jatkuvaa toimintatapaa. Tämän lisäksi asiantuntijan henkilökohtaisten ominaisuuksien tunnistaminen on kyselyn avulla toteutettu ja jatkotoimenpiteeksi jää tämän osaamisen siirtäminen yhteisen tekemisen ja rakentavan palautekulttuurin kasvattamisen kautta.

Tutkimuksen tuloksena tehty osaamisen siirtämisen malli on kuvattu niin sanallisesti kuin prosessikuvan kautta, tämän lisäksi yritykselle on laadittu lista suositteluista toimenpiteistä osaamisen johtamisen sekä työkalujen ja toimintatapojen suhteen ja laadittu kysymyslista esimiehille, jota voidaan käyttää yksittäisen asiantuntijan siirtyessä eläkkeelle. Jokainen yritys on yksilöllinen ja kokemuksellinen osaaminen on henkilökohtaista. Prosessikuvauksesta, johdon kysymyksistä ja toimenpidelistasta on Sweco Industrylle hyötyä niin paikallisesti kuin konsernin muidenkin tytäryhtiöiden käytössä.

Kuvat

Kuva 1. Implisiittinen ja eksplisiittinen tieto, s. 10

Kuva 2. Seci-malli, s. 13

Kuva 3. Tiedonmuunnosprosessin viisi vaihdetta, s. 15

Kuva 4. Osaamisen johtamisen jakautuminen organisaatiossa, s. 18

Kuva 5. Yksilötason osaaminen, s. 21

Kuva 6. Tiedonkulku sisäisesti ja ulkoisesti projekteissa, s 32

Kuva 7. Osaamisen siirtämisen malli, s 34

Taulukot

Taulukko 1. Kyselyn tulos asiantuntijan ominaisuuksista, s. 30

Lähteet

Aaltola, J & Valli R. (toim). 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus

Hovila, H. & Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. eBRC Research Reports 32. Tampere: Cityoffset Oy

Järvenpää, E., Kuronen-Mattila, T. & Mäki, E. 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto –yliopiston julkaisusarja. Kauppa + Talous 5/2012. Helsinki. http://hcl.aalto.fi/en/research/closed_projects/elsa/tutkittua_tietoa/asiantuntija_jaa_elakkeelle_asiantuntijuus_ei.pdf. Luettu 18.3.2016

Koivunen, H. 1998. Hiljainen tieto. Keuruu: Otava

Nerkki-Saarinen, A. 2006. Kokemuksellisen osaamisen haltuunotto. Toimintatutkimus erilaisista toimintamalleissa kone- ja metallialalla. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteidentiedekunta. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Lisensiaattityö. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76416/lisuri00041.pdf?sequence=1> Luettu 15.2.2016

Nonaka, I. & Takeuchi H. 1995. The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press

Polanyi, M. 1974. Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy. Chicago: The University of Chicago Press

Polanyi, M. 1983. The Tacit Dimension. Gloucester, Mass: Peter Smith

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY

Talka, J. 2016. Aluepäällikkö. Sweco Industry Oy. Lappeenranta. Haastattelu. 21.10.2016

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Virtanen, I. 2006. Hiljaisen tiedon ongelma – kuinka hiljaista hiljainen tieto on? Tampereen Yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Tietojenkäsittelyoppi / Tietojärjestelmät. Pro gradu –tutkielma. <http://uta32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/93579/gradu01163.pdf?sequence=1> Luettu 15.3.2016

Listaus suosituksista Sweco Industryn Lappeenrannan toimipisteelle osaamisen johtamisen, tunnistamisen ja siirtämisen toimenpiteiksi.

