

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveysala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2011

Tiina Karppinen

# HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN PEREHDYTYKSESSÄ



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiina Karppinen

## HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN PEREHDYTYKSESSÄ

Työelämän ajankohtaisia asioita ovat eläkkeelle jääminen ja työkierto. Molempiin liittyy hiljainen tieto, jota siirtyy aina työntekijän mukana. Perehdytyksessä hiljaista tietoa voidaan siirtää työntekijältä toiselle. Hiljaisen tiedon siirtämistä tapahtuu myös uusiin tehtäviin siirryttäessä.

Kehittämiprojektin tavoitteena oli tuottaa malli, jolla varmistetaan hiljaisen tiedon siirtäminen kahden työntekijän välillä. Projektin tarkoituksena oli perehdytysohjelman kehittäminen.

Kehittämiprojektin kohderyhmäksi valittiin terveyskeskuksen yksi ammattiryhmä, koska kyseessä olevasta ammattiryhmässä oli tapahtumassa eläkkeelle jäämistä. Kehittämiprojekti toteutettiin tekemällä ensin ryhmähaastattelu, jonka tavoitteena oli saada tietoa hiljaisen tiedon siirtämisestä nykyhetkellä ja työntekijöiden toiveita siirtämisen mallista. Ryhmähaastattelun tulosten perusteella suunniteltiin pilottimalli tiedon siirtämiseen. Projektiryhmä, jonka jäseniä kutsuttiin myös tutoreiksi, testasi pilottimallin ja siitä saatiin palautteita. Saatujen palautteiden perusteella suunniteltiin lopullinen malli.

Lopulliseksi hiljaisen tiedon siirtämisen malliksi tuli kahden työntekijän tunnin pituinen tapaaminen. Tapaamisia kutsutaan tutortapaamiksi. Näissä hetkissä käydään läpi tutorin vastualueen työn sisältöä.

ASIASANAT: hiljainen tieto, perehdytys

Tiina Karppinen

## THE TRANSFERRING OF TACIT KNOWLEDGE IN AN ORIENTATION PROGRAMME

During the coming years many long-term employees will retire. Many of them have a lot of knowledge acquired through a long-lasting working career. This knowledge can be and is called tacit knowledge or experimental knowledge because it can't be clearly written or defined. In this project they are considered synonyms.

The valuable knowledge wanted to be better available before its owner is retired. Therefore the project's target was to develop an orientation programme. The main target was to create a method with which the knowledge would be transferred between a long-term employee and a new employee.

The target group was 28 nurses. After their group interview the transferring method of knowledge was a person-to-person meeting. These meetings were called a tutor-meetings and these meetings were given by seven nurses. Every one of them was a permanent employee with over 5 years working experience and had worked in different sectors than the others.

These seven nurse announced the time when they were available and younger nurses made the reservations. Also few nurses who had already been working for some years made the reservation, because they wanted to get knowledge from the sector which was not so familiar to them.

The feedback from these meetings was very positive. The method for transferring knowledge was considered necessary and useful and the staff would like it to be continued as a part of an orientation programme. So the project attained its main target. This person-to-person meeting method will be written down to the orientation programme and so it will be a regular part of it. In this way it will be an established practice in orientation.

KEYWORDS: tacit knowledge, orientation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 KEHITTÄMISPROJEKTI PROSESSINA</b>	<b>8</b>
<b>3 PROJEKTIN LÄHTÖKOHTA</b>	<b>10</b>
3.1 Kohdeorganisaatio	10
3.2 Kehittämiprojektin tarve kohdeorganisaatiossa	11
3.3 Projektin tavoite ja tarkoitus	12
3.4 Projektin kohderyhmä	13
<b>4 AIHEESEEN LIITTYVIÄ TUTKIMUKSIA JA KOKEMUKSIA</b>	<b>14</b>
<b>5 PROJEKTIN KÄYNNISTÄMISEN VALMISTELU</b>	<b>25</b>
<b>6 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEN PROJEKTIN KÄYNNISTÄMINEN</b>	<b>27</b>
6.1 Ryhmähaastattelun tavoite ja tutkimusongelmat	27
6.2 Ryhmähaastattelu metodina ja aineiston analyysi	27
6.3 Ryhmähaastattelun toteutus	28
6.4 Ryhmähaastattelun tulokset	29
6.5 Ryhmähaastattelun tulosten luotettavuus ja eettiset kysymykset	30
<b>7 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEN PILOTTIMALLIN LUOMINEN JA TESTAAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ</b>	<b>32</b>
7.1 Tavoite	32
7.2 Pilottimallin käytännön toteutus	32
7.3 Pilottimallin toteutuksesta kerätty aineisto	33
7.4 Pilottimallista saadut palautteet	34
7.5 Luotettavuus ja eettiset kysymykset	36
7.6 Pilottimallista saatavien palautteiden varmistaminen sähköpostikyselyllä	36
<b>8 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEN MALLI</b>	<b>40</b>
8.1. Organisaation sitoutuminen	41
8.2 Tutortapaamiset	43
8.3 Ajankäyttö	44
8.4 Kannustinkeinot työntekijöille ja seurantamenetelmät	44

## **9 KEHITTÄMISPROJEKTIN PROSESSIN TOTEUTUMISEN ARVIOINTIA JA POHDINTA 46**

9.1 Projektiorganisaation ja prosessin arviointia projektipäällikkyyden näkökulmasta 46

9.2 Aikatauluarviointia 48

9.3 Projektin lopputuloksen arviointia 49

9.4 Projektin arviointia luotettavuuden näkökulmasta 50

9.5 Projektin käytännön toteutuksen aiheuttamat kustannukset 51

## **10 PROJEKTIN JATKOEHDOTUKSET 52**

10.1 Tutortoiminnan levittäminen 52

10.2 Saavutettujen hyötyjen seuranta ja arviointi 52

## **LÄHTEET 54**

### **LIITTEET**

Liite 1. Ryhmähaastattelukysymykset

Liite 2. Avuksi tutortapaaminenhetkeen tutoroijalle

Liite 3. Avuksi tutoroitavalle

Liite 4. Sähköpostiviestinä lähetetty projektin loppukysely

### **KUVIOT**

Kuvio 1. Kehittämisprojekti prosessina 8

Kuvio 2. Hiljaisen tiedon siirtämisen malli 40

### **TAULUKKO**

Taulukko 1. Pilottimallin toiminnan arvioinnin kyselyn tulokset 38

# 1 JOHDANTO

Käytännön viisautta on kutsuttu hiljaiseksi tiedoksi. Sitä voidaan pitää tuloksena, joka syntyy ajattelun ja toiminnan jälkeen samoin kuin kasautuneena tietopohjana. Tietopohja muodostuu tekijöistä, tapahtumista ja kehityskulusta. Henkilö toimii niiden pohjalta. Hiljainen tieto voidaan määritellä myös työtilanteiden aktiivisena ajatteluprosessina. Liiketalouden maailmassa hiljaisen tiedon ajatteluprosessi on nähty yhtenä kontekstin osana. Tuolloin se on pääasiallisesti organisaation ominaisuus ja yhteisöllinen ominaisuus. (Paton 2007, 11; Toom ym. 2008, 33 – 37.)

Perehdytyksen tavoitteena on sitouttaa työntekijä työhönsä ja työnantajaansa, jonka hän valitsee. Parhaimmillaan perehdytyksessä tuodaan esiin arvonäkökulma organisaation ja työntekijän tavoitteista käsin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23 – 24, 37, 101; Surakka 2009, 73.) Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä haluaa tehdä työtä laadukkaasti. Jos laadukas toimintamahdollisuus heikkenee esimerkiksi johtamisen, prosessienhallinnan tai henkilöstön osaamisen takia, työntekijän sitoutuminen työnantajaansa saattaa heikentyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

Sosiaali- ja terveysalaa koskettaa lähivuosina työntekijöiden kiihtyvä eläkkeelle jääminen. Kohdeorganisaation sosiaali- ja terveystoimen tuloskortissa (balanced score card eli BSC) vuosille 2010–2013 on mainittuna prosessiosiossa yhtenäinen toimintakulttuuri palvelutuotannossa. Johtamisen, osaamisen ja henkilöstön osiossa on kirjattuna ammattitaitoinen, palveluhenkinen ja innovatiivinen henkilöstö. Perehdytys liittyy tavoitteillaan kumpaankin osioon. (Salon kaupunki 2009a.) Perehdytys sisältyy myös terveyskeskuksen laatutavoitteisiin, joiden päämääränä on hyvä ja asianmukainen terveydenhoitopalvelu alueen väestölle (Salon kaupunki 2009b).

Kehittämisprojektin tarkoituksena oli vastata perehdytysohjelman kehittämisen tarpeeseen. Projektin tavoitteena oli tuottaa malli, jolla varmistetaan tiedon siirtäminen työntekijältä työntekijälle. Projekti toteutettiin Salon kaupungin terveyskeskuksen neuvolatyöntekijöiden ammattiryhmässä.

Kehittämisprojekti toteutui syksyllä 2009 alkaneen ideavaiheen jälkeen tiedonhauilla ja projektin suunnittelun kautta käytännön toteutukseen. Toteutus alkoi keväällä 2010 ohjaus- ja projektiryhmän valinnalla. Kohdeorganisaation työntekijöille tehdyn ryhmähaastattelun tulosten perusteella alkoi hiljaisen tiedon siirtämisen pilottimallin testaaminen käytännössä syksyllä 2010. Testauksesta saadun palauteaineiston tulosten mukaan suunniteltiin lopullinen hiljaisen tiedon siirtämismalli. Tämä malli esitellään tässä raportissa. Kohdeorganisaation työntekijöille ja hallintoylihoitajalle se esitettiin huhtikuussa, työsuojelun ja työterveyshuollon yksiköille toukokuussa 2011.

## 2 KEHITTÄMISPROJEKTI PROSESSINA

Kehittämiprojekti eteni systemaattisena prosessina. Prosessin etenemisen ja toteutumisen vastuuhenkilönä toimi projektipäällikkö. Kuviossa 1 on kuvattu prosessin eteneminen ajallisesti ja toiminnallisesti.



Kuvio 1. Kehittämiprojekti prosessina

Projektipäällikkö kävi keskustelua kehittämiprojektin aiheesta mentorinsa kanssa. Kehittämiprojektin tarkoituksena tuli perehdytyksen kehittäminen ja tavoitteeksi luoda malli hiljaisen tiedon siirtämiseen perehdytyksessä. Tämä ideavaihe oli projektin lähtökohta ja tapahtui syksyllä 2009. Kehittämiprojektia varten projektipäällikkö perehtyi hiljaiseen tietoon ja perehdytykseen liittyvään tietoon esiselvityksenä. Tätä löytyi tutkimusten ja kokemusten muodossa joulukuusta 2009 lokakuuhun 2010 ja jatkui kehittämiprojektin toteuttamisen ajan. Esiselvitykseen kuului projektipäällikön tekemä haastattelu perehdytystään kehittäneelle Oras Oy:lle elokuussa 2010.



Projektipäällikkö teki projektisuunnitelman maaliskuussa 2010. Suunnitelman avulla hän täsmensi kehittämisprojektin aikataulua, projektiorganisaatiota, kohderyhmää ja hiljaisen tiedon mallin luomiseen tarvittavia tutkimusmenetelmiä. Keväällä 2010 projektipäällikkö pyysi hallintoylihoitajalta toteuttamisluvan projektille ja tutkimukselle, ja sai sen toukokuussa 2010.

Kehittämisprojektin soveltavan tutkimuksen osa eteni käytännössä vaiheittain. Ensimmäinen vaihe oli ryhmähaastattelu, jonka tulosten perusteella projektipäällikkö suunnitteli hiljaisen tiedon siirtämisen pilottimallin. Toinen vaihe oli mallin testaaminen käytännössä, jonka suoritti projektiryhmä. Mallista kerättiin palautetta. Kolmannessa vaiheessa projektipäällikkö varmistui sähköpostikyselyllä pilottimallin toimivuudesta. Viimeinen vaihe oli hiljaisen tiedon siirtämisen lopullisen mallin suunnittelu. Vaiheet toteutuivat heinäkuusta 2010 helmikuuhun 2011.

Kehittämisprojektin raportointi käynnistyi valmistelulla joulukuussa 2010 jatkuen varsinaiseen raportin kirjoitukseen maaliskuuhun 2011. Raportissa projektipäällikkö käy kehittämisprojektin etenemisen vaiheittain sekä arvioi sen toteutumista. Projektipäällikkö arvioi myös tuloksena syntyneitä hiljaisen tiedon siirtämisen mallia ja antaa ehdotuksia jatkoprojekteille, jotka saattaisivat kehittää toimintaa eteenpäin.

## 3 PROJEKTIN LÄHTÖKOHTA

### 3.1 Kohdeorganisaatio

Salon kaupungin koko organisaation käyttöön on tehty koulutusperiaatteet, jotka sisältävät perehdytyksen ja sen tarkoituksen organisaation näkökulmasta. Tavoite on saada työntekijän osaaminen käyttöön mahdollisimman sujuvasti ja nopeasti. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys on tärkeää sekä uudelle että työkierron kautta uusiin tehtäviin siirtyvälle työntekijälle. Huolellisen perehdyttämisen todetaan helpottavan työhön ja työyhteisöön sopeutumista, vähentävän virheitä, synnyttävän myönteistä asennoitumista työnantajaa ja työtä kohtaan ja tarjoavan samankaltaiset tietotaustat nykyisille ja uusille työntekijöille. Tavoitteen saavuttamisen keinot on jätetty kunkin toimialan ja työpaikan arvioitaviksi ja toteutettaviksi. (Salon kaupunki 2009d.)

Salon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen tulostulokortissa johtamisen, osaamisen ja henkilöstön tarkastelualueessa on kriittisenä menestystekijänä ammattitaitoinen, palveluhenkinen ja innovatiivinen henkilöstö. Henkilöstön kohdalla tavoitteina ovat tiedotus, toimenkuvien selkeys, toimintojen voimavaraistaminen ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen. Tavoitteiden saavuttamisessa mittareina ovat itsearvioinnin, työhyvinvointimittauksien, kehityskeskustelujen ja täydennyskoulutuksen kautta koottavat vastaukset. (Salon kaupunki 2009a.)

Hiljaisen tiedon jakaminen on mainittu koulutusperiaatteissa omana kohtanaan samoin kuin opitun tiedon jakaminen työyhteisössä. Koulutusperiaatteissa todetaan, että hiljainen tieto pitää sisällään kokemuksia, tietoa ja taitoa monella tasolla: yksilötasolta työryhmän, yksikön ja organisaation tasolle. Sen pelastaminen tunnustetaan haasteeksi, ja sen todetaan antavan paljon sekä kokeneelle että uudelle työntekijälle. Tiedon käsittelylle on periaatteiden mukaan annettava riittävästi aikaa, johon liittyy keskustelun ja dokumentoinnin tärkeys. Kirjausta pidetään hiljaisen tiedon jakamisen toteutumisen

varmistamisena, jotta se ei jäisi puolitiehen. Palautteen antoa pidetään tärkeänä. (Salon kaupunki 2009d.)

