

HETTULA OY:N HENKILÖSTÖN VOIMAVAROJEN KEHITTÄMINEN

- Hiljainen tieto näkyväksi

Hettula Katariina

Opinnäytetyö
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

VUOSI 2017

Kauppa, hallinto ja oikeustieteet
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Katariina Hettula	Vuosi	2017
Ohjaaja(t)	Ari Alm		
Toimeksiantaja	Hettula Oy		
Työn nimi	Hettula Oy:n henkilöstön voimavarojen kehittäminen – Hiljainen tieto näkyväksi		
Sivu- ja liitesivumäärä	44+2		

Menestyvä yritys on varmasti jokaisen johtajan mielessä, mutta kuinka menestyvä yritys toteutetaan, ei riipu pelkästään johtajan kyvyistä ja taidosta johtaa koko organisaatiota. Henkilöstön osaaminen on avainasemassa jokaisen yrityksen menestymisessä. Tämän päivän työelämässä kukaan ei pärjää yksin, vaan työyhteisön jäsenet toimivat erilaisissa tiimeissä ja projekteissa joissa ihmiset ovat hyvin riippuvaisia toistensa osaamisesta ja tekemisestä. Työpaikan menestyksen avaimet ovat siis yhteistyötaidoissa ja avoimessa vuorovaikutuksessa eri osapuolten kesken.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli Hettula Oy:n toimitusjohtaja, jonka palveluksessa työskenteli vuonna 2016 vakituisesti 14 työntekijää. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville yhteiskunnan nopeiden muutosten aiheuttamat vaatimukset kittiläläiselle perheyriykselle henkilöstön voimavarojen kehittämisen osalta. Tutkin miten merkittävä kilpailuetu syntyy, kun saa henkilöstön mukaan yrityksen kehittämiseen, jakamaan omaa hiljaista tietoa ja levittämään sitä käytäntöön. Opinnäytetyön avulla Hettula Oy:n esimiehelle pyrittiin osoittamaan henkilöstöltä suoraan nousseita kehityskohteita.

Opinnäytetyö jakaantui teoreettiseen osioon ja tutkimusosioon. Teoriaosuudessa käsiteltiin Hettula Oy:n henkilöstön voimavaroja nyt, ja miten ne ovat muuttuneet. Oikealla henkilöstön johtamisella Hettula Oy pyrkii siihen, että henkilöstön tiedot ja taidot ovat koko organisaation käytössä ja henkilöstö kokee motivoituneisuutta ja työniloa. Kun henkilöstö on ammattitaitoista ja osaavaa, niin se näkyy ulospäin tuloksena, tuottavuutena ja hyvinvoivana henkilöstönä.

Tapaustutkimus toteutettiin teemahaastattelemalla yrityksen seitsemää kuormauton kuljettajaa, jotka olivat kaikki miehiä. Haastateltavien keski-ikä oli 36 vuotta. Haastattelu sellaisenaan annetaan Hettula Oy:lle käyttöön, mutta tässä opinnäytetyössä valitaan muutama tärkeä kehityskohde ja epäkohta joihin tämän opinnäytetyön avulla kehitetään vaihtoehtoinen ratkaisu ja hiljaisen tiedon säilömistä korostetaan. Osaan kehitysideoista oli puututtava jo opinnäytetyön tekemisen aikana.

Avainsanat hiljainen tieto, henkilöstö voimavarat, tapaustutkimus

School of Business and Culture
Degree Programme in Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Katariina Hettula	Year	2017
Supervisor	Ari Alm		
Commissioned by	Hettula Oy		
Subject of thesis	Human Resource Development of Hettula Oy`s – Making Tacit Knowledge Visible		
Number of pages	44+2		

Every leader wants to manage a successful company, but how successfully is the company functioning? The quality of a company's personnel is a key ingredient in success or failure. In today's working life, no one is able to do it alone, therefore the employees work cooperatively to accomplish a common goal, and to a common vision. They understand that team success depends on the work of every member.

This thesis was a development project, which aimed to produce proposals to enhance commitment via motivation of personnel, in a waste management company called Hettula Oy. The company operates mainly in the municipality of Kittilä and the Fell Lapland region. Hettula Oy is a multifunctional company, and because of that working in Hettula Oy requires a lot of practice and experience. The purpose of the thesis was to find out the requirements to develop human resources for a family business in Kittilä. How significant the competitive advantage is when you involve the staff to develop your business, share your tacit knowledge and spread it in practice.

The thesis was divided into the theoretical part and the research part. The theoretical part of this thesis handles human resource management theories. The theoretical framework was used to examine key concepts of research. A versatile selection of literature and online sources were used. This study also describes the process of the research itself in detail. The research results and development proposals are explained via research material and theory – in this part of the thesis, the theory of the subjects is explained in more detail. The case study was conducted by individual interviews of seven truck drivers who were all men.

The interviews of the personnel were held during the winter 2016-2017. The interviews clarified that the drivers in the Hettula Oy were hardworking workers and they were all very motivated. This thesis proposed important developments, which would be developed through an alternative solution. Some of the development ideas had to be addressed already during the thesis process. In this thesis, a few important developments and disadvantages are selected and with the help of this thesis developing an alternative solution and emphasizing the importance of tacit information preservation.

Key words tacit knowledge, human resources, Case-study

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	HETTULA OY:N TAUSTATIEDOT JA HISTORIAA	9
3	ÄLYKÄS ORGANISAATIO	11
3.1	Henkilöstövoimavarat	12
3.2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	13
3.3	Henkilöstövoimavarojen kehittäminen	14
4	HILJAISEN TIEDON TUNNISTAMINEN	17
4.1	Hiljainen tieto osana henkilöstön kehittämistä	17
4.2	Tapoja jakaa hiljaista tietoa	18
5	TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
5.1	Tapaustutkimus	21
5.2	Tutkimuksen toteutus.....	22
5.3	Haastatteluagenda	24
6	TEEMAHAASTATTELUIDEN TULOKSET	26
6.1	Henkilöstön motivaatorakenne	26
6.2	Esimiestyö ja johtaminen	27
6.3	Osaaminen ja itsensä kehittäminen.....	29
6.4	Kehitysideat ja niiden työstäminen	31
6.5	Hiljainen tieto ja sen jakaminen muille työntekijöille	32
6.6	Jätekuljetuksen haasteet	33
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	35
8	POHDINTA.....	40
	LIITTEET.....	45

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

JHL	Jättäri, Tietomitta, Hettula Oy:llä käytössä oleva tietokoneohjelmisto.
Sesonkiaika	Joulukuu alusta huhtikuun loppuun oleva aika, syksy (viikot 36–40).
SVT	Suomen Vahinkotarkastus SVT Oy.
Tunturi-Lapin alue	Kittilä, Kolari, Muonio, Enontekiö, Kilpisjärvi
Virve	Viranomaisverkko, käytetään kuljettajien välisessä kommunikoinnissa.
Yammer	Sosiaalinen työkalu, jonka avulla työyhteisö tiedottaa ajankohtaisista asioista (vrt. Facebook).
Mentori	Ohjaaja, asiantuntija, opettaja, mestari.
Pky-laaturjärjestelmä	Pk-sektorin yrityksille ja organisaatioille kehitetty laadunhallinnan ohjelmisto.
Huolintasopimus	Roskanajossa ja loka-ajossa asiakkaalla on sovittu tyhjennysrytmi, minkä mukaan jätteet ajetaan, eikä hänen tarvitse tehdä tilausta itse.

1 JOHDANTO

Tämän kehittämistutkimustyön kohteena on kittiläläinen perheyrittäjä Hettula Oy. Hettula Oy toimii pääasiassa Kittilän ja Kolarin kunnassa. Suurimpana toimialana yrityksellä on jätehuolto toisin sanoen jätteenkeräily, jossa Kolarin kotitalouksilta sekä matkailukeskuksilta Leviltä ja Ylläkseltä on kerätty matkailijoiden ja yritysten jätteet. Kaivosten työllistettyä yhä enemmän yritystä on se joutunut tekemään kalliita lisäinvestointeja koneisiin ja ohjelmistoihin. Yritys on rekrytoinut lisää työntekijöitä lyhyellä aikavälillä.

Hettula Oy on ollut aikaisemmin niin sanotusti yhden miehen firma. Kaikki työtilaukset ovat tulleet yrityksen toimitusjohtajan kautta. Samoin laskutus sekä hinnoittelu on ollut toimitusjohtajan vastuulla. Yrityksen kilpailuvalttina on ollut pitkään nopea reagointi sekä helppo tavoitettavuus. Asiakkaan on ollut helppo saada kaikki tieto yhdestä numerosta. Yrityksen kasvaessa toimitusjohtajan harteilla eivät enää riitä kantamaan koko yrityksen toimintaa ruohonjuuritasolta laskutukseen asti, vaan työt ovat niin sanotusti ylivuotaneet myös henkilöstön harteille. Yrityksen kasvuprosessista johtuen yhden palvelunumeron logiikasta on jouduttu luopumaan ja työtilaukset jakaantuvat toimiston sekä palvelunumeron välillä. Asiakkaalta tulevat työtilaukset ovat moninkertaistuneet, eikä yksi henkilö voi enää hoitaa työtilauksia saati päivystää firman työtehtävissä yksin.

Yrityksen kasvun muuttuessa organisaatiomaiseksi henkilöstö on joutunut ottamaan enemmän vastuuta omaan tekemiseensä ja suoriutumaan työtehtävistä itsenäisesti. Henkilöstön merkitys on korostunut myös erilaisten laatujohtamismien ja laatujohtamisen toimintatapojen yleistyessä (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 13). Tämä aiheuttaa sen, että aina niin tärkeä henkilöstö on joutunut vielä tärkeämpään osaan. Yrityksen haasteena on nyt saada henkilöstöä jakamaan hiljaista tietoaan uudelle henkilöstölle sekä kehittämään itseään ja Hettula Oy:tä alati tiukkenevan kilpailun myötä. Yrityksen tulisi löytää keinot jatkuvaan kehittymiseen ja mahdollisimman tehokkaaseen yhteistyöhön.

Hettula Oy:llä on vakinainen henkilöstö, jossa vaihtuvuutta on hyvin vähän. Henkilöstö on siis ollut alalla jo pitkään, ja heillä on käytössään paljon hiljaista tietoa sekä ammattiosaamista, jota pitäisi pystyä jakamaan myös uusille henkilöille. Henkilöstön mielipide yrityksen kehitystarpeisiin koetaan välttämättömäksi.

si. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää henkilökohtaisten teemahaastattelujen avulla liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä ajatuksia sekä hiljaisen tiedon laventamista kaikkein kuljettajien käyttöön Hettula Oy:ssä. Opinnäytetyössäni vastaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia kehitysideoita henkilöstöltä löytyy?
- Miksi henkilöstön mielipide työympäristössä on tärkeä?
- Miten laadukkaat kehitysideat saataisiin jalostettua yrityksen käyttöön?
- Miten hiljainen tieto esiintyy yrityksessä, ja miten sen jakamista toisille työntekijöille voitaisiin edesauttaa?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään henkilöstön voimavarojen johtamista ja henkilöstövoimavarojen kehittämistä sekä tutkitaan myös hiljaisen tiedon tärkeyttä yrityksen kehittämisessä kotimaisen ja ulkomaisen kirjallisuuden avulla. Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Laadullinen tutkimus pohjautuu haastatteluihin ja havaintoihin (Eriksson & Koistinen 2014, 2). Tapaustutkimus eroaa laadullisesta tutkimuksesta sen verran, että siinä voidaan hyödyntää myös määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Se ei siis ole yksi tutkimus vaan lähestymistapa, jossa on piirteitä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta. Tutkimusaineisto on usein määrältään pieni, ja siinä pyritään laadukkuuteen ja monipuolisuuteen. Tutkimusaineisto analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Laadullinen tutkimusaineisto ei lopu koskaan, ja sen vuoksi on tärkeää rajata aineisto. (Eskola & Suoranta 2003, 16–19.)