- **Osaamisen johtaminen suunnitelmalliseksi, näkyvämmäksi ja tavoitteellisemmaksi:**
 - Henkilöstökyselyt:
 - Selkeämpi viestintä henkilöstökyselyiden tuloksien perusteella tehdyistä tavoitteista. Tavoitteiden määrittely mittareiksi ja niiden saavuttamisesta seuranta ja tähän paluu säännöllisesti koko paikallisorganisaation yhteisissä palaverissa.
 - Henkilöstökyselyn tulosten perusteella ryhmätyöstöjä, joissa mukana eri kokemusvuoden omaavia tiimin jäseniä. Tämä aloitettu jo projektin seurannan ryhmätyöstön muodossa.
 - Kehityskeskustelut:
 - Keskusteluiden perusteella yhteisesti sovitut tavoitteet ja pyrkimys saattaa yrityksen ja yksilön tavoitteet lähemmäksi toisiaan. Mikäli yksilön kehitystoiveita ei ole mahdollista keskusteluhetkellä toteuttaa, avoin keskustelu ja perustelut miksi näin.
 - Seuraaja- ja sijaissuunnitteluun yksityiskohtaisempi suunnitelma toteutuksesta, tämä toimii samana harjoitteena osaamisen siirtämisestä.
 - Mentorointiohjelman laajennus organisaation eri tasoille ja tästäkin avoin tiedonvälitys.
 - Tehtävänkuvaukset suunnittelija tasolle.
 - Henkilöstöhallinto laatii pohjan
 - Esimies ja asiantuntijaryhmän edustajat toteuttavat yhteistyössä
 - Avoimempi ja säännönmukaisempi tiedonkulku tunnuslukujen keräämisen ja esimiehen työkalujen käyttötarkoituksesta.
 - Miksi ja miten käytetään.
 - Kvartaalitalannekatsaukseen kovien faktojen lisäksi myös mahdollisuus erilaisiin työstöihin, jotka eivät ole tiukasti sidoksissa arjen tekemisessä vaan yleisluontoisempaa kehitystyötä yhteistyössä organisaation eri tasojen ja ryhmien kanssa.

- Työkalut ja toimintatavat:

- Konzernin yhteisen tietokannan virtaviivaistaminen.
 - Tieto etenemisestä virtaviivaistamisesta vastaavalta ryhmältä paikallisorganisaatioille.
 - Paikallisorganisaatioille mahdollisuus ottaa kantaa muutoksiin.
- Yksilöidympien dokumenttien laatiminen tai mahdollistaminen
 - Henkilöstöhallinto, laatuyksikkö ja paikallisjohto yhteistyössä.
- Epävirallisten verkostojen vahvistaminen ja säännönmukaistaminen
 - Vertaistuki niin esimiesten kuin asiantuntijoiden kesken.
- Henkilökohtaisten muistiinpanojen ja dokumenttien läpikäynti yhteistyössä eläkkeelle lähtijän ja seuraajan toimesta.
- Aloituspalaverit jokaisen projektin aloituksen yhteydessä, jossa luodaan kokonaiskuva projektista, täsmennetään rooleja ja vastuita sekä käydään läpi mahdollisia sudenkuoppia.
- Laatutarkisteluun aikaa projektin etenemisen yhteydessä.
 - Hetki kokonaisvaltaista pohdintaa ja yhteistä suunnittelua.
 - Korjausliikkeiden ja työn kehittäminen helpompaa, kun tarkisteluun varataan aikaa.
- Kulttuurien välisen kommunikoinnin koulutus
 - Sellaisille henkilöille, jotka työskentelevät kansainvälisessä työryhmässä, myös siinä tapauksessa, että työskentelevät Suomesta käsin.
- Yhdessä työskentelyn mahdollistaminen resurssien puitteissa.
 - Vastuun siirto nimetyissä projekteissa, dokumentointi, verkostoituminen.
 - Yhteisiin kokouksiin ja palavereihin osallistuminen.
 - Aikataulutusta siirtymävaiheesta ja tarvittavista resursseista, ettei työ jää kesken.
- Keskustelevan ja rakentavan palautekulttuurin kehittäminen
 - Henkilökohtainen hiljainen osaaminen siirtyy ainoastaan rakentavassa vuorovaikutuksessa.