Hiljaisen tiedon jakamisessa tärkeänä pidetään sopimusta, jolla määritellään ketkä, miten, mitä ja millä osaamisalueella tietoa jaetaan. Hiljaisen tiedon jakamisessa todetaan tapahtuvan myös oman tiedon tiedostamista ja sen kautta kokeneen työntekijän kyvyn nähdä oma tietotaitona ja työnsä uudella tavalla. Esimiesten katsotaan olevan avainasemassa hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistamisessa. (Salon kaupunki 2009d.)

Salon kaupungin terveyskeskus on sitoutunut laatu järjestelmän toteuttamiseen. Kaikista terveyskeskuksen toimintayksiköistä kuuluu edustus laatutyöryhmään. Terveyskeskus (aiemmin Salon seudun kansanterveystyön kuntayhtymä) sai Efektian myöntämän laatusertifikaatin 2002. Tämän jälkeen terveyskeskuksessa on tehty sisäisiä ja ulkoisia auditointeja aina määräajoin sertifikaatin uudistamiseksi vuosina 2006 ja 2009. Samalla on arvioitu ja päivitetty kulloinkin auditoinnin kohteena olevan toimintayksikön kliininen toiminta ja ohjeistukset. Laatuohjelman mukaan tehty laatukäsikirjan toimintaohjelma sisältää perehdytyksen osana laatua. (Salon kaupunki 2009b.)

Terveyskeskuksen avovastaanoton neuvolatoimintoihin on tehty oma perehdytysopas. Sen mukaan uusi työntekijä pyritään sijoittamaan kokeneemman työntekijän työpariksi. Yhdessä työskentelyn tavoiteltua aikaa ei ole tarkasti määritelty. Perehdytettävälle annetaan lomake, jossa on mainittu työtehtävään sekä organisaation käytäntöön liittyvät asiat. Perehdytettävä palauttaa lomakkeen esimiehelleen perehdytyksen päättymisen jälkeen. Esimies tarkastaa sen ja tarvittaessa järjestää lisäperehdytystä. Perehdytysoppaassa ei ole mainittu tapaa tai toimintaa, jolla hiljaista tai kokemuksellista tietoa siirretään. (Salon kaupunki 2009c.)

### 3.2 Kehittämiprojektin tarve kohdeorganisaatiossa

Projekti toteutettiin Turun ammattikorkeakoulun ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvänä kehittämiprojektityönä.

Kehittämiprojektityön toteuttaja toimi projektipäällikkönä, jota nimitystä käytetään hänestä tässä raportissa. Projektipäällikkö kysyi opiskelun alkamisen jälkeen mentorikseen Salon kaupungin terveyskeskuksen avohuollon osastonhoitajaa, joka suostui. Mentori toimii myös terveyskeskuksen laatupäällikkönä. Syksyllä 2009 projektipäällikkö keskusteli mentorinsa kanssa projektin mahdollisesta aiheesta.

Mentori oli kiinnittänyt huomiotaan henkilöstön eläkkeelle lähtemisen kiihtymiseen ja pohtinut sen aiheuttaman kokemuksellisen tietotaidon katoamista. Mentori ehdotti projektipäällikölle perehdytyksen kehittämistä ja perehdytykseen liittyvän hiljaisen tiedon siirtämisen tehostamista. Samalla hän toivoi saatavan tietoa siitä, minkälaista tietoa siirtyi nykytilanteessa, mikä helpottaa uuden työntekijän työn aloittamista ja mitä puutteita perehdytyksessä oli. Tavoitteena oli selkeän ja yleisesti hyödynnettävissä olevan mallin löytäminen hiljaisen tiedon siirtoon. Nämä muodostivat kehittämiprojektin tutkimuksellisen osion tutkimusongelmat.

Kaupungin perehdytysuunnitelmaan on kirjattu hiljaisen tiedon siirto omana osionaan. Siten se koskee jokaista työyhteisöä. Hiljaisen tiedon siirtämisestä projektipäällikkö ja mentori keskustelivat mieltien sitä myös ammatillisen kasvun näkökulmasta. Koska ammatillisen kasvun näkökulman mukaan ottaminen olisi laajentanut projektin liian laajaksi ja heikentänyt sen hallittavuutta aikataulullisten ynnä muiden tavoitteiden vuoksi, projektipäällikkö päätyi keskittymään hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmään.

### 3.3 Projektin tavoite ja tarkoitus

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli kehittää perehdytystä ja tavoitteena luoda malli, jolla hiljaisen tiedon siirtämistä tehostetaan ja siten estää hiljaisen tiedon poistumista. Toimintamallin avulla hiljaisen tiedon siirtäminen on mahdollista ja se voidaan kirjata perehdytysperiaatteisiin yhtenä perehdytyksen osana. Lisäksi haluttiin saada tietoa työn aloittamisessa tarvittavasta tietotarpeesta ja perehdytyksen parantamisen tarpeista.

### 3.4 Projektin kohderyhmä

Varsinaiseksi kohderyhmäksi projektipäällikkö valitsi Salon kaupungin yhden työyksikön avovastaanottojen työntekijät, joita oli 26 terveydenhoitajaa, yksi sairaanhoitaja ja yksi perushoitaja. Kohderyhmän valintaan vaikutti se, että tällä ammattiryhmällä oli kuukausittain tapaaminen, jossa ryhmähaastattelu oli mahdollista toteuttaa sujuvasti. He eivät olleet projektinvetäjän kanssa samaa ammattiryhmää. Projektipäällikkö tapasi kohderyhmän kolme kertaa, ryhmähaastattelun, tiedotustilaisuuden ja lopputulosten kertomisen yhteydessä.

## 4 AIHEESEEN LIITTYVIÄ TUTKIMUKSIA JA KOKEMUKSIA

### Hiljainen tieto

Hiljaista tietoa hyödyntämättömänä mahdollisuutena tai metodologisena eli menetelmäopillisena kohteena tarkasteltiin jo 1990-luvulla Englannissa. Tarkastelun syynä oli tuolloin väittämä, että kokeneet hoitoalan ammattilaiset eivät pystyneet tuomaan julki tietotaitoaan ja että heidän tietotaitonsa erosi vastavalmistuneiden hoitajien tietotaidosta. (Meerabeau 1992, 108.) Asiantuntija-ammattinharjoittajan katsottiin työskentelevän kokonaisvaltaisesti ja kokemuseräisesti, mutta taidokkaat ammattinharjoittajat eivät kyenneet ilmaisemaan tarkasti ja täsmällisesti taitojaan. Joutuessaan perustelemaan hiljaista tietoaan he kuulostivat melko vakuuttamattomilta. Asiantuntijuuden näkökulman katsottiin voitavan opetella vain kokemuksen ja kokeneemman työntekijän kautta. (Meerabeau 1992, 108 – 110; Nurminen 2000, 99 – 101.) Hiljaisen tiedon nähtiin aiheuttavan menetelmäopillista ongelmaa lähinnä näyttöön perustuvan tutkimustyön tekemisen tiedostamisena, harvemmin silloin, kun työhön liittyi kommentointia. Jo tuolloin todettiin, että hiljaisen tiedon todentaminen vaatii tutkimuksia. (Meerabeau 1992, 110.)

Hiljainen tieto kulkee yhdessä tietyn tai tiettyjen tilanteiden ja rationaalisen ymmärtämisen kanssa, mikä aiheuttaa sen, että hiljaisen tiedon selittäminen suullisesti, ilman esimerkkiä, on ongelmallista. Hiljaista tietoa saatetaan kyseenalaistaa, koska sitä pidetään epätieteellisenä tiedon muotona. (Welsh & Lyons 2001, 300; Carlsson ym. 2002, 144 – 145.) Virallinen tieto muuttuu tiedon vahvistumisen kautta hiljaiseksi tiedoksi (Nurminen 2000, 97; Welsh & Lyons 2001, 305). Tunnistettua ja tunnistamatonta tiedon siirtoa tapahtuu jatkuvasti työpäivän ja työtilanteiden aikana. Uuden työntekijän orientaatio uuden oppimiseen on monimuotoista ja – tasoista prosessia, joka mukautuu monenlaisien oppimismuotojen kanssa. Selvästi koodatun ja päämäärätietoisien

tiedon siirron lisäksi hiljainen tieto tavasta toimia siirtyy uudelle työntekijälle. (Hunter ym. 2008, 6.)

Hiljainen tieto on tärkeä osa käytännöllistä tietotaitoa (älykkyyttä), kun johtajan täytyy ratkaista muotoilemattomia tai tarkentamattomia tehtäviä. Se on vahvistettu tärkeäksi sekä yksittäisen henkilön että organisaation menestyksen tekijänä. Palkka, johtajuuden kokemus, vaikutusvalta ja onnistuminen sekä tehokkuus johtamisessa tukevat hiljaisen tiedon merkittävydestä tehtyjä tutkimuksia. (Viitala 2007, 190 – 193; Boyce ym. 2008, 271 – 272.) Tietoa on olemassa muodollisena, virallisena, epävirallisena, hiljaisena ja kulttuurisena. Osa yksittäisten jäsenten tiedosta jää organisaatioon työkuulttuurin rutiinien ja normien muodossa. Hiljaisen tiedon hyväksyminen osana organisaation tukipohjaa auttaa tiedon tehokkaaseen siirtämiseen. (Nutley & Davies 2001, 35 – 37.)

Oppimista tarkastellaan usein organisaation rakenteen ja tiedon kautta. Joissain tapauksissa organisaation johto tietää vähemmän kuin organisaation juuressa olevat jäsenet ja johto ei pysty näkemään sitä, mitä jäsenet näkevät. Organisaation yksittäiset jäsenet tulevat ja menevät, mutta itse organisaatio pysyy. Organisaation tietämys on erotettavissa organisaation yksilön tietämyksestä. Organisaation tarkoitus on suunnata toimintaa itselleen tärkeiksi määrittelemien ominaisuuksien ja piirteiden mukaan. Organisaatio elää koko ajan historiaa, nykypäivää ja tulevaisuutta. (Nutley & Davies 2001, 35 – 37; Onnismaa 2008, 119 – 129.)

Pitkän työuran on katsottu edesauttavan hiljaisen tiedon olemassa oloa. Hiljainen tieto syntyy pitkän kokemusperäisen tiedon kautta, mutta aina pitkä työkokemus ei johda asiantuntijuuteen. Mentorointi ja valmennus helpottavat hiljaisen tiedon saantia, mutta yksittäin kummankaan prosessin ei katsota olevan tehokkain tapa sen hankkimisessa. (Boyce ym. 2008, 2; Carlsson ym. 2002, 145 - 150.) Tietokannassa oleva tieto on tehokasta ja laajaa tiedon ja kokemusten levittämisessä kokeneemmilta työntekijöiltä uudemmille työntekijöille, mutta elektroninen tieto ei korvaa henkilökohtaista opastusta hiljaisen tiedon siirtymisessä. Henkilökohtaiset ohjaus- ja opetustilanteet ovat

tydyttävämpiä juuri vuorovaikutuksen takia. Kokeneempien työntekijöiden kokemusten ja asiantuntijuuden kokoaminen ja jakaminen nuoremmille parantaa hiljaisen tiedon saantia. (Boyce ym. 2008, 283 – 286.)

Hiljaisen tiedon olemassaolon tiedostaminen ja tietoinen käyttäminen vaikuttavat toimintaan. Tiedostetusti tapahtuva hiljaisen tiedon käyttäminen tuottaa tiedon tarkistamista ja liittämistä muuhun viitekehykseen osaksi muistivaroja ja opittuja malleja. Siten se muodostuu periaatteiden ja tulkintamallien kautta yleiseksi päättelyksi. Tällainen toimintamuoto tukee jatkuvaa kehitystä ja poikkeaa perinteisen asiantuntijan käsityksestä. Hiljaisen tiedon tiedostaminen mahdollistaa keskustelua siihen liittyvästä asiantuntijuudesta. Samalla asiantuntijuus pystytään ketjuttamaan käytäntöön. (Koivunen 1997, 17 – 29; Kinchin ym. 2008, 2.)

Japanilaisessa tutkimuksessa löytyi kuusitoista ilmaisua kuvaamaan asiantuntijuutta yleisesti ja perinpohjaisesti. Neljä tärkeintä vaatimusta asiantuntijuuden kehittymiseksi olivat motivaatio, asenne, kokemus ja teoreettinen tieto. Näistä mikään ei riittänyt yksin. (Nojima ym. 2002, 3.) Asiantuntijana pidetään yksilöä, joka on saavuttanut tiedon ja kokemuksen yhdistämisen parhaalla mahdollisella tavalla ja on itsekurissaan mahdollisimman taitava. Asiantuntijoiden ja noviisien erona pidetään tapaa prosessoida käyttäytymistään ratkaistessaan ongelmia. Asiantuntijat käyttävät jatkuvaa tiedon tulkintaa ja laajempaa tietokantaa kuin novisiit. Hiljainen tieto heijastuu asiantuntijoiden kokemuksesta, kun he käsittelevät nykyhetkeä. (Carlsson ym. 2002, 145 – 150; Nojima ym. 2002, 4 – 5.)

Kriittinen työympäristö auttaa asiantuntijuuden ymmärtämisessä (Hardy ym. 2002, 196). Asiantuntijuus on kykyä käyttää tiedon ja oman itsensä eri muotoja sekä tuottaa jokaiselle räätälöityä toimintaa, vahvistaa muutosta ja parantaa kokemusta. Tarkkailun, sanattoman kommunikointiin ja tavallisten standardien ulkopuolella työskentelyn kyvyt ovat merkittäviä asiantuntijuuden osa-alueita. (Hardy ym. 2002, 201 – 202.)



Kokeneet työntekijät kohtaavat potilaansa tarpeet ja ongelmat nopeasti, täsmällisesti, perinpohjaisesti ja omaavat kyvyn oivaltaa potilaan kriittisen tilanteen. Hoitotyön tietoutta ei voi opiskella pelkästään teorioiden kautta, vaan tietoa ja teoriaa sisäistämällä molemmat laajenevat kokonaisuudeksi. (Herbig, Büssing & Ewert 2001, 687- 688; Carlsson ym. 2002, 145 – 150; Nojima ym. 2002, 8.)

Työntekijä tekee päivittäisten työtilanteiden ratkaisut toinen toisiinsa linkittyvillä asioiden yhteisillä ominaisuuksilla. Linkittyviä asioita ovat tunteen käyttö, luottamus ja vaistonvaraisuus, jotka voivat sekä sitoa yhteen että peittää ongelman riskejä. Hiljainen tieto heijastuu asioiden vaistonvaraisuudesta ja todellisuuden kohtaamisesta aiemmin koetun kanssa. (Nurminen 2000, 97; Zinn 2008, 5.)