Tutkimusaineiston keräysmenetelmänä käytetään henkilöstön teemahaastattelua sekä tarvittaessa vielä haastattelurunkoa haastatteluiden tueksi. Henkilökohtainen teemahaastattelu toteutettiin joulukuussa 2016 ja sitä jatkettiin keväälle 2017. Yrityksen henkilökunnalle ei ole tehty vastaavanlaista haastattelua, joten tälle työlle oli tarvetta. Yrityksen toimiala on laaja, ja joudunkin rajaamaan opinnäytetyöstäni taksin sekä kaivin- ja pyöräkonetyöt pois. Tämä sen vuoksi, että yrityksen tämän hetkinen kehittyminen vaatii panostusta nimenomaan logistiikkapuolen kuljettajien henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja heidän hiljaisen tiedon levittämiseen yrityksessä. Yritys rekrytoi uutta väkeä nimenomaan

kuorma-autopuolelle eikä niinkään konepuolelle. Toimistotyöntekijät rajaavat myös pois, sillä koen pääsevänäni enemmän kiinni ”ruohonjuuritasolle” jättäessäni itseni sekä kollegani työn ulkopuolelle. Haastattelen yrityksen yhdeksää kuorma-autonkuljettajaa; kaksi heistä on osakkeenomistajan poikia, viisi heistä on työskennellyt yrityksessä pitkään ja uusia henkilöitä on kaksi.

Opinnäytetyö rakentuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisen luvun muodostaa johdanto ja tutkimuksen perustiedot. Johdannossa tutustutaan tutkimuksen syyhyn sekä sen toteutumistapoihin ja käydään läpi tutkimusongelma ja työntavoitteet, tiedonkeräystapa sekä tutkimuksen toteutus. Toisessa luvussa tutustutaan tarkemmin Hettula Oy:hyn yrityksenä ja käydään läpi hieman historiaa, omistussuhteita, toimialaa sekä toimintasädetä. Kolmannessa luvussa keskitytään henkilöstövoimavaroihin sekä yrityksen älykkääseen johtamiseen. Luvussa käsitellään henkilöstön voimavaroihin vaikuttavia tekijöitä sekä sen osa-alueita. Tarkastelun kohteena on erityisesti löytää keinoja henkilöstövoimavarojen tukemiseen ja kehittämiseen.

Neljännessä luvussa tarkastellaan hiljaista tietoa käsitteenä ja sitä, miten se tunnustetaan ja miten sitä voidaan levittää muille henkilöstössä. Viidennessä luvussa kerrotaan valitusta tutkimusmenetelmästä sekä miten ja millä aikataululla opinnäytetyö on toteutettu. Luvussa käydään läpi kuljettajien teemahaastattelua. Kuudes luku sisältää empiirisen osuuden. Seitsemännessä luvussa on opinnäytetyön johtopäätökset, jossa kerrotaan opinnäytetyön tavoite ja sen toteutuminen. Lisäksi se sisältää kehitysehdotuksia. Kahdeksas ja päättävä luku on pohdinta, jossa on tiivistetty työn olennainen sisältö.

2 HETTULA OY:N TAUSTATIEDOT JA HISTORIAA

Hettula Oy on kittiläläinen perheyritys, jonka omistaja on Pertti Hettula. Yritys on aloittanut liiketoimintansa vuonna 1959, jolloin päätoimialana on ollut soranajo Kittilän kunnan alueella. Eri yritysvaiheiden kautta toimiala on muuttunut alkuperäisestä "sorabisneksestä" jätehuoltoon. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä henkilöstöä neljännessä polvessa. Yrityksessä työskentelevistä yhdeksän sukunimi on Hettula, joten puhutaan varsin vahvasta perheyrityksestä. (Hettula, P. 2016).

Yrityksen suurin toimiala on nykyisin jätehuolto, joka on kuulunut yrityksen palveluihin vuodesta 1970. Hettula Oy:llä on oma jätteiden hyötykäyttö- ja kierrätysasema Kittilässä. Jätteiden keräyksen lisäksi yrityksen toimialoihin kuuluvat loka-autotyöt (viemäreiden aukaisut, pesut ja kuvaukset), korkeapainepesutyöt, vaihtolavapalvelut ja lavettikuljetukset, hinauspalvelu, taksi sekä pyörä- ja kaivinkonetyöt. (Hettula Oy 2017.)

Yritys toimii pääasiassa Kittilän ja Kolarin kunnassa, mutta sen toimialueena on koko Tunturi-Lapin alue ja pohjoisin osa ylettyy jopa Kaamaseen asti. Taksin toimipaikka on Kittilän kirkonkylällä sekä ajoittain päivystykset Levillä. Asiakas-kunta koostuu yksityisistä ihmisistä, yrityksistä, kunnista, kaivoksista ja valtionlaitoksista. Kaivosten kasvaessa ovat Hettula Oy:n suurimmat työllistäjät tällä hetkellä Suurkuusikon kaivos Kittilässä, Agnico Eagle Finland sekä Sodankylässä, Boliden Kevitsa Mining Oy. (Hettula, P. 2016.)

Kaivosten työllistäessä yhä enemmän yritystä on yritys kasvanut vuodessa merkittävästi. Hettula Oy:lle on rekrytoitu neljä henkilöä vuoden 2016 aikana ja tällä hetkellä yrityksessä työskentelee vakituisena 14 henkilöä sekä kaksi osa-aikaista, joista toinen on harjoittelija. Yrityksen hallinnollisissa tehtävissä työskentelee kaksi henkilöä. Toimitusjohtaja työskentelee pääosin ratin takana, muita kone- ja kuorma-auton kuljettajia yrityksellä on kaksitoista. Yksi osa-aikainen työntekijä työskentelee jäteasemalla lajittelijana. (Hettula, P. 2016.)

Yrityksen liikevaihto vuonna 2015 oli 2,989 miljoonaa euroa, josta tilikauden tulos 403 918 euroa (Hettula, V. 2016). Yrityksellä on hyvät edellytykset jatkaa menestyksellistä toimintaa jatkossakin. Arjen toiminnassa on vielä kehittämisen

varaa, mutta kehittämistarpeet pyritään tiedostamaan yhdessä henkilöstön kanssa.

3 ÄLYKÄS ORGANISAATIO

Osaaminen on älykkään organisaation tärkein voimavara. Menestyvä yritys on tehokas sekä tekee asioita paremmin kuin muut. Paremmin tekeminen ei tarkoita sitä, että asioita tehdään enemmän ja enemmän, vaan että töitä pitäisi tehdä älykkäämmin kuin muut. Jotta yritys pääsee tähän, pitää sillä olla paljon ymmärrystä, tietämystä ja osaamista. Älykkäällä organisaatiolla on jatkuva kyky uusiutua ja ennakoida muutoksia sekä oppia nopeasti. (Sydänmaanlakka 2007, 218.) Älykäs organisaatio käsittelee tietoa monipuolisesti, ja tietoa tulisi soveltaa ja kehittää jatkuvasti. Nonakan (1994) mukaan sosiaalisten vuorovaikutusten kautta työskentely on prosessi, joka kehittää työntekijöiden osaamista yrityksessä. Tieto on elossa, koska se muuttuu jatkuvasti, ja sitä siirretään ihmisten vuorovaikutusten kautta. (Nonaka 1994; Stillwell 2004, 19.)

Älykkäällä organisaatiolla on selkeä visio ja strategia. Älykäs yritys on määritellyt omat arvot, jotka määräävät sen toimintaa. (Sydänmaanlakka 2007, 220–222.) Todennäköisesti tulevaisuudessa työntekijät valitsevat työnantajansa entistä enemmän myös sen edustamien arvojen perusteella. Abraham Lincolnin ideologia on kaiken toiminnan pohjalla, eli jos et halua enää olla parempi, et ole enää hyvä (Sydänmaanlakka 2007, 223). Laatu syntyy siitä että jokainen työympäristössä tekee parhaansa. Älykkäät ihmiset eivät luo menestyvää yritystä, vaan menestys syntyy kun ihmiset ja tietovirrat kohtaavat (Koivuniemi 2004, 57).

Adelmanin (2010) mukaan yrityksen henkinen pääoma viittaa kollektiivisesti kaikkiin resursseihin, jotka määräävät organisaation arvon ja yrityksen kilpailukyvyn. Yrityksen henkinen pääoma on yrityksen työntekijöiden osaamista ja tietotaitoa. Yrityksen henkistä pääomaa on vaikea mitata rahassa. Adelman (2010) on todennut Magrassiin (2002) viitaten, että inhimillisen pääoman pystyy määrittelemään yrityksen työntekijöiden osaamisella ja heidän pätevyydellä mitattuna. Yrityksen yksittäiset työntekijät kartuttavat yrityksen ammattimaisuutta omalla tietotaidollaan, mikä osaltaan edistää organisaatiota. Yrityksen toiminta on yksinkertaistettuna siellä toimivien ihmisten toimintaa. Heidän toimintansa taas perustuu omalle ymmärrykselle, tahdolle ja tulkinnoille eri asioista. Koneet ovat ylivoimaisesti parhaita prosessoimaan erilaista tietoa, mutta niitä ohjaa ih-

misen ajattelutyö. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 14.)

Älykkäässä organisaatiossa prosessit ovat tärkeitä; henkilöstöjohtamiseen panostetaan kovasti, sillä henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi. Adelmanin (2010) mukaan henkiseen pääomaan voi sisältyä tietoja ja taitoja, joita yritys on kehittänyt palveluidensa tuottamisessa. Henkinen pääoma sisältää tietoa yrityksestä – yrityshistoriasta, asiakkaista, prosesseista – ja kaikkia muita tietoja, joilla voi olla kilpailukykyistä arvoa. Henkilöstön johtamiseen tulisi kiinnittää huomiota, ja se tulisi olla ylimmän johdon prioriteetti numero yksi. Myös henkilöstön osaaminen ja motivaation tarkkailu täytyisi olla säännöllistä, jossa kysyttäisiin henkilöstön tyytyväisyyttä ja palautetta organisaation toiminnasta. Älykkään organisaation yksi tärkein ominaisuus on uusiutumiskyky ja muutosvalmius. Näitä kykyjä tulisi kehittää jatkuvasti, myös silloin, kun välitöntä muutosta ei ole edessä. Kehittämiseen tulisi panostaa erityisesti silloin, kun yrityksellä menee hyvin. (Sydänmaanlakka 2007, 224.)

Kesti (2010) on tehnyt kaavion, joka esittelee tunnusomaiset piirteet menestyvälle yritykselle. Menestyvällä yrityksellä prosessit ja tukitoiminnot ovat tasapainossa, tiimi- ja ryhmätyöt toimivat, henkilöstön jäsenet ovat monialaosaajia ja pystyvät toimimaan useammassa eri tehtävässä. Henkilöstövoimavarojen osalta on sitouduttu hyvään esimiestoimintaan, jossa hyvällä tuloksella kannustetaan ja palkitaan henkilökuntaa. Osaamisen kehittämistä ja kouluttamista harjoitetaan säännöllisin väliajoin. Koska roolit ovat kaikille selkeät, töiden koordinointi helpottuu ja tiimien sekä johdon vuorovaikutus helpottuu.

3.1 Henkilöstövoimavarat

Henkilöstö on yrityksen kivijalka, ja yrityksen menestys on pitkälti kiinni henkilöstöstä. Työntekijöillä on valtava tietämys työstään ja yrityksen liiketoimintaprosesseista, työn ja prosessien tukemista tiedoista sekä tietoa siitä, kuinka asiat tehokkaimmin tapahtuvat yrityksessä (Adelman 2010). Henkilöstö työskentelee yritykselle, tekee päivittäistä työtä ja parhaassa tapauksessa vie yritystä eteenpäin. Menestys ei synny pelkästään teknologiasta, vaan työhön tarvitsee motivoituneen ja osaavan henkilöstön. Nyky-yhteiskunnassa tieto ja osaaminen ovat yrityksiä tärkeimpiä kilpailuvaltteja. (Koivuniemi 2004, 54.) On tärkeää ymmärtää, mitä henkilöstövoimavarat ovat ja mitä niiden johtaminen tarkoittaa.

Ihminen on kokonaisuus, joka vaikuttaa kokonaisuudessaan oman ja yrityksen toiminnan tehokkuuteen. Kokonaisuuden osa-alueita ovat ammatillinen, fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Ammatillinen kunto on kaiken perusta, mutta muitakaan osa-alueita ei pitäisi väheksyä. Yksilö joka tuntee, että häntä arvostetaan, pystyy tuottamaan tarvittavaa energiaa. (Sydänmaalakka 2007, 223.)

3.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Human Resource Management (HRM) eli henkilöstöjohtaminen on yksi älykkään organisaation tunnusmerkki, joka on keskittynyt pääasiassa henkilöstöprosessien tarkasteluun (Viitala 2007, 38). Henkilöstövoimavarojen johtamisen käsite tarkoittaa kaikkia niitä toimintoja, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän sääntelyyn, yrityksen työntekijöiden hankintaan, motivointiin, henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen ja henkilöstön kehittämiseen ja palkitsemiseen (Kauhanen 2003, 14). Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö. Henkilöstöä pitää olla tarpeeksi, ja heillä on oltava työtehtäviinsä vaadittava osaaminen. Heidän tulee myös olla sitoutuneita ja hyvinvoivia. Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen ja motivaatio. (Viitala 2013, 20.)

Henkilöstövoimavarat ovat ratkaiseva lähtökohta, jonka varassa strategisia valintoja voidaan tehdä. Henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksessä on usein suurempi kuin tullaan edes ajatelleeksi. Yrityksessä toimivat ihmiset ovat yrityksen toiminnan kivijalka, mutta voimavarana samalla hauras. Mikäli yritys haluaa kehittää toiminnan laatua ja näyttäytyä luotettava toimijana, täytyy sen huolehtia siitä, että työntekijät pystyvät ja haluavat tehdä hyvää työtä ja pysyä yrityksessä. Yrityksessä ei synny uusia palveluita tai toiminta-aloja, ellei henkilöstö niitä pysty kehittämään. (Viitala 2013, 8.)

Muuttuvien markkinoiden ja kilpailutilanteiden muutokset edellyttävät kykyä reagoida nopeasti, mikä merkitsee myös sitä, että henkilöstömäärää on pystyttävä säätelemään ja tehtäviä muuttamaan. Väkeä on voitava käyttää yrityksen sisällä joustavasti siellä, missä tarvetta ilmenee, ja poistaa sieltä, missä työ vähenee. Yrityksen on haastavaa miettiä, miten henkilöstön motivaatio ja osaaminen

saadaan pidettyä korkealla kireän työtahdin ohessa. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että korkeasta työmotivaatiosta ja sitoutumisesta seuraa laadukkaampia ja parempia työsuorituksia kuin silloin, kun ne ovat matalalla tasolla. Työpaikan hyvä ilmapiiri edistää motivaatiota sekä hyvä osaaminen parantaa osaltansa työsuorituksia. (Viitala 2013, 10–11.)

Tutkimuksen mukaan ihminen käyttää noin puolet valveillaoloajastaan työhön. Suomalainen on elinajastaan töissä noin kahdeksan prosenttia joten on erittäin tärkeää, että työ on motivoivaa. (Viitala 2013, 15). Ihminen viihtyy työssään, jos se on haastavaa ja siinä on saavutettavissa olevat hyväksytyt tavoitteet. Henkilöstönjohtamisessa on onnistuttu silloin, kun yrityksen palveluksessa oleva henkilö kokee työnsä mielekkääksi, tavoitteet mahdollisiksi, palkkiot oikeudenmukaisiksi ja ilmapiirin häntä arvostavaksi.

3.3 Henkilöstövoimavarojen kehittäminen

Yrityksen kriittisiä menestyksiä ovat uusiutumiskyky, nopeus ja joustavuus. Jatkuva muutos vaatii henkilöstöltä paljon ja työstä on tullut jatkuvaa oppimista. (Sydänmaanlakka 2007, 27.) Yritykset toimivat yhä nopeammin muuttuvassa globalisoituvassa toimintaympäristössä, jota muokkaavat niin taloudelliset, poliittiset kuin teknologiset muutokset. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen on haastavaa, ja Kestin (2010) mukaan vain 20 % työyhteisöistä pystyy kehittämään toimintaansa. Yritykset uudistavat strategioitaan ja luovat toiminnoilleen uudenlaisia tavoitteita. Tämä asettaa yrityksille painetta jatkuvaan kehittämiseen ja osaamisen parantamiseen. Oppiminen on edellytys sille, että yritykset ovat kilpailukykyisiä ja pysyvät elossa jatkuvassa muutoksessa (Sydänmaanlakka 2007, 28). Osaaminen vanhenee niin nopeasti, että ainoa keino säilyttää kilpailukykyänsä on oppia nopeasti uutta ja omaksua nopeasti uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. Keskimäärin kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain 15–20 prosenttia, vähimmilläänkin 7 prosenttia (Kauhanen 2003, 141).

Kaikki organisaatiot toteuttavat toimintaansa henkilöstön avulla. Henkilöstön korkea motivaatio, osaaminen ja koko työuran kestävä ammatillinen kehittyminen sekä tiedon jakaminen ovat organisaatioiden keskeisiä voimavaroja. Osaamisen jatkuva kehittäminen ja korkea motivaatio ei synny kenelläkään itsestään, vaan se vaatii hyvää johtamista sekä nykyisten ja tulevien tarpeiden

tunnistamista. Miten organisaatiossa esimerkiksi palkitaan tai tuetaan osaamisen kehittymistä? Oppimisen halu, uteliaisuus ja ihmettely on oppimisen raaka-aine. (Sydänmaanlakka 2007, 38.) Henkilöstön kehittäminen on yksi yrityksen keinoista varmistaa liiketoiminnan vaatima osaaminen jatkossakin. Osaamisen, oppimisen ja kilpailukyvyn välillä vallitsee monia riippuvuuksia, joita on Otalan (2000) jaottelun mukaisesti esitetty Kuviossa 1. (Kauhanen 2003, 142.)

Kilpailustrategiat	Tyypillisiä piirteitä	Osaamishaasteita
Asiakaskeskeisyys	Erikoistuminen. Herkkyys kuunnella asiakkaan tarpeita ja ennakoita niitä. Laatuajattelu.	Asiakkaan alan tunteminen. Jokaisen osaamista kehitettävä jatkuvasti. Tarvitaan monipuolisia osaamisen kehittämistapoja.
Keskittyminen ydinasioihin	Ydintuotteet, ydinmarkkinat, ydinasiakkaat, ydinteknologiat. Pienet yksiköt. Prosessiajattelu. Lean toiminta.	Ydinosuamisen selvittäminen. Korkea ammattitaito.
Nopeus ja oikea ajoitus	Joustavuus ja Reagoitiherkkyys	Organisaatiossa oltava riittävästi strategista osaamista. Nopeiden muutosten ja osaamisen kehittämisen jatkuvuuden välinen ristiriita.
Verkostojen tehokkuus	Apila-organisaatio. Laatustandardit. Osaamisen yhdistäminen. Outsourcing.	Pk-yritysten osaamisen kehittäminen. Oppiminen verkossa.
Nopea oppiminen	Osaamisen tärkein re-	Organisaation oppimis-

	surssi ja kilpailutekijä. Oppiva organisaatio.	kyvyn kehittäminen. Jatkuva oppiminen. Oppimisen johtaminen, johtajuuden haasteet.
--	---	---

Kuvio 1. Tämän päivän kilpailustrategiat, tyypillisiä piirteitä ja osaamishaasteita (Ojala 2000, 30–31).

Osaamista voidaan määritellä monin eri tavoin. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja motivaatiosta (Viitala 2013, 115). Viitalan (2013, 179) mukaan Hall ja Goodale (1986, 6) esittävät, että yksilön osaaminen eli pätevyys muodostuu tiedoista ja taidoista, kokemuksesta, kontakteista, arvoista, asenteista ja oletuksista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Yksittäisen ihmisen näkökulmasta hänen osaamisensa on perusta, jonka varassa hän kehittyy ja onnistuu omassa työyhteisössään ja työtehtävissään. Ihminen selviytyy työtehtävistään sitä helpommin ja luotettavammin, mitä paremmin hän osaa. (Viitala 2013, 179.)

4 HILJAISEN TIEDON TUNNISTAMINEN

Hiljaisesta tiedosta (tacit knowledge) puhuttaessa käytetään usein määritelmää piilevä tieto (Virtainlahti 2009, 37). Hiljainen tieto on usein koneisiin ja ammattilaisiin liitetty käsite, jolle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Ihmisillä on paljon tietoa, mitä ei voi pukea tai ilmaista sanoiksi: ”Tiedämme enemmän kuin pysytymme kertomaan.” Näin sanoi Michael Polanay, jolla hän yritti tiivistää hiljaisen tiedon olemuksen. (Polanyi 1966, 4; Ojala 2008, 52.) Polanay vertasi tietovarantojamme jäävuoreen, jossa suurin osa jäästä jää meren alle piiloon ja vain sen huippu on näkyvässä. Ihminen tietää aina enemmän kuin osaa kertoa. Piilevä tieto kuvaa hyvin hiljaisen tiedon näkymättömyyttä, jonka vuoksi se on hyvin vaikea artikuloida. Arkipuheessa sillä tarkoitetaan kokemuksellista tietoa, ja työelämässä hiljainen tieto määritellään usein työkokemuksen synnyttämiksi taidoiksi ja osaamisiksi. Monesti kysyttäessä hiljaisesta tiedosta sitä on vaikea itse tunnistaa tai pukea sanoiksi. Se miten ammattilainen tietää, kuinka seuraavassa hetkessä tulee toimia ja reagoida, on henkilön kokemukseen perustuvaa hiljais-ta tietoa (Ojala 2008, 26).

Persoonan soveltaessa ja kehittäessä oppimaansa tietoa tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi (Busch 2008, 2–3). Työelämässä hiljainen tieto kerääntyy vuosien varrella tekemällä töitä. Kun jostain tehtävästä tulee meille rutiinia, hiljaisen tiedon tunnistaminen vaikeutuu. Hiljaisella tiedolla on suuri merkitys yritykselle. Mikäli tiedon arvo tunnustetaan ja tiedetään, on tärkeää saada pidettyä osaaminen ja tietämys yrityksessä. Nämä vahvistavat yrityksen kilpailukykyä, eikä synny osaamistyhjiöitä. (Talouselämä 2009.)

4.1 Hiljainen tieto osana henkilöstön kehittämistä

Erityisesti pienissä yrityksissä tietoa ja sen hallintaa voidaan pitää ongelmallisena. Henkilöstön määrän vähäisyys ja siitä jatkuvasti johtuva kiire sekä koulutustausta vaikuttavat siihen, miten tietoa käytetään ja arvostetaan. Niin sanotun ”täsmätiedon” käyttö on usein vähäistä, ja yrityksen johtaja on usein pitkän uran tehnyt ammattimies, jolle kirjallisen tiedon käsittely on hankalaa. Pk-yrityksien tieto on yleensä hiljaista, kokemuksen mukanaan tuomaa tietoa. Menestyvillä yritysjohtajilla on yleensä erittäin paljon kokemuksen mukanaan tuomaa tietoa, ja siihenhän yrityksen menestyminen pitkälti nojautuu. (Hakanen, 2012.)

Yritystä tulisi johtaa niin, että hiljaista tietoa ja osaamista jaetaan ja luodaan yhteisiä käytäntöjä, jotka mahdollistavat uuden tiedon luonnin. Kun tarkoituksena on jakaa tietoa, tarvitsee hiljaisesta tiedosta tehdä ensin käsitteellistä. Tiedon jakamisen kautta työntekijä tekee myös itselleen tiedon näkyväksi ja sen kehittäminen yrityksessä on mahdollista. Hiljaista tietoa ei voi muuttaa informaatio-muotoon, mutta suunnittelun avulla hiljaista tietoa kyetään kuitenkin siirtämään henkilöltä toiselle (Busch 2008, 2–3). Kun tieto on useamman henkilön hallussa, lomittaminen sekä työstä irtautumien on mahdollista (Virtainlahti 2009, 108). Tämä auttaa jaksamaan työssä, näin työt eivät kasaannu vain yhden ”töitä osaavan” hartioille, sillä tiedon jakamisella lisää tietoa, jolloin myös avun pyytäminen kollegalta helpottuu.