Tunteiden ja hiljaisen tiedon käyttö ovat osoittautuneet olevan tavallista onnistumista tuntevalla henkilöllä. Vähemmän onnistumista kokevan henkilön tunteet ovat usein häiritseviä ja ärsyttäviä. Hän käyttää ongelmaratkaisussaan peräkkäisiä analyttisiä keinoja ja ratkaisumalleja, kun onnistumista kokeva käyttää hiljaista tietoaan ja sen avulla luomiaan ratkaisumenetelmiä. Hiljaisen tiedon käyttämisen tehostaminen vaatii kokemuspalauteen saamista ja käsittelemistä sekä yksilön että organisaation tasolla. (Herbig, Büssing & Ewert 2001, 694.) Hiljaisen tiedon käyttämisen arviointi tuo myös etua. Arvioinnissa hiljaisen tiedon käyttäjä suorittaa pohtimista ja tilanteen arvioimista tuottaen itselleen uutta, hiljaista tietoa eri näkökulmista ja etäisemmästä ajattelusta. (Carlsson ym. 2002, 145 – 150; Gustafsson & Fagerberg 2004, 272 – 275.)

Argumentoimalla hiljaista tietoa tuotetaan perustelua, joka osoittaa toiminnan järkevyyttä ja että se on lähes ainoa mahdollisuus juuri kyseisessä tilanteessa. Näin käytännön tieto saa tukea. Hiljainen tieto tulee toiminnaksi havaintojen, tilanteiden sisällön, yleisten käsitteiden ja teorioiden sekä tarkoituksen kumuloitumisella. (Toom ym. 2008, 47 – 49.) Hakkarainen ja Paavola (2008, 64 -78) käsittelevät hiljaisen tiedon yhteydessä intuitiivista tietoa ja kristallisoitunutta älykkyyttä. Ensimmäinen on heidän mukaansa niin sanottua näppituntumaa ja jälkimmäinen pitkäaikaisen kokemuksen jälkeen tapahtuvaa

tehokasta ongelmanratkaisukykyä. Osallistumisnäkökulma ja tiedonluomisnäkökulma auttavat ymmärtämään hiljaisen tiedon osana käytäntöjä, ihmisen olemusta ja yhteisön tietopohjia.

Heikkisen ja Huttusen mukaan hiljainen tieto siirtyy kahden yksilön toimiessa yhdessä. Tieto siirtyy hiljaisen tekemisenkin kautta. He antavat dialogille tärkeyttä kommunikaation ja vertaistuen merkityksen takia. (Heikkinen & Huttunen 2008, 203–211.) Samoja merkityksiä löysi Paloniemi tutkimuksessaan. Edullisimmaksi oppimisyhteisöksi hän totesi sellaisen, jossa ilmeni osallisuutta, toiminnallisuutta ja avoimuutta keskeisinä toimintatapojen periaatteina. Hän näki tärkeäksi tiedon jakamisen työajan ulkopuolella. Hän toteaa, että hiljainen tieto päivittyy ja tulee näkyväksi käytännön työssä. (Paloniemi 2008, 271–272.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen liittyy osaamisen hallintaan. Pitkään työssä olleiden työntekijöiden työuran aikana kertynyt tieto ja osaaminen ovat siirtämisen arvoisia. Tietoisuus oman kokemuksen arvosta ja siirtämisen tarpeesta saattaa hämmentää työntekijöitä, koska pitkän työuran omaaville ei aina osoiteta arvostusta. Siirtämisen tarvetta voidaan myös vähätellä joko työntekijöiden itsensä tai organisaation taholta. Osaamisen luokittelu auttaa tiedon siirron tarpeen ymmärtämisessä ja toteuttamisessa varsinkin, jos tieto osataan erotella tarpeelliseksi ja vähemmän tarpeelliseksi. (Moilanen ym. 2005, 25; Viitala 2007, 170.)

Hoitotyössä tiedon siirtoon kuuluu kirjaaminen osana kokonaistietoa. Hoitotyön tekijältä vaaditaan moraalisia, tiedollisia ja taidollisia valmiuksia eli juuri hiljaista tietoa ihmisen kokonaisuuden tiedostamisessa. Tiedon keräämiselle voidaan tunnistaa kolme perustetta: tietoperustan löytäminen ja opettaminen eteenpäin, hoitotyön kehittäminen ja tutkiminen sekä sen merkittävyyden osoittaminen. (Junttila 2006.)

## **Perehdytys**

Perehdytys on organisaation käyntikortti, joka kertoo organisaation toimintatavoista ja arvoista. Sen muoto vaikuttaa perehdytettävän kykyyn ja

nopeuteen muodostaa käsitys organisaatiosta, omasta roolistaan siinä, tavoitteista ja omasta tietotaidostaan sekä siitä, miten nämä liittyvät työhön. Perehdytyksellä on entistä suurempi merkitys työn muuttuessa yhä itsenäisemmäksi ja liikkuvammaksi. Uudistava perehdytys sisältää asioiden välisten suhteiden ymmärrystä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166 – 172; Surakka 2009, 77 – 79.)

Organisaatiossa oletetaan olevan niin sanottu organisaation muisti. Se sisältää organisaatiokulttuurin, samoin kuin dokumentoidun ja muulla tavalla tallentuneen tiedon. Siihen kuuluvat työntekijöiden muovaama yhteinen tieto ja ajatusmallit. Perehdytyksen tarkoituksena on säilyttää yhtenäisiä käytäntöjä ja toimintaa edellä mainitun muistin avulla, samalla kun organisaatio haluaa uudistua. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 15, 28 - 29; Viitala 2007, 173.) Perehdytyksen tulostavoitteena on saada uuden työntekijän osaaminen mahdollisimman nopeasti mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. Osaamisen vahvistaminen, työtyytyväisyys ja oman kriittisen toiminnan vahvistaminen tapahtuvat samalla, kun vahvistetaan oman pätevyyden eli kompetenssin käyttämistä. Tämä helpottaa työntekijän sijoittumista opiskeluelämästä työelämään. Yhtä tärkeä tavoite on motivoida työntekijää myönteisellä vastaanotolla ja tutustuttaa työtehtävään, -olosuhteisiin, -ympäristöön ja kollegoihin. Samalla organisaatio ja työyhteisö ottavat hänet jäseneksi ja toivottavat tervetulleeksi. (Charleston ym. 2007, 25; Chesnutt & Everhart 2007, 37; Viitala 2007, 189; Hokkanen ym. 2008, 62; Surakka 2009, 72.)

Perehdytys sisältää paitsi vakiinnuttavan myös yksilöllisen näkökulman. Vakiinnuttava perehdytys liittyy läheisesti organisaation toimintamalleihin ja –muotoihin. Yksilöllisessä perehdytyksessä vahvistuu perehdytettävän ammattitaito ja –vahvuus. Näiden yhdistäminen tuottaa aktiivisuutta tukevan ja konsultaatiomahdollisuuden omaavan työntekijän. (Kjelin & Kuusisto 2003, 139 – 141; Surakka 2009, 73 - 77.)

Jos perehdytysjärjestelmä on kokonaisvaltainen, se sisältää tiedottamista jo ennen työhön tuloa, vastaanottotilanteen sekä organisaatioon ja itse työhön perehdyttämisen. Perehdytys on samalla organisaation markkinointia itsestään.

Työhön perehdyttäminen edellyttää toimintavarmuuden vahvistamista. Varmuutta voi vahvistaa työkierrolla, erityistehtävillä, projekteilla, sijaisuuksien hoidolla, ristiin koulutuksella, mentoroinnilla, työnohjauksella ja toimintaoppimisella. Näkymätön, hiljainen tieto on organisaatioiden yksilöihin sitoutunutta ja vaikeasti dokumentoitavaa. Sitä voi kuitenkin jakaa henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14; Viitala 2007, 190 – 193; Hokkanen 2008, 102.)

Perehdyttämisestä vastaavat tavallisimmin lähiesimies sekä nimetty perehdyttäjä, josta voidaan käyttää myös tutor- tai kumminimitystä. Hyvä perehdyttäjä osaa tehdä uuden työntekijän olon kotoiseksi ja turvalliseksi. Perehdyttäjänä oleminen tulisi olla arvotehtävä, joka nostaa kokeneen työntekijän arvostusta ja omaa työmotivaatiota. Tämä edellyttää ajan varaamista kyseessä olevaan tehtävään. Organisaation toimintatavat tunteva, muttei liiaksi rutinoitunut työntekijä, on hyvä valinta perehdyttäjäksi. (Hokkanen ym. 2008, 63.) Perehdytyksen järjestäminen puoleksi päiväksi kerrallaan estää liian suuren tietomäärän tuloa perehdytettävälle. Lisäksi konkreettiset esimerkit auttavat uuden tiedon sisäistämistä. Perehdyttäjän olisi hyvä olla kokenut, sillä asiantuntijuus nojaa paljon jokapäiväiseen kokemukseen ja kokemuksen antamaan varmuuteen. Toistuvat tilanteet antavat pohjaa toimivalle ratkaisulle. Tilannetietoisuus on myös hyödyttävän kokemuksen avainkohta. (Oliver 2008, 342 – 343; Am 2010, 120.) Perehdytykseen sisältyy aina epävirallisen tiedon siirtoa. Tämä tieto on pitkään alalla olleen hiljaista tietoa, joka koostuu ennakkoinnista ja aavistamisesta. Se on ammatillista tietoa, taitoa ja kykyä eri tilanteissa. Tiedon siirtäminen tekee sen näkyväksi. (Moilanen ym. 2005, 26 – 41; Surakka 2009, 79.) Hiljaisen tiedon siirtäminen liittyy erityisesti perehdyttämiseen, jonka tarkoitus on paitsi kertoa uudelle työntekijälle organisaation toimintamuodot, myös antaa niitä kokeneemman työntekijän kokemusperäisesti onnistuneita eri tilanteiden ratkaisumuotoja. (Nutley & Davies 2001, 35 – 37; Salon kaupunki 2009e.)

Perehdytyksen toteutumista pystyvät perehdytettävä ja perehdyttäjä seuraamaan asioiden tarkastuslistan avulla. Perehdytettävällä on vastuuta

perehtymisestään, ja hänen on aktiivisesti kysyttävä ja hankittava tietoa omasta työkuvaan ja organisaatiosta mahdollisimman monipuolisesti. Vähäisestä kokemuksesta huolimatta uuden työntekijän odotetaan ottavan mahdollisimman nopeasti vastuuta tekemästään työstä ja ratkaisevan äkillisiä ongelmia. (Chesnutt & Everhart 2007, 36, 39 - 40; Hokkanen ym. 2008, 63.) Perehdyttävän ymmärtäessä omia oppimiskäsityksiään, hän hahmottaa organisaation tavoitteellisia toimintamalleja. Kun perehdytyksessä tiedostetaan uuden työntekijän itsensä hallintaan, työn suorittamiseen ja tilanteen muokkaamiseen liittyvät selviytymiskeinot, niiden aiheuttama stressi perehdyttävälle vähenee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 44, 117 – 122.)

Joustava perehdytysuunnitelma sisältää rungon, aikataulun ja työnjaon. Sen täytyy antaa kokonaiskuva oikea-aikaisesti ja olla konkreettinen. Sen vaikuttavuutta pystytään arvioimaan tarkastelemalla sisällön kanssa käytettyjä perehdytysmenetelmiä. Toiminnan laaja-alainen kehittäminen vaatii organisaation kriittistä tarkastelemista uuden työntekijän tavoitteiden ja oppimisen kautta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198 – 200; Surakka 2009, 73 – 77.)

Käytännön perehdyttäjiltä odotetaan käytännön viisautta. Heiltä edellytetään päättelykyvyn järjeistämistä ja oman ymmärryksen ja viisauden käyttöä. (Paton 2007, 11; Toom ym. 2008, 33 – 37.) Yksi kehittämismuoto on muodostaa ryhmä, joka tuottaa itsellensä sopivan tarkastuslistan perehdytyksen yhteydessä käytävistä asioista. Ryhmän konkreettiset tapaamiset mahdollistavat tiedon vaihdon. Suurin haaste ryhmällä on määrittellä, mitä uuden työntekijän pitää oppia ja mitä hänen pitäisi jo tietää. Perehdytyksen toteuttamisessa pitää muistaa kohtuullinen tasapaino järjestettäessä ryhmässä tapahtuvaa ja kokeneen työntekijän rinnalla tapahtuvaa perehdytystä, samoin kuin perehdytysaikataulun sopiminen organisaation muuhun toimintaan. Kun kliinisen opetuksen lisäksi ohjaaja pystyy antamaan hiljaista tietoa, oppimisen tulos osoittautuu parhaimmaksi. (McLeod ym. 2006, 2; Am 2010, 118 – 120.)

Perehdyttäjän ajatellaan olevan tiedon jakaja ja antaja ja perehdytettävä on tiedon vastaanottaja. Tällainen ajattelu näkee perehdytyksen kapeaksi ja mekaaniseksi sekä suorituskeskeiseksi. Kun perehdytykseen liitetään

oppiminen ja ihmisläheiset näkemykset, siitä muodostuu monitasoinen tapahtuma: koulutus antaa peruspohjan, mutta perehdytettävää autetaan havaitsemaan ja jäsentämään työnsä sisältöä kokemuksen kautta. Näin perehdytyksestä muodostuu myös sopivalla vauhdilla tapahtuva luonteva tapahtumaketju. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40 – 42, 163, Surakka 2009, 72.)

Kiire aiheuttaa tavallisimmin perehdyttämisen laiminlyöntiä joko tietoisesti tai tiedostamattomasti. Työyhteisön jäsenten omat velvollisuudet perustyön suorittamisessa ovat vaativat, aikataulut ovat tiukat ja työn priorisointi saattaa syrjäyttää perehdytyksen. Työyhteisön jäsenille olisi hyvä kertoa etukäteistietoa uudesta työntekijästä, hänen koulutuksestaan ja työkokemuksestaan. Hyvä perehdytysohjelma vaatii toteutumisen seuranta ja arviointia. Se voidaan tehdä haastatteluilla tai kyselyillä. Seuranta on osa säännöllistä työyhteisötutkimusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241 – 246, Surakka 2009, 77 - 79.)

Mikäli perehdyttämisestä huolimatta työn tekeminen ei onnistu, johdon on nopeasti reagoitava tilanteeseen. Syynä voi olla työntekijän ja työyhteisön tai esimiehen tai johdon erilainen näkemys työn sisällöstä ja tavoitteista. Jos uuden työntekijän suoriutuminen ei ole odotettua, siitä pitäisi kertoa työntekijälle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa rehellisesti. Hänelle pitää antaa mahdollisuus parantaa toimintaansa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243 – 244.)