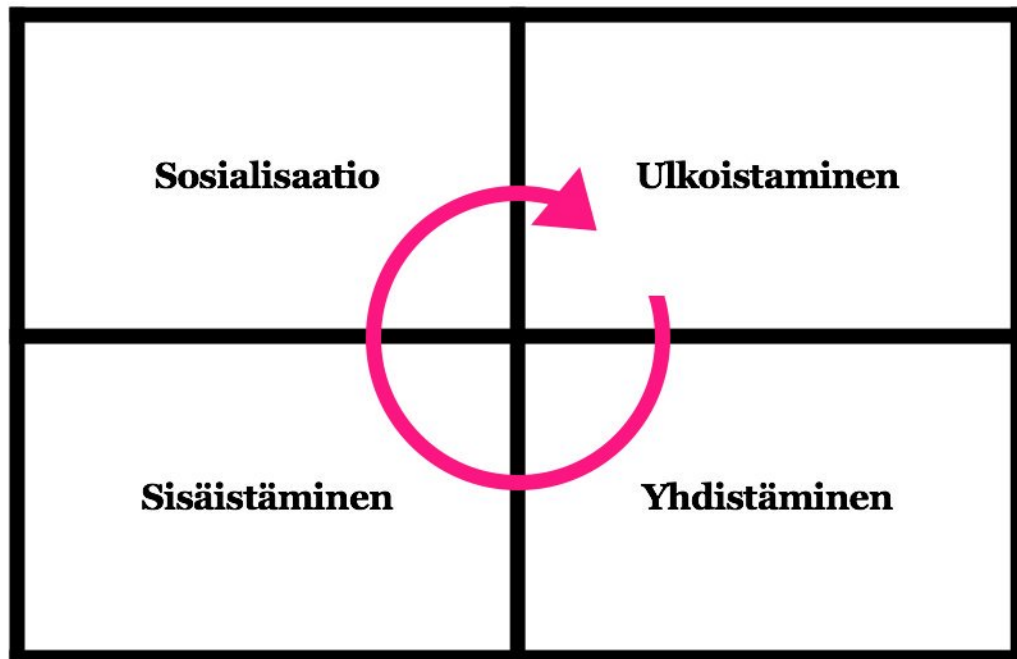
Kesti (2010) on esittänyt alla olevan neljän vaiheen suunnitelman, millä hänen mukaansa kehitetään henkilöstötuottavuutta. Menetelmä on Kestin mukaan käytännönläheinen sekä tehokas. Suunnitelmalla päästään hyödyntämään henkilöstön hiljaista tietoa.

1. Hr-liiketoiminta-analyysi / Kehittämissuunnitelma
2. Kehittämismittaus –hiljaiset signaalit (eHRM)
3. Kehittämispalaverit työyhteisöryhmissä
4. Kehittämisen aktivointi –innovaatiomyllä (HRIS) – Seurantapalaverit

4.2 Tapoja jakaa hiljaista tietoa

Tiedon luomisen prosessimalli eli SECI-malli on Nonakan ja Takeuchin (1995) kehittämä malli, jossa kasvava spiraali kuvaa kenttien läpi kulkemisen jälkeen kerääntyvää ja kasvavaa tiedon määrää (Kuvio 2). Malli kuvaa prosessin neljä vaihetta, jotka ovat sosialisatio, ulkoistaminen, sisäistäminen ja yhdistäminen. Keskellä oleva spiraali kuvaa ”tiedon spiraalia”, jossa hiljainen ja eksplisiittinen tieto vuorovaikuttavat toisiinsa jatkuvasti. Yksilöt siis jakavat toistensa kanssa tietoa, jolloin se yhdistyy uudeksi tiedoksi vuorovaikutuksen avulla. Tiedon määrä kasvaa kasvamisestaan kierrosten edetessä ja spiraalin kasvaessa. Eksplisiittinen tieto on hiljaisen tiedon vastakohta, ja sillä tarkoitetaan esimerkiksi kirjoissa

ja ohjeissa olevaa, muodollista jaettavaa tietoa. Kirjoitetun tekstin lisäksi eksplisiittinen tieto voi olla esimerkiksi video. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59.)



Kuvio 2. Tiedon luomisen prosessimalli (Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Sosialisaatio Kuviossa 2 tarkoittaa hiljaisen tiedon jakamista vuorovaikutusten avulla. Työyhteisössä hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu yhdistämällä hiljaista ja käsitteellistä tietoa, joista voidaan luoda paranneltua ja sovellettua tietoa yrityksen käyttöön. Kollegoilta hiljaista tietoa voidaan hankkia havainnoimalla tai mallintamalla toisen työtapoja. Jotta voidaan ymmärtää ja eläytyä toisen henkilön ajatusprosessiin, tarvitaan usein kasvokkain jaettuja kokemuksia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–64.) Perinteinen mestari-oppipoika-malli on edelleen yksi parhaimmista keinoista siirtää hiljaista tietoa.

Ulkoistaminen tarkoittaa hiljaisen tiedon muokkaamista ja muuntamista eksplisiittiseksi. Hiljainen tieto muutetaan tulkittavaan ja ymmärrettävään muotoon, jolloin se kyetään jakamaan muiden kanssa ja muuttuu näin uuden tiedon luomisen perustaksi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–67.)

Yhdistämisen vaihe sisältää ulkoistettujen eksplisiittisten tietojen yhdistämistä ja vertailua toisiinsa ja jo olemassa olevaan tietoon. Eksplisiittinen tieto kerätään joko yrityksen sisältä tai ulkoa ja voidaan yhdistää aiempiin arkistoituihin tietoihin. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–69.) Sisäistäminen tarkoittaa yhdistettyjen ja

analysoitujen eksplisiittisten tietojen ymmärtämistä ja muuttamista hiljaiseksi tiedoksi, osaksi omaa henkilökohtaista tietopohjaa. Yksilö prosessoi saamaansa tietoa, joka siirtyy käytäntöön mahdollisuuksien mukaan. Kun ihminen on sisäistänyt asian ja omaksunut sen omaksi hiljaiseksi tiedokseen, alkaa kehä alusta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69–70.)

5 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaavat tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma sekä tehtävät (Kyrö 2004, 95). Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää henkilöhaastattelujen avulla liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä ajatuksia sekä hiljaisen tiedon levittämistä koko henkilökunnan käyttöön Hettula Oy:ssä. Tutkimus suoritettiin talvella vuodenvaihteessa 2016–2017 henkilökohtaisella teemahaastattelulla.

5.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eroaa laadullisesta tutkimuksesta sen verran että siinä voidaan hyödyntää myös määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48). Se ei siis ole yksi tutkimus vaan lähestymistapa, jossa on piirteitä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta (Kananen 2013, 23). Tapaustutkimus käynnistyy tutkimusongelman määrittelystä, joka ohjaa koko tutkimusprosessia. Tapaustutkimukselle on usein tyypillistä tutkimusongelman monisyisyys ja laajuus. (Kananen 2013, 60–61.)

Tutkimustyön toimeksiantajana toimi Hettula Oy, jonka toimitusjohtajan Pertti Hettulan kanssa yhteistyössä päätettiin opinnäytetyön aihe, joka oli työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja hiljaisen tiedon levittäminen. Tutkimusongelma oli haastattelun avulla selvittää, millaisia liiketoimintaa liittyviä kehityksiä henkilöstöllä on, sekä saada selville, miten Hettula Oy:n henkilöstö kokee, että olisi järkevintä levittää hiljaista tietoa.

Tutkimuksen tulosten pohjalta on tarkoituksena tehdä tarvittavia parantavia toimintoja. Osa kyselyn tuloksista vaati välitöntä reagointia opinnäytetyön aikana, kuten esimerkiksi kielitaidon kohentaminen ennen alkavaa sesonkia sekä uusien ohjelmistojen käyttöönottoa sekä näiden koulutustarvetta.

Tapaustutkimuksessa luotettavuutta, reliabiliteettia ja validiteettia arvioitaessa tulee ottaa huomioon, että arvioita tehdessä ei voida käyttää yksin laadullisen tai määrällisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä vaan niitä on sovellettava sen mukaan, kumpi tutkimusote on tarkasteltavana. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös mittaamalla työn laatua. Tapaustutkimuksen tulosten arviointi perustuu hyvään dokumentaatioon. Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten

pitäisi olla oikeita ja uskottavia ja näin myös luotettavia. (Kananen 2013, 115–117.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida arvioimalla koko tutkimusprosessia. Tutkimuksen työkaluna on käytetty henkilökohtaista teemahaastattelua, joka sisältää sekä luotettavan että määrällisen osion. Niinpä siinä on käytettävä kummankin tutkimusotteen mukaista luotettavuustarkastelua. Luotettavuuden kannalta tärkeintä on se, että esitetty tieto pystytään perustelemaan, todistamaan ja näyttämään toteen. Samalla on erittäin tärkeää tuoda tutkijan oma näkemys esille tutkimustuloksissa. (Kananen 2013, 122.)

5.2 Tutkimuksen toteutus

Päätin kerätä aineiston teemahaastattelemalla yhdeksää kuorma-auton kuljettajaa. Teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön ajatuksia, kokemuksia ja tunteuksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48). Valitettavasti jouduin jättämään kaksi kuorma-autonkuljettajaa pois haastattelusta, sillä meillä oli ylitsepäsemättömiä aikataulusongelmia. Seitsemän haastattelun avulla sain kuitenkin luotettavan ja kattavan aineiston, mitä tutkia. Päädyin henkilökohtaiseen teemahaastatteluun muun muassa siksi, että toivoin keskustelujen olevan vapautuneita ja luontevia. Haastattelijan läsnäolo heijastaa aina myös haastateltavan vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 49–52). Jokainen kuljettaja tuntee minut vähintään työnsä kautta, joten haastateltavat eivät arastelleet haastattelutilannetta. Syy miksi en halunnut haastatella kuljettajia ryhmässä, oli pureutuminen opinnäytetyön aiheeseen ja se, että työssä nousevat epäkohdat on helpompi ilmaista kahden kesken kuin ryhmässä, varsinkin jos ne liittyvät toisiin työntekijöihin.

Haastattelussa on mahdollista kerätä tietoa muullakin tavoin, sillä siinä haastattelija näkee vastaajan, hänen eleensä ja ilmeensä sekä haastateltava voi kertoa aiheesta laajemmin kuin mitä hän kirjottaisi paperille tai lomakekyselyyn. Haastateltavalta voi kysyä samalla perusteluja annetuille vastauksille tai pyytää esittämään lisäkysymyksiä. Haastattelun etuna myöskin on, että kysymyksiin saa vastaukset, toisin kuin lomakkeissa vastausten määrä voi jäädä vajaaksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 205.)

Haastattelu vie aikaa, ja sen vuoksi laadin valmiiksi teemahaastattelurungon, joka toimi haastattelussa niin sanottuna keskustelurunkona. Ilmoitin kuljettajille syksyllä 2016 tehtävästä haastattelusta, tarkoitukseni oli motivoida mahdollisimman moni osallistumaan ennakkoluulottomasti haastatteluun ja miettimään työtänsä monitahoisesti. Työntekijöille kerrottiin, että haastattelu suoritettaisiin työajalla ja että kyselyyn vastaaminen oli luottamuksellista. Tutkijan tulee suhtautua tutkimuksen tavoitteisiin vakavasti ja olla haastattelun aikana luottamusta herättävä ja huomiota herättämätön (Hirsjärvi & Hurme 2000, 68–69).

Henkilökohtainen teemahaastattelu toteutettiin joulukuun 2016 sekä kevään 2017 välisenä aikana. Haastattelin kuljettajia työn ohessa päivällä hyppäämällä haastateltavan kuorma-auton kyytiin, sillä ajattelin tämän olevan niin sanotusti idearikkainta aikaa. Halusin myös estää muiden henkilöiden tulon haastattelutilanteeseen, jotteivät he vaikuttaisi keskusteluun tai haastateltavien vastauksiin. Kuorma-auto oli siitäkin ihanteellinen paikka haastatella, että haastateltava ei saisi istua liian kaukana haastattelijasta. Mikäli etäisyys koetaan suureksi, saattaa luottamuksellisuus kärsiä haastateltavan ja haastattelijan välillä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 73–74). Lisäksi sain ohessa havainnoida työnkulkua ja tutustua kuljettajien eri toimintatapoihin. Pitkillä ajomatkoilla oli hyvä keskittyä kysymyksiin ja kuljettajat tuntuivat virkeiltä. Myös kehitysideoita huomattiin kesken teemahaastattelun, kun työssä tuli ongelmia. Henkilökohtainen teemahaastattelu vei aikaa tunnista kahteen tuntiin. Kirjoitin teemahaastattelut suoraan tietokoneelle, jonka jälkeen kirjoitin tekstin puhtaaksi sanatarkasti.