### **Osaamisen johtaminen**

Yksittäisen työntekijän osaaminen on organisaation osaamisen pohja. Osaamisen johtamisen tärkein osa on työntekijöiden osaamisen tason nostaminen, vaaliminen ja hyödyntäminen. (Charleston ym. 2007, 25; Viitala 2007, 170.) Osaamisen johtamiseen liittyvä tiedon siirto ja varsinkin hiljaisen ja toiminnan kautta opitun tiedon siirto on aiheuttanut huolestumista sekä pienissä että isoissa organisaatiotyöyhteisöissä. (Nutley & Davies 2001, 35; Salon kaupunki 2009d.)

Osaamisen johtamisen käsite sisältää organisaation strategian edellyttämän osaamisen valitsemisen, kehittämisen, uudistamisen ja hankkimisen. Käsite itsessään viittaa johtamisjärjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen

johtaminen tapahtuu. Kyseessä on systemaattinen johtamistyö, jolla varmistetaan osaamisen olemassaolo nykyhetken lisäksi tulevaisuudessa. (Moilanen ym. 2005, 25; Viitala 2007, 170.) Osaamisen kehittämistoimenpiteillä tulee olla tavoitteet ja niitä pitää arvioida. Tämä edellyttää kehittämisen suunnitelmaa. Arvioinnin tarkoituksena on tukea osaamisen käytäntöön soveltamista ja arvioida osaamisen hyödyllisyyttä organisaatiolle. Arviointia voi ajatella myös uudistavana perehdyttämisenä, jossa perehdytys kehittää osaamista siten, että se on käytettävissä mahdollisimman hyvin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 50 – 53; Viitala 2007, 201 – 202.) Osaamisen kehittämisen suunnitteluun tulisi suhtautua huolellisesti ja tiedostavasti samaan tapaan kuin investointeihin, koska se vaikuttaa tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Varsinkin muutostilanteissa suunnittelun merkitys nousee. Henkilöstön osaamisen vahvuus ja myönteiset kehittämiskokemukset heijastuvat henkilöstön uudistumiseen myönteisesti. (Viitala 2007, 185; Hokkanen ym. 2008, 95.)

Työntekijän tietotaidollinen pääoma on näkyvää, ja se tulee ilmi toimintatapojen ja työn kliinisten tehtävien kautta. Näkymätöntä tietoa ovat työntekijän kokemukset. Nopeasti vaadittu ratkaisu eteen tulevaan ongelmaan voi olla satunnaista, mutta ratkaisun löytäminen auttaa uudessa tilanteessa myöhemmin. Rakenteellinen ja sosiaalinen pääoma rakentuvat tietoihin, joissa ei ole suurta vaihtuvuutta ja jotka ovat rakentuneet organisaation luomien yhteyksien avulla. Kaikkia näitä on kehitettävä ja johdettava hyvin, jotta osaamisen johtaminen tuottaisi parhaan mahdollisen tuloksen. Formaali oppiminen on taso, joka saavutetaan tutkintoon johtavan koulutuksen myötä. Organisaatio tuottaa epävirallista oppimista muun muassa erilaisten koulutusten ja kurssien avulla. Palaverit, joissa tapahtuu tiedon vaihtamista, ovat tiedottavan oppimisen kanavia. (Viitala 2007, 174 – 188.) Kun organisaation johto tuntee sisäisen dynamiikan ja toimintaympäristönsä yhteydet, se tunnistaa vaaditun osaamisen ja sen yhteyden strategiaan, visioon ja arvoihin. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 63 – 75.)

Siikalatvan seutukunnan kehittämishankkeena oli kehittää terveystalvialueen toimintamalleja. SiiKE-hankkeen yhteydessä todettiin hiljaisen tiedon olevan

käytännön toiminnan tietoa, joka sisälsi äänetöntä tietoa, taitoa ja tietotaitoa sekä piilevää tai piilossa olevaa tietoa ja taitoa. Hiljaista tietoa syntyy pitkäaikaisen kokemuksen kautta, kun osaaminen on automatisoitunutta. (Rantapelkonen 2007.)

Hanateollisuuden alalla toimivalla Oras Oy:n Rauman tehtaalla hiljainen tieto on otettu tietoisesti käyttöön ja varmistettu tietoa siirtämällä, ettei eläkkeelle jääminen aiheuta tiedon hallitsematonta katoamista. Uusi työntekijä on kokeneemman työntekijän opissa ja kokenut työntekijä siirtää tietotaitoaan uudelle työntekijälle. Tälle tiedon siirtämiselle on varattu aikaa muutamasta päivästä kuukausiin aina sen mukaan, miten työntekijälle tulee vastaan uusia asioita. Työnantaja odottaa, että kokeneet työntekijät ovat työmoraalin ja yritysarvojen esimerkkinä nuoremmilleen ja siirtävät samalla hiljaista tietoa. Uusi työntekijä pyritään ottamaan töihin siinä vaiheessa, kun eläkkeelle jäävä työntekijä on vielä vähintään kuukauden työelämässä. Lisäksi tehtaalle on rakennettu ryhmänohjaajatoiminta, joka on tuonut ”lattiataason esimiesten” hiljaisen tiedon käyttöön. Ryhmänohjaaja toimii uudelle työntekijälle mentorina. Lisäksi eri toimintoihin on sovittu oma sisäinen työnopastaja. Perehdytyksen ja tiedon siirtämisen myötä työn oppiminen on nopeutunut ja toimitusvarmuus on parantunut. (Tasala 2005, Pelamo 2010.)

Oras Oy:n toimihenkilöillä perehdytysohjelma on jonkin verran erilainen kuin työntekijöiden. Toimihenkilöiden perehdytysjaksoon on selkeästi suunniteltu ja aikataulutettu kahdenkeskiset tunnin mittaiset tapaamiset joko toimihenkilöä johtavammassa asemassa olevan tai yhteistyötä tekevän henkilön kanssa. Tapaamisen aikana yhtiössä pitempään ollut kertoo omasta työnkuvastaan. Perehdytysjakso kestää kahdesta viikosta kahteen kuukauteen. Sen jälkeen pidetään ensimmäinen kehityskeskustelu. (Pelamo 2010.)



## 5 PROJEKTIN KÄYNNISTÄMISEN VALMISTELU

Projektipäällikön perehtyminen kirjallisuuteen alkoi loppuvuonna 2009. Kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen vaihe valmistui tammikuussa 2010 ja projektisuunnitelma maaliskuussa 2010. Kirjallisuutta päivitettiin koko projektin ajan. Toukokuussa 2010 projektipäällikkö tapasi hallintoylihoitajan ja kertoi projektista sekä anoi tältä toteuttamisluvan projektilleen. Hallintoylihoitaja myönsi luvan projektin toteuttamiselle ja tutkimukselle 5.5.2010.

### Ohjausryhmä

Ohjausryhmän merkitys projektille oli olla projektia tukeva, kantaa ottava ja palautetta antava taho. Ohjausryhmään projektipäällikkö halusi paitsi hoidollista myös lääketieteellistä näkemystä ja kokemusta ammattiryhmien tiiviin yhteistyön vuoksi. Hän pyysi ohjausryhmään terveydenhoitajan ja terveyskeskuksen laatupäällikkönä toimivan mentorin lisäksi yleislääketieteen erikoislääkäriin, joka työskentelee avovastaanoton terveydenhoitajan työparina. Heidän lisäksi ohjausryhmään kuului opettajatutor.

Projektipäällikkö tapasi tammikuussa 2010 jokaisen ohjausryhmän jäsenen ja kertoi projektin tarkoituksesta ja tavoitteesta. Kaikki pyydetyt henkilöt suostuivat tulemaan ohjausryhmään. Se kokoontui ensimmäisen kerran 6.7.2010, jolloin projektipäällikkö kertoi opinnäytetyönä suoritettavasta projektista ja sen tavoitteesta kehittää perehdytystä tehostamalla hiljaisen tiedon siirtämistä kahden työntekijän välillä. Projektipäällikkö oli viikkoa ennen tapaamista lähettänyt projektisuunnitelman jokaiselle ohjausryhmään kuuluvalle. Ryhmän jäsenet kokivat projektin tarpeelliseksi ja käytännön työtä hyödyttäväksi. Ohjausryhmä antoi projektipäällikölle rakentavia kommentteja ja ajatuksia projektin eteenpäin viemisestä.

Seuraava ohjausryhmän kokous sovittiin marraskuun loppuun 2010. Tässä kokouksessa olivat käytettävissä ryhmähaastattelun vastauksien tulokset. Hiljaisen tiedon siirtämisen pilottimalli oli suunniteltu ja alkanut. Ohjausryhmän mielestä mallin testaamiseen riitti siinä vaiheessa mukana olevat seitsemän

avovastaanottojen työntekijää. Kokouksessa tuli esiin, että tutortapaamisia varten avuksi tehdyt lomakkeet koettiin tutoreiden mielestä liian ympäripyöreiksi. Projektipäällikkö tarkensi kokouksen jälkeen lomakkeiden kysymyksiä siten, että niihin saataisiin tarkkoja vastauksia ja lähetti uudet lomakkeet seitsemälle tutorille. Ohjausryhmä sopi kolmannen ja viimeisen kokouksen huhtikuun loppuun 2011. Silloin projektipäällikkö esittelee projektin raportin ja lopputulokset. Ohjausryhmän toisen ja kolmannen kokouksen kokouskutsut lähetettiin myös hallintoylihoitajalle.

### **Projektiryhmä**

Projektiryhmän merkitys kehittämisprojektille oli olla hiljaisen tiedon siirtämisen pilottimallin testajana. Sen odotettiin antavan palautetta mallista. Projektipäällikkö pyysi projektiryhmään heinä-elokuussa 2010 henkilökohtaisella yhteydenotolla viisi terveydenhoitajaa ja perushoitajan. Näistä yksi toimi ehkäisy- ja maahanmuuttajien, toinen nuorten aikuisten, kolmas lasten- ja ala-asteikäisten, neljäs äitiysneuvolan ja viides diabeteksen erityisneuvonnassa terveydenhoitajana. Kuudes projektiryhmän jäsen oli aikuisvastaanoton perushoitaja, jonka vastuualueisiin kuuluivat haavanhoidot, hoitotarvikejakelu ja yhden apuvälineen huolto. Projektiryhmän valinnan kriteereinä olivat seuraavat: työsuhde oli vakituinen ja työura oli kestänyt yli 5 vuotta. Henkilökohtaisessa yhteydenotossaan projektipäällikkö kertoi projektiryhmän jäsenille projektin tarkoituksesta ja tavoitteista. Tapaamisen jälkeen projektipäällikkö käytti sähköpostiviestintää yhteydenotoissaan kysyen toteutumisen etenemisestä ja tunnelmista projektin toimintamenetelmän toteuttamisesta.

## 6 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEN PROJEKTIN KÄYNNISTÄMINEN

### 6.1 Ryhmähaastattelun tavoite ja tutkimusongelmat

Soveltavan tutkimusosion ongelmat muodostuivat projektipäällikön tutkiessa aiempaa kirjallisuutta ja vertaillen sitä projektin tavoitteeseen. Tavoitteina oli saada tietoa, minkälaista ja minkälaisessa tilanteessa hiljaista tietoa siirtyy nykyhetkellä, miten hiljaisen tiedon siirtämistä voitaisiin tehostaa, mikä helpottaisi työn alkamista ja miten perehdytyksestä tulisi nykyistä parempi. (Liite 1.)

Tutkimusongelmat olivat

1. Minkälaista tietoa siirtyy tällä hetkellä kollegalta toiselle?
2. Minkälaisessa tilanteessa tietoa kysytään kollegalta?
3. Millä toimintatavalla perehdytyksessä voidaan tehostaa hiljaisen tiedon siirtymistä?
4. Mistä asioista kertominen helpottaa työn aloittamista?
5. Miten perehdytyksestä tulee nykyistä parempi?

Tutkimusongelmakysymyksillä yksi ja kaksi haettiin vastausta tavoitteisiin saada tietoa, minkälaista ja minkälaisessa tilanteessa hiljaista tietoa siirtyy. Tutkimusongelma kolmen avulla haettiin vastausta tavoitteeseen tehostaa hiljaisen tiedon siirtämistä. Tutkimusongelma neljällä haettiin vastausta tavoitteeseen helpottaa työn aloittamista ja tutkimusongelmalla viisi haettiin vastausta tavoitteeseen kehittää perehdytystä nykyistä paremmaksi.

### 6.2. Ryhmähaastattelu metodina ja aineiston analyysi

Tutkimusmenetelmäksi projektipäällikkö valitsi ryhmähaastattelun. Ryhmähaastattelun vastaukset projektipäällikkö analysoi soveltaen sisällön analyysiä. Haastateltavien vastaukset hän kirjoitti ensin sana sanalta puhtaaksi

ja luki ne useampaan kertaan. Näin syntyi yleiskäsitys koko aineiston sisällöstä. Vastauksien eteen sijoitettiin kirjain, ja samansisältöisten vastausten eteen laitettiin sama kirjain. Näin samansisältöiset vastaukset saatiin lukumäärältään esiin. Tällä tavalla aineistosta saatiin vastaukset tutkimusongelmiin. Tällaista analyysimenetelmää suosittelevat Tuomi ja Sarajärvi (2009, 95–98).

Projektipäällikkö loi ryhmähaastattelua varten avoimet kysymykset, joilla hän haki vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin (Liite 1). Hän käytti avoimia kysymyksiä perustuen löytämäänsä kirjallisuustietoon ja työelämäkokemukseen. Tavoitteena oli saada esille vastaajien omia mielipiteitä, minkä vuoksi avoimet kysymykset antoivat parhaiten vastauksia tutkimustenkin mukaan (Vilkkä 2005, 86). Ennen varsinaista ryhmähaastattelua projektipäällikkö teki esitestauksen sivutoimipisteen viidellä terveydenhoitajalla. Nämä terveydenhoitajat toimivat samoilla vastuualueilla kuin varsinaisen ryhmähaastattelun kohteena olevat työntekijät. Esitestauksen avulla pystytään arvioimaan kysymysten ja ohjeiden selkeyttä ja vastaamiseen kuluva aikaa, kuten Heikkilä (2008, 61) ja Vilkkä (2005, 88–89) ovat todenneet. Esitestauksen jälkeen projektipäällikkö muutti kahta kysymystä siten, ettei niihin voinut vastata yksiselitteisesti kyllä tai ei. Tavoitteena oli saada monipuolisia vastauksia, kuten Vilkkä (2005, 88) ja Heikkilä (2008, 61) ohjeistavat.

### 6.3 Ryhmähaastattelun toteutus

Ryhmähaastattelu toteutettiin avovastaanoton työntekijöiden kuukausipalaverissa. Ennen ryhmähaastattelua projektipäällikkö esitteli itsensä ja projektinsa tarkoituksen. Hän toimi myös haastattelun toteuttajana. Paikalla oli 20 terveydenhoitajaa ja perushoitaja. Heistä viisi toimi pääsääntöisesti äitiysneuvolan vastuualueella, viisi lasten neuvolassa, seitsemän kouluterveydenhuollossa ja neljä aikuisneuvonnan vastuualueella. Ryhmähaastattelu kesti 50 minuuttia.

Ryhmä jakaantui oman työn vastuualueensa mukaisesti. Jos vastuualueita oli enemmän kuin yksi, osallistuja meni ryhmään, jonka vastuualuetyötä hän teki

eniten. Vastuualuejako oli äitiys- (viisi terveydenhoitajaa), lasten- (viisi terveydenhoitajaa), kouluterveydenhuolto (seitsemän terveydenhoitajaa) ja aikuisneuvonta (kolme terveydenhoitajaa ja perushoitaja). Kussakin ryhmässä yksi ryhmän jäsenistä kirjasi vastaukset lomakkeeseen, jossa ryhmähaastattelukysymykset olivat. Projektipäällikkö oli kirjannut etukäteen eri tutkimusten mukaisia hiljaisen tiedon määritelmiä, jotka hän ensin kävi lyhyesti läpi ja jakoi ne sitten jokaiselle ryhmälle yhdessä kysymysten kanssa.

Ryhmähaastattelussa kysyttiin, minkä tyyppistä asiantietoa osallistuja oli saanut kollegalta ja olisiko se löytynyt käsikirjasta sekä minkälaista tietoa hän oli kokenut antavansa. Kysyttiin myös työn alkamisessa esiin tulevia kysymyksiä sekä millaisessa tilanteessa haastateltava kysyy kollegaltaan apua vastaan tulleeseen pulmaan. Lisäksi kysyttiin työn alkamista helpottavia asioita ja perehdytyksen puutteita sekä hiljaisen tiedon siirtämisen mallitoiveita. (Liite 1.)

#### 6.4 Ryhmähaastattelun tulokset

Ensimmäiseen tutkimusongelmaan etsittiin vastauksia ryhmähaastattelun kysymysten yksi ja kaksi vastauksista (Liite 1). Ryhmähaastattelun kysymysten yksi ja kaksi vastaustulokset olivat sisällöltään niin toisiaan vastaavat, että tiedon saannin voidaan katsoa koettavan yhteneväiseksi tiedon antamisen kanssa. Molemmissa oli mainintoja liittyen tulkintaan, varmistukseen, henkiseen ja yhteisölliseen tukeen sekä soveltamiseen. Yhteenvetona näihin tutkimusongelmiin voidaan tietomäärän olettaa olevan niin suuri, ettei sen sisällöstä pystytä erottelemaan organisaation toimintaan liittyviä ja työnkuvaan liittyviä tietoja.

Toiseen tutkimusongelmaan etsittiin tuloksia kysymyksellä neljä (Liite 1). Vastauksista ei löytynyt tarkkoja määreitä toisen työntekijän konsultoinnille. Tuloksena oli, että konsultoinnin tarve ja tilanne voivat olla mitkä tahansa. Vastaajien mielestä oli parempi kysyä kuin jättää kysymättä.

Kolmanteen tutkimusongelmaan etsittiin vastausta kysymällä toiveita tutortapaamisen muodosta. Tuloksena oli, että tutortapaaminen haluttiin

tehtävän kahden työntekijän tapaamisena, ennalta sovittuna ajankohtana. Tutortapaamisesta haluttiin rauhallista, kahdenkeskistä keskustelutilannetta, jolle oli varattu tarpeeksi aikaa. Ryhmä- ja organisatorista perehdytystä oli myös toivottu ja myöhemmin vaihtoehtona sähköpostia ja puhelinyhteyttä. Vaihto-oikeuden tarve tutorparissa henkilökemioiden vuoksi ja tutorin vastuu tiedottamisesta tulivat myös tuloksiksi.

Neljännellä tutkimusongelmalla haettiin tietoa työn aloittamisessa tarvittavasta tiedosta ryhmähaastattelukysymyksellä numero viisi (Liite 1). Työn aloittamista helpottavia asioita olivat organisaatioon ja lähijohtamiseen sekä päätöksen tekoon liittyvät asiat.

Viidenteen tutkimusongelmaan saatiin vastauksia ryhmähaastattelukysymyksellä kuusi (Liite 1). Saatujen vastausten mukaan perehdytykseen kaivattiin aikaa ja tutoria sekä säännönmukaisuutta ja seurantaa.

### 6.5 Ryhmähaastattelun tulosten luotettavuus ja eettiset kysymykset

Ryhmähaastattelun tulosten luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Validiteetti täyttyy, kun mittari (tässä tapauksessa ryhmähaastattelun kysymykset) mittaa asioita oikein ja yksiselitteisesti. Lisäksi mittari kattaa tutkimusongelmat. (Vilka 2005, 161.) Ryhmähaastattelun vastausten sisällöt antoivat vastauksia tutkimusongelmiin. Reliabiliteetti varmistetaan toistamalla mittaus samalla mittarilla (Heikkilä 2008, 185–187). Reabiliteetin projektipäällikkö varmisti teettämällä samalla ryhmähaastattelulomakkeella samat kysymykset neljällä ryhmällä. Kaikkien ryhmien tulokset olivat yhteneväisiä, minkä voidaan katsoa varmistavan reabiliteetin.

Luotettavuutta projektipäällikkö varmisti kertomalla tutkimuksen toteutumisen tarkasti, ryhmähaastattelun suunnittelusta sen toteutukseen asti. Toteutumisen tarkalla kertomisella pyrittiin välttämään tuloksiin vaikuttavia omia mielipiteitä ja oletuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134- 136; Hirsjärvi ym. 2010, 231- 233).

Sillä, että projektipäällikkö oli eri ammattiryhmää, hän sai projektiinsa myös luotettavuutta ja objektiivisuutta. Objektiivisuudella pyrittiin välttämään niin ikään projektipäällikön omien olettamusten kautta tapahtuvaa ohjausta.

Ryhmähaastattelun toteutuksessa noudatettiin mahdollisimman hyvin tutkimuseettistä näkökulmaa mietittäessä tutkimuksen toteutustapaa ja tutkimusaiheen eettistä vaikutusta. (Hirsjärvi ym. 2002, 26.) Lupa tutkimukseen oli hankittu kohderyhmän hallinnolliselta esimieheltä ja kohderyhmän lähiesimies oli etukäteen kertonut haastattelusta. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Projektipäällikkö kertoi haastattelutilanteen alussa ryhmähaastattelun tarkoituksen, tavoitteen ja merkityksen suhteessa omaan projektiin. Ryhmähaastattelukysymykset sisältäviin lomakkeisiin ei pyydetty vastaajien nimiä tunnistettavuuden välttämiseksi. Projektipäällikkö kokosi vastauslomakkeet heti mukaansa, joten kukaan muu kuin projektipäällikkö ei nähnyt niitä ja vastaamisesta ei näin ollen aiheutunut haittaa vastaajille. Projektipäällikkö käsitteli vastaukset kysymyksittäin, jotta vastaajan tunnistettavuus ei olisi mahdollista. Näillä toimin projektipäällikkö pyrki toteuttamaan muun muassa Paunosen & Vehviläinen-Julkusen (1997, 26–27) toteamat vaatimukset tutkimuksen eettisyydestä. Ryhmähaastattelun vastaukset oli kirjoitettu avoimesti, kiinnostuneesti ja innostuneesti, eli ne vastannevat todellisuutta.

## 7 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEN PILOTTIMALLIN LUOMINEN JA TESTAAMINEN

### 7.1 Tavoite

Tavoitteena oli luoda toimiva hiljaisen tiedon siirtämisen malli, jonka projektiryhmä testaisi käytännössä. Tapaamisten ja niiden toteuttajien nimitykset tulivat ryhmähaastattelujen tuloksista. Ryhmähaastattelun tuloksena malliksi muodostui kahden työntekijän välinen tapaaminen, jonka projektipäällikkö nimitti tutorhetkeksi. Hän sopi mentorin kanssa, että nämä tutorhetket ovat työaikaa, minkä projektipäällikkö kertoi projektiryhmälle eli tutoreille sekä myöhemmin myös koko kohderyhmälle tiedotustilaisuudessa.

### 7.2 Pilottimallin käytännön toteutus

Projektipäällikkö osallistui koko terveyskeskuksen avovastaanottojen terveydenhoitajien kokoukseen, jossa hän kertoi projektista ja sen tavoitteesta. Paikalla oli hallintoylihoitajan lisäksi terveyskeskuksen kaikkien toimipisteiden terveydenhoitaja kaikilta vastualueilta ja aikuisneuvonnassa toimivat sairaanhoitaja ja perushoitaja. Tiedottamisella projektipäällikkö halusi varmistaa, että sivutoimipisteiden kaikilla yksin työskentelevillä työntekijöillä oli halutessaan mahdollisuus osallistua toimintaan. Tämän tiedottamisen jälkeen yksi terveydenhoitaja otti projektipäällikköön yhteyttä ilmaisten olevansa halukas siirtämään omaa kokemustaan toimimalla tutorina. Projektipäällikkö otti hänet mukaan ja näin toiminta aloitettiin yhteensä seitsemän tutorin kanssa.

Projektipäällikkö lähetti projektiryhmän seitsemälle jäsenelle eli tutorille viestin, jossa oli kerrottu mallista. Toteuttamista varten tutorit varasivat omiin aikatauluihinsa tunnin pituisia aikoja kollegoilleen tiedon siirtämiseen. Tutoreilla oli mahdollisuus joko välittää projektipäällikön lähettämä tai itse kirjoittamansa viesti tapaamisajoista muille avovastaanottojen työntekijöille. Tutoreiden kollega



saattoi varata tapaamisajan sille tutorille, jonka vastuualueesta hän koki tarvitsevansa lisätietoa.

Ensimmäiset tutorhetket olivat marras-joulukuun 2010 vaihteessa. Tapaamisten aloittamista siirsivät talvilomat ja ajankohtaan osunut influenssarokotusviikko. Tavoitteena oli, että kukin tutor pystyisi järjestämään kaksi tutortapaamisaikaa. Halutessaan hän pystyi lisäämään aikoja, jos hän koki olevan siihen tarvetta. Viimeiset tutorhetket olivat 2011 helmikuun puolivälissä.

### 7.3 Pilottimallin toteutuksesta kerätty aineisto

Seitsemän aikuis- ja neuvolavastaanottojen työntekijää piti tutortapaamisia 2011 helmikuun puoliväliin asti. Hiljaisen tiedon siirtämisen pilottimallin tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten tutortapaaminen toimi tutorin ja tutoroitavan näkökulmasta.

Projektipäällikkö teki kahdenkeskisiin tapaamisiin kummallekin osapuolelle lomakkeen. (Liitteet 2 ja 3.) Sen kysymysten tavoitteena oli saada kuvausta siirretystä tiedosta ja siitä, liittyykö se konkreettisiin käsikirjatietoihin vai hiljaiseen tietoon. Projektipäällikkö lähetti jokaiselle projektiryhmän jäsenelle ja tutoriksi suostuneelle tutortoiminnan lomakkeen sähköpostin liitteenä. Tutor joko lähetti etukäteen tai tulosti tutorhetkellä hänen kanssaan tapaamiseen tulleelle työntekijälle oman lomakkeen.

Aineiston keruu tapahtui siten, että sekä tutor että tutoroitava täytti lomakkeen. Siinä oleviin kysymyksiin sai vastata vapaamuotoisesti. Lomakkeissa (Liite 2 ja 3) oli viimeinen palautuspäivä projektipäällikölle 18.2.2011, ja ne sai palauttaa nimettöminä. Projektipäällikkö luki saamansa aineiston ensin useaan kertaan läpi ja kirjoitti sen sana sanalta puhtaaksi. Yleiskuvan jälkeen hän etsi aineistosta yhteneväisyyksiä ja eroja, noudattaen sisällön analyysin menetelmää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 - 98.) Tapaamishetkistä tuli palautteita helmikuun loppuun mennessä kahdeksan kappaletta.

## 7.4 Pilottimallista saadut palautteet

### **Tutoreiden antama palaute**

Tutoreilla oli hiljaista tietoa ja he tiedostivat sen. Se liittyy klinisiin tehtäviin ja toimii niin sanottuna rajapintatietona. Tutorit olivat kirjanneet hiljaisen tiedon kertomisen kokemusperäisen tiedon siirtämisenä. Tutorit käyttivät hiljaista tietoaan kertoessaan, miten ovat toimineet tilanteessa, jossa tutor on kokenut tilanteen olevan jollain tapaa epätavallinen. Samanlaiseen hiljaisen tiedon käyttötapaan ovat viitanneet myös Nurminen (2000, 97) ja Welsh & Lyons (2001, 305). Osa tapaamisten aikana käydyistä tiedoista olisi löytynyt käsikirjoista ja osa oli vakiintuneeksi tavaksi muotoutuneita toimintoja. Tapaamisissa oli käyty läpi muun muassa terveydenhoitajan osallistumista rinnakkaisorganisaation toimintaan (esimerkkinä opetustoimi), kliinistä tietoa terveystarkastuksien toteuttamisesta, erilaisiin yhteistyöryhmiin osallistumista sekä ohjeistusta siitä miten ja missä tilanteissa yhteydenotto toiseen ammattiryhmään tai organisaation yhteistyötahoon oli hyvä tehdä.

Työn tekemisen järjestyksestä oli käyty keskustelua. Sähköiseen potilaskertomusjärjestelmään liittyviä asioita oli käyty useassa tutorhetkessä läpi. Sähköisen potilastietojärjestelmän käytöstä ja kokemuksen mukanaan tuomasta vastuusta ja velvollisuudesta esimerkiksi laboratoriokokeiden määräämisessä ja lääkeohjeistuksissa oli keskusteltu. Kirjaaminen oli mainittuna useassa palautteessa. Nämä viittaukset vahvistivat organisaation muistin olemassaoloa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15, 128 – 129; Viitala 2007, 173.)

Lisäksi oli käyty läpi asiakasryhmiä ja kuhunkin ryhmään liittyviä tarkastuksia sekä neuvolan toimintaan liittyviä palvelumuotoja muun muassa aikuisväestöön liittyen. Yksi tutor oli kirjannut tapaamisen olleen työnohjauksellinen tilanne. Yhdenkään tutorin palautteessa ei ollut mainintaa, että kahdenkeskinen tapaamishetki olisi koettu turhaksi ajankäytöksi. Tutor oli ottanut asiakkaan vastaanotolleen tutortapaamisen loppuvaiheessa ja käynyt läpi asiakkaan

käynnin tarkoituksen tutoroitavan kanssa. Samoin mainittiin, että aikaa kannattaisi varata riittävästi.

Tapaamiset liitettiin työhyvinvointiin ja molemmin puoliseen tiedon liikkuvuuteen. Siten tuloksena voidaan pitää, että tutortapaaminen sitouttaa työntekijää työhönsä, kuten Kjelin & Kuusisto (2003, 166–172) ja Surakka (2009, 77–79) ovat todenneet.