Teemahaastatteluissa huomasin, että koska olen myös itse perheyryksessä työskentelevä, suhtauduttiin minuun pienellä varauksella. Kuulin muutaman kerran kommentin ”mitä tässä uskaltaa sanoa”, mutta rohkaisin kuljettajia kertomaan rehellisesti asiasta. Tutkimustilanteessa haastattelija ei voi ilmaista avoimesti omia mielipiteitään eikä tunteitaan, koska niin tapahtuessa saattaa olla riskinä tutkimuksen keskeyttäminen (Kuula 2006, 154–155). Tutkijan pitää pysyä tulemaa toimeen erilaisten ihmisten kanssa, ja hänen tulee pysyä neutraalina, vaikka voisikin kohdata voimakkaitakin tunteita haastattelun aikana (Hirsjärvi & Hurme 2000, 68–69). Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavat haluavat antaa niin sanotusti sosiaalisesti suotavia vastauksia

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206). Tämän vuoksi onkin tärkeää, että haastateltava osaa tulkita haastateltavan vastauksia.

5.3 Haastatteluagenda

Haastattelurunko (Liite 1) laadittiin yhdistelemällä ja muokkaamalla erilaisia internetissä olevia kyselymalleja paremmin kohdeyritykselle sopivaksi. Erittäin tärkeää oli löytää teema-alueet, jotka palvelivat juuri tätä työyhteisöä. Tutkija ei saa käyttää haastattelussa ohjaavia kysymyksiä, koska se voi siirtää vastausten painopisteen haastateltavan omista ajatuksista tutkijan näkemyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu tutkittavaan ja hänen kokemuksiinsa. (Kylmä & Juvakka 2007, 93.) Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tutkijan lisäksi myös haastateltava tarkentaa ja syventää teema-alueita. Haastattelijan tehtävä on käydä kaikki teema-alueet läpi, mutta niiden järjestys voi vaihdella haastattelusta toiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 66–67.)

Teemahaastattelu sisälsi kaikkiaan seitsemän aihealuetta, ja kysymykset liittyivät yleisesti alla oleviin osa-alueisiin:

1. Esimiestyö ja johtaminen
2. Osaaminen ja itsensä kehittäminen
3. Työhyvinvointi ja työilmapiiri
4. Rekrytointi ja perehdytys
5. Viestintä
6. Työvälineet ja turvallisuus
7. Tulevaisuus.

Haastatteluissa olleista kuusi toimii pääasiassa Kittilän alueella ja yksi kuljettaja Kolarin kunnan alueella. Kuorma-auton kuljettajien keski-ikä on 36 vuotta ja kaksi heistä on yli 50-vuotiaita, joten henkilöstö on suhteellisen nuorta. Opin- näytetyö tuli siltäkin tavoin hyvään paikkaan, sillä hiljainen tieto on vielä mahdollista levittää yrityksessä. Yhä useampi yritys on havahtunut hiljaisen tiedon ka- toamiseen yrityksen vanhojen henkilöiden eläköitymisen myötä. Ikääntyvien

työntekijöiden vahvuutena pidetään kokemuksen kautta syntynyttä käytännöllistä tietoa (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 255.)

6 TEEMAHAASTATTELUIDEN TULOKSET

Teemahaastattelurunko oli tarkoituksella kattava. Koska vastaavaa kyselyä ei ole yrityksessä toteutettu, päätettiin yhteistyössä yrityksen hallituksen puheenjohtajan kanssa tehdä kyselystä hieman kattavampi. Yritykselle tein hallituksen puheenjohtajan pyynnöstä erillisen raportin, jossa haastatellut henkilöt pysyvät anonyymeinä. Haastattelurunko on kokonaisuudessaan liitteenä (Liite 1). Teemahaastattelusta olen irrottanut teemat, jotka koskevat opinnäytetyön aiheitani, ja opinnäytetyötäni varten olen karsinut alkuperäisestä haastattelurungosta työtäni koskevat kysymykset.

Hettula Oy:lle on tullut monelta alalta osaajia töihin. Osa heistä on jotenkin päätnyt kuorma-auton kuljettajaksi, ja osalla se on ollut enemmänkin kutsumusammatti, voisi puhua jopa sukurasitteesta. Hettula Oy on monialayritys isolla toimialalla, jossa kaivataan erityisosaamista. Kuljettajat toimivat pääasiassa omilla osa-alueillaan, mutta tarpeen vaatiessa he tekevät myös töitä, jotka eivät kuulu heidän päivittäiseen työsarkaan. Kuljettajilla yhtä lukuun ottamatta toimipaikkana on Kittilä. Yksi kuljettaja toimii pääsääntöisesti roska-auton kuljettajana Kolarissa.

Nostan esiin kyselyssä ilmi tulleita suoria kehitysideoita, joihin yrityksen olisi helppoa ja edullista reagoida. Lisäksi käyn läpi muutamia hiljaisesta tiedosta ylös nousseita opinnäytetyöhöni liittyviä epäkohtia. Muutama kehityskohde vaatisi hieman vaivaa ja rahaa, mutta niihin panostamalla saataisiin tulevaisuudessa hyvä kilpailuetu. Yrityksellä menee tällä hetkellä arvioituilla mittareilla hyvin, joten kehittämiseen tulisi panostaa erityisesti tässä vaiheessa, kun se on luonnollista ja helppoa.

6.1 Henkilöstön motivaatorakenne

Yritys ei toimisi ilman henkilökuntaa. Henkilöstön korkea motivaatio on yksi syy siihen, miten menestyvä yritys on. Korkea motivaatio ei synny kenelläkään itsestään, vaan se vaatii hyvää johtamista sekä henkilöstön tarpeiden tunnistamista. (Sydänmaanlakka 2007, 38.) Kysyin teemahaastateltavilta pitävätkö he työstään ja kokevatko he oman työnsä tärkeänä. Kaikki haastateltavat vastasivat työn olevan heille tärkeää. Kaikki löysivät työstään mukavia puolia, joista

useimmin mainittiin asiakaspalvelu ja se, että jokainen päivä on erilainen. Hinausala mainittiin yrityksen toimialoista kiinnostavampana, koska sen työtehtävät ovat monipuolisia ja haastavia. Negatiivisia puolia työstä löydettiin pitkät työpäivät, ja roska-auton kuljettajat halusivat tehdä välillä muita töitä ja paperitöiden teko miellettiin haastavana.

Seitsemästä teemahaastateltavasta kuusi oli tyytyväisiä palkkaansa. Työsuorituksesta saatu palkkio vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen, jos se vastaa työntekijän odotuksia. Huono palkkio heikentää työsuorituksen laatua ja se voi johtaa jopa irtisanomisiin. (Peltonen & Ruohotie 1991, 18–25.) Kysyessäni haastateltavilta kokevatko he olevansa motivoituneita, kaikki kuljettajat kokivat olevansa motivoituneita. Motivoituneisuuden syiksi mainittiin nykyaikainen kalusto, millä tehdään töitä, mielekäs työ ja työkalut. Motivoituneisuuden koettiin kasvavan, kun sai tehdä tavallisesta poikkeavia työtehtäviä. Monipuolinen työ motivoi työntekijää. Esimiehen tulisikin aika ajoin vaihdella työn sisältöä, sillä se vaikuttaa työmotivaation lisäksi myös työtyytyväisyyteen. (Heinonen & Järvinen 1997, 52.)

6.2 Esimiestyö ja johtaminen

Hettula Oy:n henkilöstö on pääosin tyytyväinen esimiehensä toimintaan. Kysymykseen ottaako esimiehesi sinut huomioon, vastasivat kaikki myöntävästi. Yksi kuljettajista mainitsi saavansa tehdä työtehtävät itsenäisesti. Henkilöstö tuntee voivansa luottaa esimieheensä ja kunnioittaa häntä. Halu osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja korkea motivaatio eivät synny itsestään, vaan ne vaativat hyvää johtamista. Muutama kaipaisi kehityskeskusteluja esimiehen kanssa sekä palautetta omasta työstään, ja välillä olisi kiva myös saada positiivista palautetta. Palaute tulee antaa rakentavana: hyvä palaute on kuvailevaa, kohdistuu asiaan ja on havaintoihin perustuvaa. Palaute tulee antaa tapahtumahetkellä, eikä se saa sisältää montaa erinäistä asiaa samalla kertaa. Hyvin annettu palaute vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja antaa työntekijälle runsaasti työmotivaatiota, oli palaute sitten negatiivista tai positiivista. (Ruohotie & Honka 1999, 88–90.) Osalle riitti joka aamuiset keskustelut yrityksen hallilla, sillä joskus hallilla saatettiin istua kahden kesken esimiehen kanssa. Luottamusmiehelle ei koet-

tu ainakaan vielä olevan tarvetta, mutta mikäli yritys jatkaa kasvuaan, tulisi tätä haastateltavien mielestä miettiä uudemman kerran.

Suoraa rakentavaa palautetta esimiestyöstä annettiin työtehtävien jaosta, sillä yrityksen kasvaessa ne ovat menneet monien mielestä sekaviksi. Johtajuutta toivotaan selkeämmäksi, sillä tällä hetkellä yrityksessä on kolme johtajaa. Työtehtäviä tulee kolmelta yrityksen avainhenkilöltä. Työtehtävät saattavat vaihtua lennosta monen henkilön kautta, ja aina ei ole täysin selvää, minne ollaan menossa, mikä aiheuttaa työympäristössä turhaa sekasortoa sekä kireyttä. Työkomentoihin kaivattaisiin selvyyttä myös siten, että usein työtehtävään lähtiessä ei ole selvillä paikan osoitetta, laskutustietoja, tilaajan nimeä tai puhelinnumeroa. Eri ihmisestä saatetaan puhua usealla eri nimellä, samasta paikasta käytetään vanhaa nimitystä. Lisäksi kuljettajaa pyydetään tarkistamaan laskutusosoitteita paikan päällä tai paikalle mentäessä ei ole ketään asianomaista. Ongelmaksi nousi myös paikkakuntatietämättömyys kaikkia henkilöitä ja osoitteita ei tiedä, joten on vaikea suunnistaa työmaille, jolloin pitää aina kysyä jostakin apua. Ongelma kuitenkin katsotaan helpottuvan ajan myötä, kunhan paikat tulevat tutuiksi.

Opinnäytetyön aikana pyysin Tietomittaa pureutumaan myös edellä mainittuun ongelmaan. Hettula Oy:llä on käytössään Tietomitan lanseeraama JHL-ohjelmisto. JHL-ohjelmisto (toiselta nimeltään Jättäri) on nimenomaan jätehuoltoalueelle suunniteltu ohjelmisto, jonka avulla hoidetaan asiakasrekisteri, työtilaukset, ajo-opastus roskanajossa, tilausten käsittely ja laskutus. JHL-ohjelmiston avulla pystytään luomaan tehokkaita ja kannattavia ajoreittejä, ja ohjelmistoon voi paikantaa asiakkaan tarkan sijainnin, mikä mahdollistaa asiakkaan lisäämisen mahdollisimman optimaaliselle ajoreitille. Hettula Oy lähtee JHL-pilottihankkeeseen, jossa yritykselle räätälöidään täysin oma ohjelmisto, jossa työtehtävät täytyy esitää niin, että jo lähtiessä kuljettajalla on kaikki tarvittava tieto. Pilottihankkeeseen on tällä hetkellä laitettu yrityksen kolme henkilöä, jotka alkavat puolivuotisen pilottihankkeen testihenkilöiksi. Testaus kestää noin puoli vuotta ja on valmis koko yrityksen käyttöön vuoden 2017 lopulla. Kevään 2017 aikana Hettula Oy ottaa käyttöönsä JHL-ohjelmistossa tietokoneet laajemmin, ja jokaiselle kuljettajalle tulee oma tabletti tai tietokone, jonne he voivat merkitä suoraa tekemänsä työtehtävät ja uudet tilaukset.

6.3 Osaaminen ja itsensä kehittäminen

Henkilöstön osaaminen on keskeinen osa yrityksen menestystä. Teemahaastattelussa keskusteltiin, onko roolit ja vastuualueet kaikille selkeät. Vain kolme kuljettajista sanoi vastuualueidensa olevan heille selkeät ja neljä muuta eivät näitä tienneet. Kysyttäessä vastaako oma osaaminen heille annettujen työn vaatimuksia, olivat kaikki yhtä lukuun ottamatta sitä mieltä, että osaaminen vastaa hyvin tai erittäin hyvin heille annettuja työtehtävien vaatimuksia. Yrityksen kilpailukyky riippuu eniten siitä, miten ammattitaitoista henkilökuntaa yrityksessä on ja miten yrityksestä käytetään osaamista ja kuinka nopeasti opitaan uutta (Viitala 2007, 170).

Kysymykseen oman työnkeskeisistä ongelmista ja niiden ratkaisujen mahdollisuuksista tuli useita ehdotuksia. Englannin kielen osaaminen miellettiin tärkeäksi, mutta sen opettelu lähtisi vain työntekijästä itsestään. Vain yksi vastaajista koki englannin kielen tasonsa olevan hyvällä tasolla. Yrityksessä on huomattu aikaisemminkin englannin kielen puute ja sitä on yritetty aktivoida. Kesällä 2016 järjestettiin kysely, olisiko työntekijöillä halukkuutta osallistua englannin kielen kurssille, jos tällainen heille räätälöitäisiin. Kurssille ilmoittautui viisi kuljettajaa. Syksyllä 2016 työntekijöille aloitettiin intensiivinen kahden viikon englannin kielen kurssi. Kurssi oli palkaton, ja se toteutettiin työajan ulkopuolella. Kurssi toteutettiin viikoilla 37 ja 38 yhteistyössä toisen paikallisen firman kanssa. Kurssin ajankohta oli maanantaista torstaihin klo 18–21. Valitettavasti kurssille osallistui Hettula Oy:n puolesta vain kaksi kuljettajaa. Haastattelussa kävi ilmi, että varsinkin englannin kielen kursseille olisi edelleen kysyntää ja halukkuutta osallistua. Osa taas koki olevansa jo liian vanha kouluttamaan tässä itseään. Tuli ilmi, että syksyn kurssin ajankohta oli väärä, vaikka siihen oli etukäteen kysytty mielipidettä kuljettajilta. Työpäivät olivat venyneet muutaman mielestä liian pitkiksi, eikä kurssille jaksettu osallistua. Yksi haastateltavista ehdotti autoihin jaettavaa suomi–englanti-tukisanastoa, missä olisi kaikki yleisimmät työhön liittyvät sanat. Tästä saisi tukea työhön ja apua arjen haasteisiin.

Kuljettajat kokivat osaavansa hyvin oman toimialueensa; roskakuskit roskakanajon, lokakuskit lietteenajon ja niin edelleen. Kehittyä he haluaisivat muilla, hieman itselle oudommilla yrityksen sisäisillä toimialoilla. Viisi kuljettajaa mainit-

si kysyttäessä, että yritys on kannustanut heitä kehittymään. Järjestetyille kursseille tuntuisi olevan kyselyn mukaan kiinnostusta, mikäli kurssi olisi heitä koskettava. Kiinnostaviksi kursseiksi mainittiin englannin kielen kurssi, tekniikka-puolen kurssit, metallityön kurssi, sähköpuolen kurssit sekä viemärinkuvaukseen ja puhdasvesipuolelle suuntautuvat kurssit. Muita kursseja mitä kaivattaisiin, olivat asiakaspalvelukurssi, varsinkin negatiivisten palautteiden vastaanotossa, ja asiakastilanteiden kanssakäyminen. Apua kaivattaisiin myös Atk-ohjelmien kuten JHL ja Yammerin käyttöön. Atk-ohjelmien ja Yammerin käyttöön havaittiin olevan tarvetta jo opinnäytetyön aikana ja kuljettajille pidettiin koulutuspäivä Hettula Oy:n atk-laitteiston käytöstä.

Kurssit eivät saisi kuljettajien vastausten mukaan olla pakollisia, sillä kurssien ei silloin nähty vastaavan tarkoitusta. Perusteluina kerrottiin muun muassa, että kursseista ei haluttaisi pakollisia, sillä ne jotka pakotetaan kursseille, vievät mahdollisuuden oppia heiltä, jotka sitä oikeasti haluavat. Haastatteluissa toistui sama syy, ”jokainen joka haluaa kehittää itseään, niin se pitää lähteä itsestä”. Syy miksi kurssia ei haluttu palkalliseksi, kerrottiin niin, että porukkaa tulisi kursseille vain palkan perässä eivätkä niinkään oppimisen halusta. Palkan sijaan ehdotettiin esimerkiksi kielilisiä tai jotakin sanktiota heille, jotka eivät kursseille osallistu. Yleisesti palkitsemisperiaatteiden linjaaminen on yksi keskeinen osa henkilöstöstrategiaa. Palkkioiden ja kannustimien jakamisen periaatteet pitäisi välttää olla yleisesti tiedossa henkilökunnalla. Palkitseminen ei ole pelkästään rahallista ja aineellista hyödykettä, vaan palautetta on tärkeää antaa myös hyvin hoidetusta työstä. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 10.)

Kaksi kuljettajista oli sitä mieltä, että kurssi/koulutuspäivistä tulisi saada rahallinen korvaus. Perusteiksi palkanmaksulle sanottiin, että se on jokaisen omasta vapaa-ajasta pois ja tälle haluttiin korvaus. Mikäli kurssi järjestetään työpäivänä, kerrottiin tämän olevan työtunneista pois, ja näin ollen kurssilla olosta menetetään työtunteja. Kurssista haluttiin saada esimerkiksi korvaus vaikka kurssipäivärahana. Kaikki haastateltavat kokivat kursseille osallistuminen tärkeänä. Kuitenkin niiden järjestämisen aikataulut nousi esteeksi kurssille osallistumiseen. Kurssille osallistumisen esteeksi mainittiin muun muassa pitkät työpäivät, viikonloppuja ei myöskään mielellään käytettäisi kursseilla oloon lukuun ottamatta ammattipätevyyskursseja.

6.4 Kehitysideat ja niiden työstäminen

Hettula Oy on pieni perheyhtiö, joten kannattaviin kehitysideoihin reagoidaan nopeasti. Kuljettajilta tulee jonkin verran kehitysideoita, ja osa niistä saadaan jalostettua vuosittain käytäntöön. Esimerkiksi puhelinvaihte rakennettiin vuonna 2016 erään kuljettajan aloitteesta. Kysyttäessä haastateltavilta yrityksen vahvuuksista moni korosti monipuolista ja osaavaa henkilökuntaa ja yrityksen nopeaa reagointia asioihin. Yrityksen palveluita keuhuttiin laajaksi.

Haastateltavilta kysyttäessä yhtenä kehitysideana mainittiin tiimityön korostaminen. Kaikkien tulisi puhaltaa yhteen hiileen. Esimerkkinä annettiin, kun joskus tulee vastaan tilanne, että yhdelle ihmiselle kertyy muita ihmisiä enemmän töitä. Olisi toivottavaa, että tämän työtaakkaa kevennettäisiin eikä vain kadottaisi töistä, jättäen kollega hukkumaan tekemättömiin työtehtäviin. Samaan aihealueeseen viitaten työntuuraajaan pitäisi voida luottaa. Esimerkiksi roskanajopuolella pitäisi sijaisen ajaa sovittujen ajojen mukaan. Nyt on käynyt useampana vuonna niin, että loman jälkeen on joutunut parsimaan toisen jälkiä ennen kuin saa omasta aikataulusta kiinni. Pitäisi myös aina ilmoittaa, jos johonkin kohteeseen ei ole päässyt tai joku työ on jäänyt tekemättä, jotta se ei vain jäisi pois tehtävältä.

Tiimihenki miellettiin yleisellä tasolla hyväksi. Muutamia konflikteja mainittiin suullisessa viestinnässä. Usea kuljettaja mainitsi, että asioita esitellään liian kärkevästi ja asioita myös kommentoidaan halveksivasti. Nämä toivottaisiin saatavan kitkettyä pois työpaikalta, koska niiden ei koeta sinne kuuluvan. Virvenliikenne toivottaisiin myös pysyvän asiallisena, sillä se on päällä koko ajan. Virve-radio on viestintä tarkoitukseen käytettävä apuväline, jolla kuljettajat kommunikoivat keskenään. Kuljettaja voi olla esimerkiksi asiakkaan vieressä, kun Virvestä kuuluu epäasiallista käytöstä. Haastateltavien mukaan työpaikalla käyttäydytään suurimmaksi osaksi asiallisesti.

Perehdytykseen toivottiin kehitystä siltä osin, että kaikki atk-ohjelmat sekä paperityöt käytäisiin kunnolla läpi. Toivottiin muun muassa ongelmatilanteiden ratkaisua, esimerkiksi mitä tehdä tilanteessa, jossa on painanut väärää nappia. Työnkierto esiintyi myös muutaman kuljettajan suusta. Työnkierrolla saataisiin pidettyä yllä motivaatiota sekä päästäisiin ajamaan eri autoja. Työnkiertoa on

yrityksessä esiintynytkin joltakin osin. Pääperiaate on, että sama kuljettaja pysyisi ajamaan tarvittaessa useampaa eri kuorma-autoa. Näin ollen työt vaihtelevat keskenään ja keksitään uusia työtapoja toimia.

Kalustossa on aina myös kuljettajien mielestä kehitettävää, ja mainittiin muun muassa kaivoksen peräkärryn muokkaus, lavojen sirutus sekä huoltoauton tarve. Yritys koki huoltoauton hankkimisen niin tarpeelliseksi, että se tilattiin opinäytetyön aikana ja se tulee yrityksen käyttöön kesäkuussa 2017.

Olemassa olevia toimintoja pitäisi myös kuljettajien mielestä tehostaa. Esimerkiksi imuautoa pitäisi saada enemmän töihin markkinoimalla autoa. Samoin korkeapainepesupalveluita pitäisi saada kaupattua enemmän. Loka-autoon ja hinausautoon toivottiin päivystyslistaa. Kaikki olivat myös valmiita alkamaan päivystysrinkiin, mikäli sellaiseen päätettäisiin lähteä.

6.5 Hiljainen tieto ja sen jakaminen muille työntekijöille

Haastateltavien kanssa pohdittiin miten hiljaista tietoa omasta työstä saataisiin jaettua muille työntekijöille. Miltei kaikilta tuli vastaus, että työntekijöiden tulisi kulkea toistensa mukana, jolloin opittaisiin uusia paikkoja sekä tapoja toimia.

Hoe (2006, 494) mukaan Tua (2000) esittää, että hiljaista tietoa voidaan hankkia yksittäisten prosessien avulla, kuten esimerkiksi sosiaalisilla vuorovaikutuksilla ja mallintamisella. Tämä ei olisi pelkästään perehdytykseen ja työnohjaukseen liittyvää toimintaa, vaan myös kokeneet kuljettajat kulkisivat toistensa mukana. Niin sanotut ”pakkiparit” vaihtuisivat, ja opittaisiin ja nähtäisiin eri tapoja toimia. Monesti tästä käytetään myös nimitystä mestari-oppipoika-nimitystä, jossa kokenempi auttaa aloittelijaa. Aloittelija mallintaa omassa työssään kokeneemman tapoja toimia ja voi oppia mestari-oppipoika-mallissa myös mestarin virheet, joita itse voi välttää. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 277.)

Hiljaista tietoa koettiin olevan etenkin roskanajossa sekä lietteenajossa. Toimintatavoissa tunnistettiin olevan tottuja työtapoja, ja esimerkiksi eri kuormansidon-
tatapoja näkyy yrityksessä monia. Kantapään kautta opittuja työtapoja on pyritty opettamaan varsinkin uusille työtovereille. Tämän vuoksi nähtiin tärkeänä, että kun uusi työntekijä tulee taloon, tulisi hänen kulkea mahdollisimman monen

konkarin mukana, jotta hän samastuisi useamman tavan toimia ja saisi näin ollen parhaat mahdollisuudet avut työilleen.

6.6 Jätekuljetuksen haasteet

Roskanajo on yksi yrityksen suurimmista toimialoista, joten siitä luonnollisesti riitti keskusteltavaa kuljettajien kanssa. Päätin ottaa tämän käsittelyyn omana asianaan. Roskanajo toimii myös hieman eri tavalla verrattaessa sitä muihin yrityksen toimialoihin. Kuljettajat käyttävät päivittäin työssään atk-ohjelmaa apuna, sekä heille ajetaan valmiiksi reitti, minkä mukaan he toimivat.