### **Tutoroitavien antama palaute**

Tapaamisissa olleilta tutoroitavilta tulleista palautteista kävi ilmi, että samat asiat tuntuivat askarruttavan eri tutoroitavia. Palautteissa todettiin, että ennen työn aloittamista täytyisi tietää jo paljon asioita. Etukäteistietoasioiksi oli mainittu organisaatioon ja työnkuvaan liittyviä asioita, kuten työtilat, asiakaskohderyhmä, yhteistyötahot sekä työhön liittyvät lait ja asetukset. Lähijohtoon liittyvät asiat koettiin tärkeäksi tietää ennen työn aloitusta. Mainitut asiat liittyvät perusperehdytykseen. (Kjelin & Kuusisto 2030, 14; Viitala 2007, 190 – 193; Hokkanen 2008, 102.)

Se, että tutoroitavilla oli mahdollisuus valmistautua tutortapaamisen, tuotti myönteistä palautetta. Tapaamishetkistä tutoroitavat olivat saaneet vastaukset kysymyksiinsä muun muassa vaihteluvallisuuden liittyvissä asioissa ja tietotekniikan käyttöapua esimerkiksi ohjeistusten etsimisessä. Tutorin kokemusta ja asiantuntemusta arvostettiin. Tapaamiset oli koettu tilanteiksi, joissa siirtyi hiljaista tietoa, jota ei tavallisimmissa palavereissa siirtynyt. Vaikka tutoroitava oli ollut jo työssä ja tietyt perusasiat sujuvat, vastaan oli tullut erityiskysymyksiä, joista hän halusi syventävää tietoa. Tätä tietoa hän koki saaneensa henkilökohtaisessa tapaamisessa. Tämä tuki aiempia tutkimuksia. (Boyce ym. 2008, 283 – 286.)

Tutoroitavien palautteissa oli myönteisiä kommentteja ja toiminnan haluttiin jatkuvan. Palautteiden mukaan hiljaisen tiedon siirtäminen tehostui kehittämissuunnitelmassa toteutetun toimintamenetelmän avulla. Tätä hiljaista tiedon siirtämistä kokivat tutoroitavat tapahtuneen. Hiljaisen tiedon siirtämisen voidaan

katsoa tehostuneen tapaamisten avulla rauhallisuuden ja sovitun ajankäytön myötä ja hiljaista tietoa voidaan tulkita siirtyneen tietotaidon siirtämisen avulla. Samaan on viitannut myös Boyce ym. (2008, 271–272) ja Hunter ym. (2008, 6.)

### 7.5 Luotettavuus ja eettiset kysymykset

Projektipäällikkö pyrki varmistamaan pilottimallin toteuttamisesta kerätyn aineiston luotettavuuden ja eettisyyden ilmoittamalla, että palautelomakkeet saa palauttaa nimettöminä. Projektin osallistuneiden vastausten anonymiteetti pyrittiin säilyttämään pyytämällä palautteet kirjekuussa sisäisessä postissa projektipäällikön omaan työpisteeseen. Siten hän ei tiennyt, kuka tapasi kenet ja milloin. Vastaukset projektipäällikkö kertoi tunnistettavuuden välttämiseksi ilman suoria lainauksia. Luotettavuutta heikensi palautettujen lomakkeiden vähäinen määrä.

### 7.6 Pilottimallista saatavien palautteiden varmistaminen sähköpostikyselyllä

Projektin edetessä kävi ilmi, että paperille kirjoitettuja palautteita toimintamenetelmästä ei tullut riittävästi, jotta hiljaisen tiedon siirtämismallin toimintaa olisi pystytty luotettavasti arvioimaan. Sen vuoksi projektipäällikkö päätti tehdä sähköisesti loppukyselyn. Vaihtoehtoina olivat sähköisesti toteutettava webproppol-kysely tai sähköpostiviesti koko ammattiryhmälle. Webproppol-kysely olisi ollut toteutettavissa organisaation tietotekniikan avulla ja sen etuna olisi ollut vastausten varma tunnistamattomuus.

Projektipäällikkö päätyi sähköpostiviestiin (Liite 4), jonka pystyi helposti muokkaamaan muotoon, jossa saattoi ilman seuraavalle sivulle siirtymistä vastata lyhyesti kysymyksiin. Kysymysasettelussa pyydettiin tarkoituksella kyllä- tai ei- vastauksia, jotta kyselyyn olisi mahdollisimman nopea ja helppo vastata. Näin vastaaminen pyrittiin tekemään mahdollisimman sujuvaksi ja helpoksi. Kyselyn tavoitteena oli saada tietoa pilottimallin koetusta toimivuudesta.

Samalla haluttiin saada tietoa, olivatko toimintaan osallistuneet kokeneet saavansa hyötyä toiminnasta ja oliko toiminnan jatkamiselle halukkuutta.

Projektipäällikkö lähetti sähköpostikyselyn kohderyhmänä olleelle työntekijäryhmälle (n = 28) ryhmäosoitteen avulla. Näiden lisäksi sähköpostikyselyn sai varsinaisen kohderyhmän ulkopuolella olevat 18 työntekijää, joista yksi vastasi kyselyyn. Hänen vastaustaan projektipäällikkö ei ottanut mukaan tuloksiin. Vastauksia palautui kohderyhmältä määräaikaan 18.2.2011 mennessä kaikkiaan 18 kpl (64 %). Vastaukset projektipäällikkö käsitteli lukumääräisesti. Sähköpostikyselyn kysymykset on esitetty taulukossa 1.

Vastaaajien antamat lisäkommentit projektipäällikkö käsitteli kuten aiemmatkin empiiriset tutkimusosiot, luki ensin läpi ja puhtaaksi kirjaamisen jälkeen etsi sisällöstä yhteneväisyyksiä ja eroja.

Sähköpostikyselyssä luotettavuutta heikensi vastaajan henkilöllisyyden paljastuminen projektipäällikölle. Eettisestä näkökulmasta tämä ei ollut suositeltavaa. Projektipäällikkö pyrki lieventämään eettisyyden puuttumista kertomalla tulokset muodossa, josta vastaajan henkilöllisyys ei käy ilmi. Luotettavuuden näkökulmasta henkilöllisyyden paljastuminen saattoi vähentää vastauslukumäärää. Siitä huolimatta kohderyhmän vastausprosentiksi muodostui melko hyvä eli 64 %. Luotettavuutta arvioidessa on otettava huomioon, että sähköpostiin saattoi vastata myös tapaamisessa käynyt työntekijä, joka oli antanut palautteen myös kirjallisena.

Sähköpostina toteutettu loppukysely osoittautui hyväksi päätökseksi saada vastauksia ja tietoa toiminnan antamasta kokemuksesta, hyödyistä ja mahdollisesta haitasta nopeasti. Vastauksia tuli kyselyn lähettämisen jälkeen kahdessa tunnissa 12 kappaletta.

## Sähköpostikyselyn tulokset

Yhtään uuden pilottimallin vastustajaa ei ollut vastauksien perusteella. Joissain vastauksissa oli maininta, että osallistuisi tapaamisiin, jos oma aika antaisi myöden. Kun kysyttiin mielipidettä mallin jatkamisesta, 17 vastaajaa halusi toiminnan jatkuvan. Seitsemän vastaajaa ei ollut osallistunut tutortoimintaan, mutta he olivat myönteisiä malliin. Kysymykseen tapaamisien antamasta avusta työhön, kaikki osallistuneet vastasivat ”kyllä” eli lopputuloksena toimintamenetelmästä saatu hyöty oli sata prosenttia. Pilottimallin sähköpostikyselyn tulokset on kuvattu lukumääräisesti taulukossa 1.

Taulukko 1. Pilottimallin toiminnan arvioinnin kyselyn tulokset

Kysymys	Kyllä kpl	Ei kpl	Tyhjä tai ehkä kpl
1.Oletko kuullut kahdenkeskisten tapaamishetkien mahdollisuudesta kollegasi kanssa?	18	0	0
2.Osallistuitko tällaiseen tapaamiseen?	7	11	0
3.Olisitko halunnut tapaamisen?	8	7	3
4.Oliko tapaamisista sinulle apua työssäsi?	7	0	11
5.Haluaisitko tapaamistoimintaa jatkettavan?	17	0	1

Vastaajat, jotka eivät olleet osallistuneet tapaamiseen, jättivät vastaamatta tai vastasivat ”ehkä” kysymykseen numero neljä, jolla kysyttiin tapaamisten

antamasta avusta työhön. Tämä oli varmistettavissa sähköpostista, jossa vastaajan henkilökohtaiset vastaukset näkyivät. Kysyttäessä, olisiko vastaaja halunnut tapaamisen, kolmessa vastauksessa oli mainittu oman työalueen olevan epäselvä, minkä takia vastaaja ei kokenut olevan tarvetta tapaamiseen. Ajan puute tai aikataulujen yhteensopimattomuus oli kerrottu myös syyksi siihen, ettei vastaaja ollut pystynyt osallistumaan, vaikka hänellä olisi ollut halua.

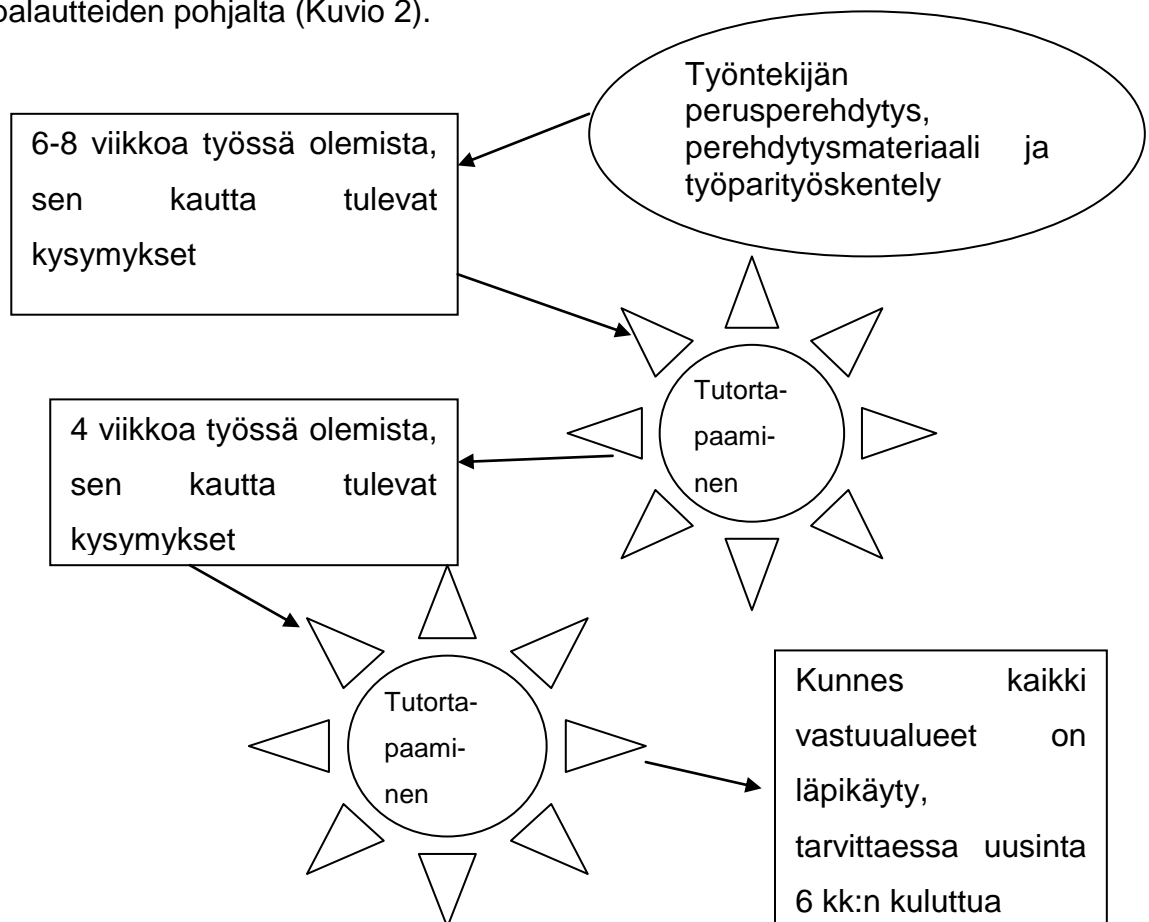
Kaikki tapaamisissa olleet seitsemän vastaajaa kokivat tapaamisesta olleen apua työhönsä. Lisäkommenteissa jokainen vastaaja ilmaisi toiveensa, että toimintaa jatkettaisiin, vaikka hän ei olisi nyt osallistunutkaan tapaamiseen. Osa mainitsi jatkamisen edellytyksenä sen, että tapaamiset pystytään järjestämään työajalla ja muiden töiden kärsimättä. Myös työnkuvan muutosten aiheuttamat tiedon tarpeet työpisteen muutoksen yhteydessä oli mainittu.

Sähköpostikyselyn tulokset vahvistivat pilottimallin käytännön toteutuksesta tulleiden palautteiden tuloksia.

## 8 HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEN MALLI

Kehittämiprojektin tavoitteena oli luoda malli hiljaisen tiedon siirtämiselle perehdytyksessä ja tarkoituksena kehittää tällä tavoin perehdytystä. Perehdytykseen liitettävä tutortoiminta tulee olla sisällöltään selkeästi aikataulutettu ja suunniteltu. Toiminnan tarkoituksena on tukea perehdytystä ja olla konkreettinen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198 – 200; Hokkanen 2008, 102; Surakka 2009, 73 - 77).

Hiljaisen tiedon siirtämisen lopullinen malli kehitettiin tutortoiminnasta saatujen palautteiden pohjalta (Kuvio 2).



Kuvio 2. Hiljaisen tiedon siirtämisen malli

Hiljaisen tiedon siirtämisen malli eli tutortapaamiset toteutetaan kahden työntekijän välillä. Tapaamiset sovitaan kunkin erityisalan kokeneen työntekijän kanssa. Täksi kokeneeksi työntekijäksi määritellään vakituinen, yli 5 vuotta vastuualueellaan toiminut työntekijä.



Mallin mukaan työntekijällä on perusperehdytykseen sisältyvät tietomateriaalit käytettävissään ja hän työskentelee toisen työparina alkuun mahdollisuuksien mukaan. Työntekijän ensimmäinen tutortapaaminen on 6 - 8 viikon kuluttua työn alkamisesta. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen tutorhetket ovat kuukauden välein aina eri vastuualuetta hoitavan kanssa. Tapaamishetkiä voi järjestää kunnes jokaista eri vastuualuetta hoitava tutor on tavattu ja tutortapaamisen aihealue olisi kyseisen alueen asiat.