Hiljaista tietoa löytyy kuljettajilla muun muassa roskan ajopuolella reittiosaamisesta sekä ajojärjestyksestä. Hettula Oy päätti noin kymmenen vuotta sitten sijoittaa JHL-ohjelmistoon, jonka avulla roskanajo helpottui huomattavasti. Sitä aikaisemmin roskanajot ajettiin paperille, josta ne sitten vuoden lopuksi laskutettiin. Ohjelmistoon siirtyminen on vähentänyt paperitöitä niin toimistosta kuin autostakin, työtehtävät ovat ajan tasalla ja turvallisessa paikassa. Jättäriin myötä työntuuraaminen on ollut huomattavasti helpompaa. Ohjelmiston avulla kuljettaja näkee pisteet, mitkä ovat ajolistalla, kuka on asiakas, mikä astia asiakkaalla on, ja tärkein tieto on, missä astia sijaitsee. Ohjelmisto käyttää navigointiin omaa karttapohjaansa, jonne kohteet on paikannettu kuljettajan avulla. Kolarissa ajoreitit ovat viety jo niin pitkälle, että kuka tahansa kuljettaja reitillä ajaakin, hän tietää, missä käydä. Kolarissa asiakkaat tilaavat itse roska-astian tyhjennykset, joten kuljettajien ajolistalla ovat vain ne kohteet, mitkä pitää tyhjentää.

Kittilässä tilanne ei ole aivan yhtä yksiselitteinen, sillä siellä ajoreitillä ovat kaikki asiakkaat ja kuljettajan tehtävä on tyhjentää astiat tarvittaessa. Hänellä on siis ääretön määrä hiljaista tietoa, mikä tulisi saada tallennettua samalla tavalla kuin Kolarin päässä. Kittilässä useimmilla asiakkailla on roskanajossa käytössään huolintasopimus, jossa heidän ei tarvitse tilata tyhjennystä itse vaan roska-auton kuljettajat huolehtivatastian tyhjennyksistä. Muutamilla asiakkailla on vakituiset tyhjennysrytmit, kuten esimerkiksi heiltä tyhjenetään roska-astia kerran kuukaudessa tai toiselta saatetaan tyhjentää sesonkiaikana viikoittain, mutta muu aika hoidetaan asiakkaan tilauksesta. Ruuhka-aikana sekä kesälomilla varsinkin Kittilässä esiintyy ongelmia. Vakiokuljettajien ollessa lomalla työntuuraaja ei voi luottaa, sillä sopivia ajorytmejä ei noudateta. Huolintasopimusta

on vaikea noudattaa, sillä ei ole tietoa, milloin astia on viimeksi tyhjennetty ja milloin se pitää seuraavan kerran tyhjentää. Asiakkailta voi olla sovittuja merkkejä tyhjennyksistä, esimerkiksi lippu liehumassa auraustikun lomassa, tai käytössä on ”tyhjä-täynnä-kyltti”, mikä on merkki kuljettajalle, että astia pitää tyhjentää. Koska näistä sovituista ajotavoista ei tiedetä, loman jälkeen vakituisen roska-auton kuljettajan täytyy kuroa pahimmillaan parikin viikkoa kiinni muuttunutta tyhjennysrytmiä, jotta päästään taas neutraaliin tilanteeseen. Tunturialueella on huomattava määrä ulkomaalaisia turisteja, jotka eivät tiedä, mitä ”tyhjä-täynnä-kyltti” tarkoittaa, joten kyltti saattaa esimerkiksi venäläisturistien jälkeen olla tyhjä-asennossa, vaikka astia turpoilee roskista. Huolintasopimukset ovat asiakkaalle helppoja, mutta yritykselle huolintasopimus roskanajossa on kallis. Turhat ajot tuottavat autolle paljon hukkakilometrejä sekä vie kuljettajan työaikaa. Yhdellä ajolistalla voi olla 400 asiakasta ja vain 150 asiakkaalta tyhjennetään roska-astia. Tehokkuutta Kittilän ajotapaan saataisiin merkittävästi siitä, että asiakkaat tilaisivat itse roska-astian tyhjennykset ja vain sovittuina viikkoina käytäisiin astia tyhjentämässä.

Teemahaastattelussa kävi ilmi, että sekä roska-autonkuljettajat että loka-autonkuljettajat kaipasivat ohjelmistoon tietoa, jonka perusteella he tietäisivät, milloin kussakin paikassa on edellisen kerran tyhjennetty säiliötä. Opinnäytetyöni aikana pyysin Tietomittaa päivittämään JHL-ohjelmistoaan niin, että siinä näkyisi, milloin roska-astia on viimeksi tyhjennetty. Näin ollen arvailut astian tyhjennysviikoista häviäisi ja oikea tieto löytyisi helposti. Tämä helpottaisi huomattavasti kuljettajia työsssänsä, sillä mikäli asiakkaalle on määrätty tyhjennysrytmi, esimerkiksi tyhjennys joka toinen viikko, kuljettaja näkisi heti ohjelman avulla, onko tyhjennys suoritettu edellisellä viikolla vai pitääkö tyhjennys tehdä nyt vai vasta ensi viikolla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastetta mille tahansa yritykselle aiheuttaa tulevaisuuteen varautuminen. Hetu Oy:n henkilöstö on suhteellisen nuorta, joten eläköityminen ja eläkkeelle lähtevien tieto on vielä mahdollista varastoida. Vuosikymmenien aikana kerätty osaaminen ja tietämys on tarpeen, ja niiden olisi suotavaa myös jäädä yritykseen eikä antaa hävitä eläköitymisen myötä (Virtainlahti 2009, 14). Kuljettajat kertoivat omista töistään, joissa he käyttävät oman kokemuksensa kautta hankittua tietotaitoa. Voidaankin sanoa, että heillä on käsissään sellaista tietoa, jolla on arvoa sekä työympäristössä että työnteossa. Hiljaisessa tiedossa tiedot ja taidot yhdistyvät, jolloin niistä tulee tapa toimia eli arjen rutiineja (Hoe 2006, 492). Hiljainen tieto on näin ollen vaikea pukea sanoiksi. Tällaista oli myös havaittavissa teemahaastateltavilta, kun kysyin, onko heillä sellaista tietoa, jota vain he jostain syystä tietävät. Jotta hiljainen tieto saataisiin kiinni, on dokumentointi hyvä keino siihen. Tietokoneohjelmiston hyödyntäminen dokumentoinnissa on ensiarvoisen tärkeää. Dokumentointi on aina tärkeää yrityksen kannalta, sillä tietoihin on helppo palata ja dokumentoitua tietoa voi kehittää, kun uusia mahdollisuuksia syntyy tai yrityksen toimintatapa muuttuu (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 128–129). Esimerkiksi roskanajossa on jo olemassa ajo-ohjelmisto, jonne kuljettaja voi palautekentän avulla laittaa ajojärjestelijällä palautetta, jotta asiakas saadaan oikeaan rytmiin ajolistalle. Kuljettajien tulisi olla aktiivisempia palautekentän kanssa, jotta vain ajolistalla olisivat vain tyhjennystä kaipaavat asiakkaat. Hyvillä ohjeilla sijaisuuksia hoitavalla olisi helppoa lähteä hoitamaan outoakin reittiä.

Kun tunnistetaan hiljaisen tiedon olemassaolo, voidaan sitä jakaa myös muille. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen toisille työntekijöille on mahdollista, kun asia ilmaistaan riittävän osallistujalähtöisesti sekä omaan työhön perustuen. Onnistumista helpottaa, kun asiaa koitetaan ratkaista itse eikä vain kuunnella ohjeita siitä, kuinka jokin tietty asia pitäisi tehdä. Taito kehittyy arjen tekemisessä ja siirtyy yhdessä tehtäessä. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 253.) Yrityksen ajatuksena on ottaa käyttöön laajemmin JHL-ohjelmisto, mikä mahdollistaa reaaliaikaisen tietojen keräämisen. Yritys on lähdössä mukaan pilottihankkeeseen sekä tekee investointeja laitteisiin, jotta jokaiselle kuljettajalle saataisiin käyttöön oma tietokone.

Yrityksen henkilökunnan osaaminen ja heidän taidot tekevät yrityksestä juuri sen, mikä sen markkina-arvo on. Yritys voi olla alansa paras, keskinkertainen tai huonoin. (Virtainlahti 2009, 137.) Monissa yrityksissä tietoa monesti annetaan kun kysytään, mutta sitä ei toisille tuputeta. Yrityksen on hyvä rakentaa tiedon jakamista varten avoin ja rakentava ilmapiiri, sillä kilpailua ja yksilösuorituksia korostavassa työympäristössä työntekijät voivat pantata omia tietojaan muilta, koska pitävät suoritustaan tärkeämpänä kuin yhteistä menestystä. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 128.)

Haastateltavilta kysyessä ongelmatilanteiden ratkomisessa kaikki sanoivat kysyvänsä toiselta työntekijältä apua. Kukaan ei ainakaan vastauksissaan kertonut, että joku olisi muualla kuin perehdytyksessä tullut neuvomaan omaaloitteisesti. Miksi tietoa jaetaan vain kysymyksiin vastaamalla? Tietoa tulisi arvostaa yhtenä yrityksen voimavarana. Mikäli tietoa arvostetaan ja se tuodaan yrityksessä esille, voisi sen jakaminen toisille olla vielä helpompaa. Työntekijöillä voi olla pelko, että tiedon jakaminen tekee hänestä tarpeettoman. Taloussanomien (2009) mukaan parhaat ratkaisut syntyvät yhteistyöllä kaikkien työntekijöiden tietämystä hyödyntämällä. Työnantajalla on oikeus vaatia tiedonjakoa työyhteisössä, sillä yrityksessä saatu tieto on yrityksen omaisuutta, ei työntekijän. Tiedon jakaminen helpottaa monia tapauksia kuten sijaisuuksien hoitamista. Sijaisuuksien hoitaminen on yrityksessä varsinkin roskanajopuolella ollut hieman puutteellista.

Yrityksessä harrastetaan jonkin verran työnkiertoa, silti työyhteisössä jokaisella on oma merkitty reviirinsä. Sairaslomien ja lomien aikana etenkin roskanajossa syntyy ongelmia, sillä kohteita, mitkä ovat ajossa, jää ottamatta. Tämän seurauksena syntyy asiakastytymättömyyttä sekä huonoa mainetta. Vastuun antaminen työntekijälle on luottamuksen ja kannustamisen merkki. Tärkeää on myös antaa palautetta ja kannustusta työntekijälle koko työprosessin ajan. Palautteen avulla työntekijä tietää, miten työ edistyy, missä on parannettavaa ja miten hän on lopulta suoriutunut tehtävästä. Kannustava työ palkitsee työntekijän. (Ruohotie & Honka 1999, 144–145.) Yrityksessä tulisi välttää tilanteita, joissa vain yksi ihminen tuntee ja tietää oman työnsä. Sijaisuuksilla voidaan taata työn sujuvuus, vaikka henkilö, joka normaalisti tekee työn on poissa. Hettula Oy:ssä henkilöstö on hyvin joustavaa ja miltei kaikki työntekijät pystyvät muuttelemaan

eri tehtäviin. Kun saa tehdä eri töitä, pysyy motivaatio korkealla eikä työhön niin sanotusti "leipäänny". Monesti kuljettajat kulkevat toistensa mukana, mikä parantaa yhteishenkeä ja auttaa heitä jakamaan omaa osaamistaan muille. Jos vain yksi ihminen olisi perehtynyt johonkin tehtävään ja hänellä olisi sellaisia taitoja, joita muilla ei ole, voi hänen menetyksensä olla kohtalokasta pienelle yritykselle.

Uutta hiljaista tietoa voidaan kartuttaa monin eri tavoin. Kuljettajat hankkivat ja saavat uutta tietoa muun muassa työtovereiltaan. Näiden lisäksi työnkierto, koulutukset, alan messut ja kahvitauot ovat hyviä keinoja lisätä työntekijöiden tietämystä. Epävirallisia kokoontumisia, kuten kahvitaukoja tai ruokatunteja, pidetään tyypillisinä tilanteina jakaa omia kokemuksiaan ja vinkkejä (Hakanen 2012). Haastateltavat pitivät erityisesti joka aamuista palaverista kahvin lomassa sekä työnkierrosta. Aamupalaveriin ei kuitenkaan osallistu kaikki työntekijät, sillä he lähtevät eri aikoihin töihin. Koulutuksia sekä alan messuvierailuja yrityksessä järjestetään vuosittain.