Ensimmäiset tapaamiset ovat samaa tai läheistä vastuualuetta hoitavan kanssa. Tutortapaamisen pitäisi olla mahdollista sellaisen työntekijän kanssa, jonka vastuualue ei ole tutoroitavalle jokapäiväistä työnsisältöä. Tutoroitavan pitäisi myös voida olla työntekijä, joka on jo ollut töissä organisaatiossa pidempään. Näiden tulosten perusteena olivat tutortapaamisista tulleet palautteet, joissa tutorit ja tutoroitavat kokivat tapaamisten olleen työtä hyödyttäviä silloinkin, kun keskusteltiin muusta kuin omasta vastuualueesta. Kumpikin osapuoli oli kokenut tiedon vaihtamista ja saaneensa lisää tietoa. Tutoroitavat olivat kirjanneet saavansa myös hiljaista tietoa. Tapaamisissa oli siirretty myös käytännön tietoa, joka auttaa toiminnan sujuvuudessa erilaisissa tilanteissa. Tähän viittasivat sähköpostikyselyn tulokset, joissa jokainen tapaamisessa käynyt koki siitä olleen apua arjen työhön.

Tapaamisten jälkeen yhteydenotto voi olla esimerkiksi puhelin- tai sähköpostikonsultaatio. Mikäli yksi kerta ei riitä asioiden läpikäyntiin, uuden tapaamisen sopiminen on suositeltavaa. Tutortapaamiset voisi toistaa myös uudelleen esimerkiksi puolen vuoden kuluttua töiden alkamisesta.

## 8.1 Organisaation sitoutuminen

Salon kaupungin perehdytysperiaatteissa on kirjattuna hyvän perehdytyksen merkitys ja tavoite sekä perehdytyksen perusrunko työyksiköittäin (Salon kaupunki 2009b; Salon kaupunki 2010). Tapaamisten ja sähköpostikyselyn tulosten mukaan työntekijöiden kokemukset perehdytyksen kehittämisestä ja hiljaisen tiedon siirtämisestä olivat yhteneväisiä. Tapaamisilla säilytetään

yhtenäisiä käytäntöjä ja organisaation toimintamuotoja. Perehdytyksellä organisaatio ylläpitää työntekijöiden osaamisen johtamista ja samalla sitouttaa työntekijänsä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15; 23 – 29, 37, 101; Viitala 2007, 170–173; Surakka 2009, 73.)

Tieto organisaation hyvästä perehdytyksestä kulkeutuu nopeasti työtä etsivien työntekijöiden keskuudessa. Mahdollisuus saada suunnitellusti tehostettua tiedonsiirtoa on houkutteleva yksityiskohta, kun työnhakija miettii eri vaihtoehtoja tulevasta työnantajistaan. Houkuttelevuudella on merkitystä arvioitaessa tulevaisuudessa tapahtuvan eläkkeelle jäämisen aiheuttaman työvoiman korvaamisen vaikeutta. (Viitala 2007, 189; Surakka 2009, 72.)

Nykyisin työntekijä palkataan organisaatioon, mahdollisesti tietylle toimialalle, mutta vähemmässä määrin tiettyyn toimipisteeseen tiettyyn tehtävään, koska halutaan mahdollistaa henkilön siirtäminen toiseen yksikköön kulloisenkin toiminnan tarpeen mukaan. Hiljaisen tiedon siirtämisen tehostamiseksi perehdytysohjelmaan olisi hyvä kirjata suunnitellusti tapahtuvat tapaamiset kahden työntekijän kesken. Tapaamiset voisi ajatella aloitettavaksi kuukauden kuluttua töihin tulosta, jolloin organisaation yleistoiminta olisi jo hahmottunut uudelle työntekijälle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15, 28 – 29; Viitala 2007, 173; Hokkanen 2008, 102.) Tapaamisia olisi syytä nykyisen rekrytointimallin takia suunnitella ja sopia eri vastuualueita hoitavien kanssa. Saadessaan tietoa eri vastuualueista ja siihen liittyvistä asioista, työntekijän nopeakin siirtyminen toiseen työyksikköön olisi sujuvaa.

Organisaation tulisi nimetä tutorit, jotka työsopimuksen allekirjoitustilanteessa esimies voisi antaa tiedoksi työntekijälle ja myös luvan sopia tapaamishetket. Näin työntekijä saisi tiedon, keneltä hän saa mihinkin vastuualueeseen liittyvää tietoa. Organisaation tulisi myös tiedottaa työntekijöitään toiminnasta säännöllisesti esimerkiksi kuukausipalavereiden yhteydessä. Yhtenä tiedottamiskanavana voisivat olla organisaation sähköiset kotisivut. Näitä toimenpiteitä tukevat myös Nutley & Davies (2001, 35 – 37) ja Hokkanen (2008, 63).

Mietittäessä tapaamishetkien järjestämistä perehdytyksen osana ja verrattaessa sitä työntekijän asettamisessa suoraan kliniseen työhön, tulee arvioida, kumpi on parempi: supistaa toimintaa perehdytyksen toteuttamiseksi vai asettaa työntekijä töihin ilman perehdytystä. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa työntekijä joutuu todennäköisesti konsultoimaan kollegaansa, mikä hidastaa omaa ja toisen toimintaa. Vaikka toiminta hidastuu tapaamishetkien kuluttaman ajan vuoksi, sen antama työn sujuvuus auttaneen kohtuullisen nopeasti hidastumisen aiheuttamien töiden purkamisessa. Viitalan (2007, 185) ja Hokkasen ym. (2008, 95) mukaan henkilöstön osaaminen ja myönteiset kehittämiskokemukset helpottavat uudistumista.

## 8.2 Tutortapaamiset

Kahdenkeskiset tapaamiset kannattaisi sisällyttää kirjattuna perehdytysuunnitelmaan. Sillä tavalla se liittäisi työyksikön perehdytysuunnitelman osaksi koko organisaation perehdytykseen entistä tiiviimmin, vahvistaen samalla laatuohjelman toteutumista. Jotta toiminta muuttuisi vakiintuneeksi tavaksi, siitä tiedottamiseen täytyisi panostaa ja painottaa sen olevan osa perehdytystä, jota ei voi olla ottamatta huomioon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241 – 246; Viitala 2007, 201 - 202.)

Tutorit voisi nimetä vielä tiukemmilla kriteereillä kuin mitä tässä projektissa nimettiin. Projektissa tutoreina toimineilla oli kaikilla yli 10 vuoden työura takanaan, mikä voitaisiin kirjata toiseksi kriteeriksi työsuhteen vakituisuuden lisäksi. Nämä kriteerit täyttäviä työntekijöitä tutoreiksi on organisaatiolla olemassa useita lähes joka vastuualueella, jolloin toiminta ei kohdistuisi aina samoihin henkilöihin ja muodostuisi paineita aiheuttavaksi toiminnaksi. Tilanteessa, jossa vastuualueen tekijöitä on vain yksi, tulisi miettiä, olisiko hänellä mahdollisuutta ottaa esimerkiksi kaksi tutoroitavaa yhdellä kertaa. Koska käsikirjoista löytyvät asiatkin olivat palautteissa mainittu useamman kerran, tulisi arvioida, ovatko käsikirjat liian monimutkaisesti löydettävissä ja onko niiden sisältöjäsenyksessä parannettavaa.

### 8.3 Ajankäyttö

Toiminnalle olisi varattava selkeästi määritelty aika kuten Kjelin & Kuusisto (2003, 139–141) viittaavat. Projektissa tapaamisille oli varattu tunnin pituinen aika. Yksi tutori oli pidentänyt tutoraikaansa puoleentoista tuntiin, kun hänelle oli tullut kaksi tutoroitavaa yhtä aikaa. Tapaamisaika olisi hyvä suunnitella valmiiksi tutortapaamisia tekeväälle, esimerkiksi tunti joka toinen viikko tietynä päivänä tietynä ajankohtana. Näin siitä tulisi vakiintunut käytäntö ja tutoraika etsivälle se olisi helppo löytää. Kukin tutor tietää oman erikoisalansa vaatimukset, jolloin kukin voisi varata tapaamiseen vaatimusten mukaisen pituuden. Mikäli aika ei tule varatuksi, se olisi helppo muuttaa esimerkiksi asiakasvastaanottoajaksi.

Työntekijälle annettavan tiedon suunniteltu jaksottaminen eri ajankohtiin tehostaisi tiedon sisäistämistä. Lisäksi konkreettinen, etukäteen esitteenä annettava ja kotona luettava työyksikköesite auttaisi uuden työntekijän ajatusmaailman suuntaamista organisaation tavoitteisiin. Tämän esitteen antamisen voisi liittää työsopimuksen allekirjoitustilanteeseen, jolloin se toimisi myös tervetuloitukseksi organisaation taholta.

### 8.4 Kannustinkeinot työntekijöille ja seurantamenetelmät

Organisaation kannattaisi harkita erilaisia kannustimia näiden hetkien toteuttamiseen. Vaihtoehtona olisi työajan käyttö tapaamisiin, maininta työntekijän erityisosaamisena ansioluettelossa tai taloudellinen korvaus. Edellytyksenä olisi esimerkiksi, että tapaamisessa vaihdettu tieto kirjataan. Kirjaus ei kuitenkaan saisi muodostua paineeksi, vaan sen tulisi olla oheistietona, mitä asioita käytiin läpi, esimerkiksi ”terveystarkastusten aikataulut” tai ”syys- tai kevätlukukauden aikana huomioitavat asiat”. Näin organisaatio pystyisi seuraamaan tapaamisten sisältöä ja kehittämään perusperehdytystään, jos tietyt siihen liittyvät asiat käydään toistuvasti läpi. Perehdytystä kehitettäessä vaikeinta lieneekin määritellä, mitä pitäisi tietää koulutuksensa puolesta ja mitä täytyy oppia perehdytyksen kautta (Am 2010, 118 -120). Tapaamishetkien toteuttamisen jatkuminen olisi myös yksi mittari,

jonka voi liittää työhyvinvoinnin osa-alueeseen. Perehdytyksen seuranta on perehdytyssuunnitelmassa nimetty vastuualueen yksikköesimiehelle. (Salon kaupunki 2009b; Salon kaupunki 2009d.)

Johdon viestittämä tuki tutoreille toteuttaa hiljaisen tiedon siirtämisen toimintaa olisi niin ikään toimintaa vahvistava kannustin. Siten johto vaikuttaisi henkilöstön kehittymiseen ja uudistumiseen myönteisesti. (Viitala 2007, 185; Hokkanen ym. 2008, 95; Salon kaupunki 2009d; Surakka 2009, 73 – 77.)

## 9 KEHITTÄMISPROJEKTIN PROSESSIN TOTEUTUMISEN ARVIOINTIA JA POHDINTA

Vaikutelma projektin toteuttamisesta on myönteinen. Suunniteltu aikataulu piti. Projektin tarkoitus ja tavoite tulivat saavutetuiksi. Kehittämiprojektin toteutumisen tulos on hiljaisen tiedon siirtämisen malli, joka sisältää suunnitellut kahdenkeskiset tapaamiset, jolloin vakituinen ja yli 5 vuotta vastuualuettaan tehnyt työntekijä kertoo työstään ja työnkuvastaan kollegalleen. Malli syntyi projektin tutkimusosien tuloksien kautta suunnitellusti ja kehitti perehdytystä. Näin ollen projektin tarkoitus toteutui. Vain kerran projektipäällikkö joutui tekemään nopean tilannearvion ja muuttamaan projektin alkuperäistä toteuttamissuunnitelmaa. Muutos onnistui hyvin ja ehkä jopa tuotti paremman tuloksen kuin mitä olisi tullut ilman sitä. Kohderyhmä ei välttämättä tiedostanut suunnitelmamuutosta tapahtuneen, mikä kertoo projektipäällikön oikeanlaisesta tilannearviosta sekä muutoksen sujuvasta liittämisestä projektiin.

Projekti otettiin vastaan varsin myönteisesti ja lopputulos oli varsin innostuneesti kahdenkeskisiin tapaamisiin suhtautuva henkilöstö. Projektin alussa ilmeni vastustusta, mikä vähentyi projektin lähdettyä liikkeelle. Tapaamispalautteissa vastustusta ei ollut havaittavissa kummankaan osapuolen vastauksissa. Vastustus saattoi liittyä riskianalyyssissäkin mainittuun uhkaan, jossa kohderyhmä haluaa tehdä perustehtävänsä. Tähän voi liittyä nykyisen työmäärän vaativuus. Myönteisyyteen saattoi olla syynä projektin aiheen käytännönläheisyys.

### 9.1. Projektiorganisaation ja prosessin arviointia projektipäällikyyden näkökulmasta

Projektipäällikköä helpotti kohdeorganisaation tunteminen oman työn kautta. Työskentely organisaatiossa ja kohderyhmän rinnakkaisammattiryhmässä oli sekä etu että haitta. Oma asema lähiesimiehenä antoi taustaa kokonaishahmotukselle ja projektin liittämiseksi osaksi suurempaa viitekehystä

(perehdytyksen kehittäminen). Lähiesimiesasema oli samaan aikaan uhka tehdä liian pitkälle tapahtuvia olettamuksia niin projektista tulevista vastauksista kuin projektin toteuttamisesta.

Projektiprosessi eteni systemaattisesti. Prosessissa tapahtunut yhteistyö projektipäällikön, mentoriin, opettajatutorin, ja ohjausryhmän välillä oli mutkatonta ja sujuvaa. Projektin toteutukseen tarvittavien ohjaus- ja projektiryhmän koonti toteutui hyvin. Projektipäällikkö oli tyytyväinen ohjaus- ja projektiryhmien työskentelyyn. Asiantuntijuuksien monialaisuuden valitseminen näihin ryhmiin osoittautui hyväksi ratkaisuksi. Projektipäällikkö sai molempien ryhmien jäseniltä rakentavaa ja kannustavaa palautetta sekä ideoita projektin etenemisessä. Ohjausryhmällä oli kokoontumisia kaikkiaan kolme kertaa, projektipäällikkö tapasi tutoropettajansa viisi kertaa ja mentoriaan 12 kertaa. Tapaamisen lukumääräsuhde tuntui projektipäällikön näkökulmasta oikealta, koska mentorin kanssa olleet tapaamiset pitivät projektin etenemisen tehokkaana. Riskianalyysiin nimetyt vahvuudet henkilökunnan tottuneisuudesta uusiin asioihin ja muutoksiin sekä perehdytyksen kehittämistarpeen tiedostus osoittautuivat oikeiksi.

Projektipäällikkö oli projektin suunnittelija ja toteuttaja niin empiiristen osien kuin käytännön toteutuksen osalla. Kehittämiprojekti eteni sisältäen empiiriset osat suunnitellusti. Yksi projektipäällikön tavoitteista oli hyvä viestintä. Tähän tavoitteeseen hän pyrki käyttämällä ohjaus- ja projektiryhmän jäsenten kanssa henkilökohtaisia yhteydenottoja sähköpostin sijaan ja osallistumalla kuukausikokoukseen, jossa oli paikalla mahdollisimman moni projektin kohteena olevista työntekijöistä. Projektiin liittyvän toimintamenetelmän alettua projektipäällikkö siirtyi käyttämään sähköistä yhteydenottotapaa. Projektiryhmän kanssa hänen olisi ehkä ollut tarpeen tehostaa yhteydenpitoa, joskin sitä tapahtui alun henkilökohtaisten yhteydenottojen (tapaamiset, puhelinkeskustelut) jälkeen sähköpostitse. Projektiryhmältä hän kysyi tunnelmia toiminnan toteutumisesta ennen joulua 2010 sekä helmikuussa 2011. Yhteydenotoilla hän halusi pitää toiminnan toteutumista yllä tietäen, että yhteydenotot saatetaan kokea myös painostukseksi perustyön keskellä.