Hettula Oy on kasvavassa muutostilanteessa. Yrityksen toimiala on laajentunut niin maantieteellisesti kuin toimialallisestikin. Yksittäiset johtajat ja esimiehet eivät pysty luotsaamaan yrityksen kulkua ilman henkilöstön tukea ja osallistumista. Se puolestaan on mahdollista vain, kun työntekijät ovat tietoisia toiminnan päämääristä ja tavoitteista. Tämä taas vaatii esimieheltä onnistunutta viestintää, oikean tiedon pohjalta henkilöstö pystyy kehittämään yrityksen toimintaa. (Viitala 2013, 278.) Esimiehen tärkeitä viestintää tukevia rakenteita ovat viikokotai kuukausipalaverit tai kehityskeskustelut. Nämä ovat asioita, joita ei vielä harasteta Hettula Oy:ssä, mutta joille näkisin haastattelujen perusteella tarvetta. Aamukahvipalaverit eivät ole enää riittäviä, vaan vaadittaisiin syväluotsaavampia keskusteluja. Aamupalavereita voitaisiin kehittää niin, että ne kestäisivät hieman pitempään ja olisivat osa työaikaa, jolloin keskusteltaisiin pelkästään työasioista.

Keskusteluissa nousi useampaan otteeseen ilmi työtehtävien epäselvä jakaminen sekä vajanaiset työtehtävät. Johtamisessa on kyse liiketoimintatavoitteiden saavuttamisesta. Johtajan tärkein tehtävä on tehdä strategiasta ymmärrettävä, jotta jokainen työyhteisössä tietää, millaisia odotuksia työyhteisöön kohdistuu.

Hyvässä johtamiskulttuurissa tehdään sijaa keskustelulle ja palautteelle. Laittava ja negatiivinen suhtautuminen voi ehkäistä oppimista, kun taas myönteinen kannustus edistää oppimista. Palautteen merkitys työyhteisössä on tärkeä, ja sen kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota niin yksilö- kuin koko yrityksen tasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 62–63.) Kun henkilöstö voi hyvin yrityksen tuottavuus kasvaa. Tuottavan työpaikan ilmapiiri on hyvä: ihmiset tekevät keskenään yhteistyötä ja pystyvät keskittymään olennaiseen. Tarpeettomat tehtävät vievät turhaa työaikaa, ja tavoitteiden saavuttaminen heikkenee. Tuottavuus on usean osatekijän summa, mitä johtajan on kyettävä seuraamaan ja ennakoimaan. Yrityksen johdon tulisi selkeyttää työnjakoa, ja roolien selkeyttämisellä saatettaisiin saada muutos hankalaan tilanteeseen. Esimiehen tulee vahvistaa ryhmän jäsenten rooleihin liittyvää osaamisen kehittämistä ja toimia kannustavana mentorina ryhmälle (Kesti 2010). Ajojärjestely voitaisiin antaa jonkun tietyn henkilön harteille, sillä yrityksessä on tällä hetkellä liian monta ”sopan keittäjää”.

Kilpailukyky globaalissa toimintaympäristössä perustuu kykyyn hyödyntää osaamista ja sen pohjana olevaa teknologista kehitystä (Rovaniemen koulutus-
kuntayhtymä 2015, 49). Hettula Oy:llä on jo käytössään JHL-ohjelmisto, jota pystyttäisiin hyödyntämään myös vaihtolava- ja loka-autopuolelle. Ohjelmistoa pystyttäisiin kehittämään niin, että sinne saataisiin laitettua oikeat tiedot jo töihin lähtiessä. Näin saataisiin nopeutettua koko prosessin kulkua ilman katkoksia; kuljettajat löytäisivät oikean asiakkaan, sekä heillä olisi tarvittava tieto töihin lähtiessä. Toimiston päässä laskut ohjautuisivat heti oikeille asiakkaille ja laskun käsittely helpottuisi.

Työyhteisön ilmapiiristä huolehtiminen on jokaisen työntekijän vastuulla. Henkilökemiaan tulisi panostaa myös hiljaisen tiedon jakamisen vuoksi, sillä huono henkilökemia voi olla este tiedon jakamiselle: omaa kokemusta ei haluta välittää henkilölle, josta ei pidetä. (Taloussanomien 2009.) Hyvällä johtajuudella ja monipuolisilla alustoilla luodaan edellytykset toimivalle työyhteisölle. Alustoilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että toimitaan hyvässä yhteistyössä sekä esimiesten että työtovereiden kanssa ja kiinnitetään huomiota hyvään käytökseen. Alainen ymmärtää ottaa vastuuta työtehtävistään ja ymmärtää sen liittymisen osaksi koko työyhteisön tehtävää ja sen onnistumista.

Yksittäisiä kehitysideoita nousi kohtalaisesti opinnäytetyön aikana. Itse jäin miettimään suuresti käyttämättömiä resursseja ja miten näitä voitaisiin jatkossa hyödyntää. Etenkin kuivaimupalveluihin sekä korkeapainepesupuolelle kaivattaisiin lisää töitä. Näiden mainontaan kannattaisi tulevaisuudessa panostaa. Yrityksen edun mukaista olisi, mikäli autoja seisoisi päivän aikana mahdollisimman vähän yrityksen hallin pihalla.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia henkilöstön voimavaroja ja hiljaisen tiedon tärkeyttä. Vain jaettu tieto mahdollistaa koko henkilöstön kehittymisen. Se hyödyntää koko Hettula Oy:tä ja auttaa sitä pärjäämään entistä paremmin kilpailussa. Kun hiljainen tieto on laajasti koko yrityksen käytössä, yritys ei ole tällöin enää liian riippuvainen yksittäisistä henkilöistä. Tiedon jakaminen lisää myös yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta. Sen myötä yhteisiin päämääriin sitoudutaan ja päästään entistä varmemmin. Opinnäytetyössä etsittiin keinoja, miten hiljainen tieto tunnistetaan ja miten työntekijöitä saadaan jakamaan hiljaista tietoa ja levittämään sitä edelleen käytäntöön. Tämä tavoite saavutettiin huolellisen taustatyön avulla sekä käyttämällä oikeita ja ajankohtaisia lähteitä. Ennen tutkimuksen aloittamista tein yhteistyössä Hettula Oy:n hallituksen puheenjohtajan kanssa teemahaastattelun kysymysrungosta, jossa kaikkia kysymyksiä ei ollut tarkoitus käsitellä opinnäytetyössä.

Haastatelluilla on yhteensä vuosikymmenien kokemus ja ääretön määrä dokumentoimatonta hiljaista tietoa. He eivät tienneet alussa käsitteenä, mitä hiljainen tieto on, eikä näin ollen tunnistaneet sen tärkeyttä, mutta uskoisin, että haastattelun avulla he myös itse hahmottivat, kuinka paljon oikein omistavat sitä ja kuinka tärkeää sen tiedostaminen ja kerääminen on. Kuljettajat arvostavat työtään, mutta eivät selvästikään pidä omistamaansa tietoa suuressa arvossa.

Tutkimustyössä esille tuli henkilöstöltä paljon tärkeää tietoa ja kehityskohteita, joihin osaan jouduttiin puuttumaan jo opinnäytetyön aikana. Kehitysideoista osa vaatii kehittämistä vielä jonkin verran ennen kuin ne saadaan käytäntöön. Opinnäytetyössäni esitin suunnitelmia miten yritys voisi kehittää henkilökunnalta tulleita kehitysideoita, ja viedä niitä eteenpäin. On hienoa kuulla ja nähdä, miten koko henkilökunta ponnistelee yrityksen puolesta, vaikka työ pääosin on melko itsenäistä.

Henkilökunnan mielipide työympäristössä on tärkeää, sillä henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara. Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilökunta on laadukkaan toiminnan avain. Kun työntekijä on motivoitunut ja tuntee talon tavat on tärkeää, että hän viihtyy, eikä vaihda työpaikkaa. Yrityksen kehittämällä sekä mahdollisuudella vaikuttaa oman työn sisältöön, Hettula Oy sitouttaa henkilö-

kuntaa omaan yritykseensä. Kun henkilöstö on motivoitunut kehittämään omalla toiminnallaan Hettula Oy:n palveluita, luo se yritykselle äärettömän kovan kilpailuvaltin muita yrityksiä vastaan.

Koska Hettula Oy:llä menee taloudellisten mittareiden mukaan hyvin, on yrityksen kehittäminen tässä vaiheessa viisasta. Seuraavana etappina näkisin kaksikin kehittämissuunnitelmaa Hettula Oy:lle: henkilöstön kehityssuunnitelman ja perehdytysoppaan laatimisen. Näissä kannattaisi hyödyntää tulevia työharjoittelijoita ja ehdottaa kehittämissuunnitelmia opinnäytetyön aiheeksi. Henkilöstön vaihtuvuus on Hettula Oy:ssä vähäistä, ja työurat ovat työkään melko pitkiä. Kehittämistoimissa tulisi ottaa huomioon henkilökunnan ikärakenne sekä muut tähän liittyvät seikat. Yritys on kehittämässä teknologiaansa enemmän atk-puolelle, joten olemassa oleva Pky-laatuopas vaatii ohjelmistojen päivitysten jälkeen päivitystä.

Toivon, että Hettula Oy:n työntekijät ja esimies kokevat tutkimustyöni hyödyllisenä työkaluna henkilöstön voimavarojen kehittämisessä ja hiljaisen tiedon käsitteilyssä ja että olen heidän mielestään onnistunut tuomaan esille tärkeitä näkökohtia, joihin he ovat halunneet yrityksessä kiinnitettävän huomiota. Toivon myös, että tämä opinnäytetyö herättää keskustelua ja saa aikaan positiivisia muutoksia Hettula Oy:ssä.

LÄHTEET

- Adelman, S. 2010. Intellectual Capital: A Human Resources Perspective. Viitattu 11.5.2017 <http://www.eiminstitute.org/current-magazine/volumn-4-issue-5-october-2010/intellectual-capital-a-human-resources-perspective>.
- Busch, P. 2008. Tacit Knowledge in Organizational Learning. Hershey (NY): IGI Publishing.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Viitattu 11.5.2017 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksiä_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf?sequence=1.
- Hakanen, M. 2012. Strategia ja hiljainen tieto. Viitattu 10.5.2017 <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategia-ja-hiljainen-tieto.pdf>.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otava.
- Hettula, P. 2016. Hettula Oy. Keskustelu toimitusjohtajan kanssa 23.12.2016.
- Hettula, V. 2016. Hettula Oy. Keskustelu hallituksen puheenjohtajan kanssa 3.11.2016.
- Hettula Oy 2017. Viitattu 2.1.2017 <http://hettula.com/fi/hettula-oy/>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hoe, S. 2006. Tacit knowledge, Nonaka and Takeuchi Seci model and informal knowledge process. International Journal of organization theory and behavior 490–502.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Kesti, M. 2010. Henkilöstön hiljaisen tiedon kytkentä organisaation menestymiseen. Viitattu 10.5.2017 http://www.amko.fi/files/5213/4631/8238/FIDA-_mcompetence_R1.pdf.

- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampereen Yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystyöntekijät. Helsinki: Talentum.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Yrittäjyyskasvatusten julkaisusarja. Tampereen Yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science* 5:1.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3., uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Otava: Keuruu.
- Polanyi, M. 1966. The Tacit Dimension. Peter, S Gloucester, Mass.
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015. Osaamisen johtaminen, osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen. Viitattu 11.5.2017 <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Stillwell, W. 2004. Tacit Knowledge And The Work Of Ikujiro Nonaka: Adaptations of Polanyi in a Business Context. Viitattu 11.5.2017 <http://polanyisociety.org/TAD WEB ARCHIVE/TAD30-1/TAD30-1-pg19-23-pdf.pdf>.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Talouselämä 2009. Kuuletko hiljaisen tiedon? Viitattu 1.5.2017 <http://www.talouselama.fi/tyoelama/kuuletko-hiljaisen-tiedon-3405442>.
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto J. 2008. Hiljainen tieto, tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

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

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko kuljettajille

Liite 1

Teemahaastattelurunko kuljettajille

Tämän henkilökohtaisen teemahaastattelun tarkoituksena on selvittää liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä ajatuksia sekä hiljaisen tiedon laventamista kaikkien kuljettajien käyttöön Hettula Oy:ssä. Haastatteluaineisto käsitellään nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Haastattelun tulokset raportoidaan ja julkistetaan siten, ettei niistä voi erottaa yksittäisten henkilöiden vastauksia.

- Nimi ja ikä
- Opinnot
- Työtehtävät
- Työhistoria
- Yrityksen vahvuus ja kehityskohteet
- Kehityskeskustelut ja palaute, luottamusmiehen tarve
- Roolit ja vastualueet
- Osaaminen
- Kielitaito
- Koulustarve ja kurssit
- Palkkiot
- Kehitysideat yritykselle
- Hiljainen tieto
- Työilmapiiri, viestintä
- Motivaatio
- Työn tärkeys
- Perehdytys