Projektin kohderyhmän projektipäällikkö tapasi vielä esitellessään kehittämisprojektin loppuraportin organisaation avovastaanottotyöntekijöiden kokouksessa.

Mentoroinnilla oli projektissa vahva rooli. Mentorijalla ja projektipäälliköllä oli hyvä mentorointisuhde, joka auttoi projektipäällikköä vahvistamaan omaa rooliaan projektissa. Projektipäällikkö ja mentori sopivat jokaisella kerralla seuraavan tapaamisen, mikä piti aikataulua yllä. Tapaamisten välin pituuteen vaikutti projektin etenemisen vaihe.

Opettajatutorin kanssa olleet tapaamiset keskittyivät projektin prosessiin ja sen muotoon, mistä oli hyötyä projektipäällikölle. Opettajatutori tuki projektin kirjallisessa tuottamisessa ja oli myös henkisenä tukena pulmatilanteissa. Mentori ja opettajatutor eivät yrittäneet vaikuttaa toistensa toimintaan. Kummallakin oli oma vastuualueensa, jossa he pitäytyivät. Tämä sekä ilahdutti että helpotti projektipäällikön työtä.

## 9.2. Aikatauluarviointia

Projekti pysyi aikataulullisesti koossa. Kirjallisuuskatsaus jatkui projektipäällikön ollessa projektin ohella tapahtuvassa perehdytyksen kehittämisen työryhmässä, jossa hän tarkasteli kirjallisuutta oheiskäsitteiden kautta. Alustavaa suunnitelmaa ja aikataulutusta tehdessä hänen tärkeimmät työkalunsa olivat oma kalenteri ja ammattikorkeakoulun opetusaikataulu eri tehtävien valmistumisten määräpäivämäärineen. Projektisuunnitelman tekeminen tuntui työläältä, ja se olisi jäänyt vaillinaiseksi ilman opettajatutorin ohjausta. Ennen projektin käynnistymistä projektipäällikkö sai koottua ohjaus- ja projektiryhmän ajallaan. Ensimmäiset tapaamiset näillä ryhmillä siirtyivät kesälomien vuoksi suunniteltua pidemmälle, mutta kesälomien jälkeen projekti alkoi edetä ripeästi ensin ryhmähaastattelulla ja sitten tiedotustilaisuudella. Varsinaisen projektin alettua projektipäällikkö alkoi suunnitella loppuraporttia. Raportin kirjoitusvaiheen valmistelu alkoi joulukuussa 2010, jolloin varsinainen toiminta oli alkamassa ja palautteet eivät olleet tulleet projektipäällikölle. Kohderyhmän työaikamuoto, joka oli päivätyö, helpotti projektin toteutumista aikataulullisesti.



Palautteiden saaminen oli ajoitettu helmikuulle 2011, jotta projektilla olisi aikaa toteutua. Projektipäällikkö yritti myös välttää painostamasta kohderyhmää.

Arvioiden itse tapaamishetkien toteutumisen aikataulua, riskianalyyssissäkin heikkoudeksi nimetty aikataulujen yhteensovittaminen ei osoittautunut ylivoimaiseksi. Sähköpostikyselyssä vain kolme vastaajaa ilmoitti, että olisi halunnut tapaamisen, mutta kummallekin sopivaa tapaamisajankohtaa ei löytynyt projektin aikataulussa. Analyysiin uhaksi nimetty tapaamisten loppuminen työmäärän ja ajankäytön yhdistämisen vuoksi ei toteutunut. Tapaamisia toteutettiin työkiireistä huolimatta, mikä osoittaa, että projekti koettiin tarpeelliseksi.

### 9.3 Projektin lopputuloksen arviointia

Suunniteltu kahdenkeskinen tapaaminen, jonka aikana saa kysyä kokeneemmalta kollegalta neuvoja ja ohjeita, koetaan tärkeäksi. Tapaamispalautteissa ei yhdessäkään ollut mainintaa ajankäytön tuhlaamisesta tai kyseenalaistettu toiminnan tarpeellisuutta, ellei sellaiseksi lasketa mainintoja niiden asioiden läpikäynnistä, jotka löytyisivät käsikirjoista. Vastauksissa ja palautteissa oli viitattu varattuun aikaan ja tilanteen rauhallisuuteen. Näiden seikkojen voidaan katsoa edistävän tiedon siirtämistä ja sisäistämistä. Yhteenvetona voidaan todeta, että järjestämällä konkreettisesti aikataulutetut tapaamishetket, alkuperehdytyksessä läpikäydyt asiat saadaan sujuvasti palautettua mieleen ja niiden systemaattinen käyttöön otto tehostuu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14; Viitala 2007, 190 – 193; Hokkanen ym. 2008, 63.) Tutortapaamista ei pitäisi kohdentaa pelkästään uusille työntekijöille, vaan sen piiriin tulisi ottaa työntekijä, jonka työnkuva tai työpiste muuttuu. Tapaamiset antavat kahdelle työntekijälle työhön uutta näkökulmaa ja sisältöä sekä tehostavat yhteisten käytäntöjen toteuttamista. (Moilanen ym. 2005, 26 – 41; Surakka 2009, 79.)

Hiljaisen tiedon siirtämisen tiedostaminen on kasvanut projektin myötä, mutta edelleen se on vaikeasti määriteltävissä. Hiljaista tietoa kun siirtyy arkirutiineiden ja toimintaan liittyvän arkityön kautta. Tutoreiden kertomana

hiljainen tieto sisälsi esimerkiksi ohjeita rajaongelmatapausten ratkaisemisessa. Tapaamisissa olleet viittasivat samaan, kun he kokivat saaneensa tietoa, jota ei käsikirjoista saa. Käsikirjassakin olevien asiakokonaisuuksien läpikäynti on kirjattu perehdytysohjelmassa, mutta niiden läpikäyntimenetelmät ja määrä eivät ehkä ole paras mahdollinen, koska samoja asioita näytetään pohdittavan vielä myöhemmin. Alkuvaiheessa tuleva tietomäärä on suuri ja palautevastausten perusteella voi olettaa, että uusi työntekijä ei pysty kaikkea sisäistämään niin hyvin, että olisi jatkossa varma tiedon löytämispaikasta ja – tavasta. (Am 2010, 118 – 120.)

Projektissa esiin tulleet tulokset vahvistivat sen, että hiljaisen tiedon siirtämisen tehostaminen on mahdollista, jos ja kun se suunnitellaan valmiiksi ja sillä on esimiesten ja johdon tuki. Näin projekti tukee aiempia tutkimuksia. (Charleston ym. 2007, 25; Chesnutt & Everhart 2007, 37; Viitala 2007, 189; Hokkanen ym. 2008, 62; Surakka 2009, 72.) Tiedon siirtämisen etuna on ammatillinen kasvu, johon viittasivat sähköpostikyselyn kyllä-vastaukset kysymykseen, oliko tapaamisista koettu olevan hyötyä oman työn tekemisessä. Projektipäällikkönä oma tavoite kehittää perehdytystoimintaa toteutuu, kun toimintamalli kirjataan työyksikön perehdytysohjelmaan. Silloin projekti on osoittanut olevansa toteuttamisen arvoinen.

#### 9.4. Projektin arviointia luotettavuuden näkökulmasta

Luotettavuutta arvioitaessa on huomattava, että osa tutoreista ei vastannut projektipäällikön lähettämiin viesteihin millään tavalla. Oliko syy vastaamattomuuteen perustehtävän aiheuttama aikapula vai toiminnan aiheuttama väsymys vai joku muu, sitä projektipäällikkö ei tiedä. Nykyisen sähköpostimaailman keskellä viestien saaminen saatettiin kokea painostukseksi siitä huolimatta, että projektipäällikkö yritti välttää usein tapahtuvaa yhteydenottoa.

Projektin heikommat lenkit olivat tutortapaamisista pyydettyjen palautteiden kysymysasettelut. Toisaalta projektipäällikkö ei halunnut sitoa tapaamisten

osapuolia liian tiukkoihin ennakoajatteluihin, mutta tarkemmin määritellyt kysymysasettelut olisivat tuottaneet myös tarkempia asiamäärittelyjä. Aineistoa tuli vähän. Tätä heikkoutta ehkä lievensivät projektin vahvuutena suunnitelmassa mainitut kohdehenkilökunnan tottumus kohdata uusia asioita ja perehdyttämisen kehittämistarpeen tiedostaminen. Vahvuuksien ansiosta projekti saatiin toteutettua.

#### 9.5. Projektin käytännön toteutuksen aiheuttamat kustannukset

Toteuttamisympäristön ollessa projektipäällikölle tuttu, hän pystyi käyttämään organisaation sisäistä tiedotustapaa hyödykseen samoin kuin sisäistä postiliikennettä vastausten saamisessa. Näin projektin tuottamat kustannukset jäivät projektipäällikön matkakustannuksiin hänen tavatessaan projektiorganisaation ohjaus- ja projektiryhmää ja mentoria sekä opettajatutoria ja ottaessaan yhteyttä niin ryhmäkyselyn kuin projektin tiedottamisen yhteydessä. Raportin kirjoitusvaiheessa tuli matka- ja materiaalikustannuksia, samoin projektin organisaatioryhmien ja kohderyhmien huomioinnissa projektin päättyessä.

## 10 PROJEKTIN JATKOEHDOTUKSET

### 10.1. Tutortoiminnan levittäminen

Toteutunut projekti kohdistettiin nyt avovastaanottojen työntekijöihin, jotka toimivat säännöllisessä päivätyössä. Hiljaisen tiedon siirtämisen tehostaminen on tärkeää myös muissa ammattiryhmissä, joten se olisi hyvä laajentaa koskemaan muitakin työyksiköitä. Organisaation toimialan perehdytysohjelmaan kirjattuna kahdenkeskiset tapaamiset kokeneemman ja uudemman työntekijän välillä ovat johdon taholta sallitut ja tuetut, mikä antaa toteuttamiselle painoarvoa. Kaupungin organisaation yhteisessä, yleisessä perehdytysoppaassa hiljaisen tiedon siirto on jo kirjattuna. Tämän projektin myötä se tulisi ottaa nyt selkeästi sovituksi käytännöksi.

Ohjausryhmässä keskusteltiin toiminnan laajentamisesta organisaation sisäisiin yhteistyökumppaneihin. Tätä näkökulmaa tuki tieto, että asiakkaat ottavat yhteyttä samankaltaisten kontaktisyiden takia eri tahoille organisaatiota. Ohjausryhmän mielestä tutortapaamisten toteuttaminen yli sisäisten yhteistyörajojen yhtenäistäisi niin hoito- kuin toimintakäytäntöjäkin.

Pulmana ovat ne työntekijät, jotka tulevat organisaatioon täysin uusina ja joiden työsopimus on lyhyt, muutamasta päivästä kuukauteen. Kuitenkin heidänkin voidaan katsoa hyötyvän suunnitelluista kahdenkeskisistä tapaamisista kokeneemman kanssa, ainakin siitä vastuualueesta, johon työntekijä tulee. Tähän tapaamiseen tulisi olla johdon lupa toteuttaa se jopa kahden - kolmen päivän sisällä töihin tulosta ja sallia aikataulujen muokkaamista siten, että tapaaminen on mahdollinen. Siitä huolimatta, että se tarkoittaisi toiminnan hetkellistä hidastumista.

### 10.2. Saavutettujen hyötyjen seuranta ja arviointi

Vakiintunutta käytäntöä pystytään arvioimaan todenmukaisemmin kuin juuri aloitettua. Ajankäytön tehostumiseen liittyy oletus, että tapaamisille annettu aika

tuottaa vähemmän keskeytyksiä toiminnassa, kun toistuvat konsultaatiot vähenevät. Työssä viihtyvyyttä lisää myös se, että konsultaation tarve vähenee esimerkiksi ruoka- tai kahvitaukojen yhteydessä. Kyseessä olevat ajankohdat on tarkoitettu virkistymishetkiksi. Konsultointi muuttaa ne työssäolohetkiksi. Jotta toiminnan tuottamasta ammatillisesta kasvusta ja osaamisen kehittymisestä saadaan mahdollisimman selkeä kuvaus, toiminnan täytyy olla käytössä jonkin aikaa. Aikataulullisista syistä projektin aikana tapaamisista saavutetun hyödyn tiedostamisen tunnistamista niin ammatillisen kasvun kuin osaamisen kehittymisen näkökulmasta ei lähdetty tutkimaan, kuten ei konkreettisenä ajankäytön tehostumisenakaan. Tämä olisi hyvä jatkoprojektin aihe.

## LÄHTEET

Am, J. 2010. Multihospital collaborative orientation program for new pharmacy employees. *Health-Syst Pharm*. Vol 67. 118 – 121.

Boyce L. A., LaVoie N., Streeter L. A., Lochbaum K. E. & Psotka J. 2008. Technology as a Tool for Leadership Development: Effectiveness of Automated Web-Based Systems in Facilitating Tacit Knowledge Acquisition. *Military Psychology*. No. 20/2008, 271-288.

Carlsson G., Drew N., Dahlberg K. & Lützen K. 2002. Uncovering tacit caring knowledge. *Nursing Philosophy*. No. 3/2002, 144-151.

Charleston, R.; Hayman-White, K.; Ryan, B. & Happell, B. 2007. Understanding the importance of effective orientation: what does this mean in psychiatric graduate nurse programs. *Australian Journal of Advanced Nursing*. Vol. 25. No 1, 24-30.

Chesnutt, B. M. & Everhart, B. 2007. Meeting the Needs of Graduate Nurses in Critical Care Orientation. Staged Orientation Program in Surgical Intensive Care. *Critical Care Nurse*. Vol. 27. No. 3, 36-51.

Gustafsson C. & Fagerberg I. 2003. Reflection, the way to professional development? *Journal of Clinical Nursing*. No. 13/2003, 271-280.

Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa Toom, A. & Onnismaa, J. (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikerta. Gummeruksen kirjapaino, 59 – 82.

Hardy S., Garbett R., Titchen A. & Manley K. 2002 Exploring nursing expertise: nurses talk nursing. *Nursing Inquiry*. No. 9/2002, 196-202.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkinen, L. T. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentoriointi ja vertaistuki. Teoksessa Toom, A. & Onnismaa, J. (toim.) *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta*. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikerta. Gummeruksen kirjapaino, 203 – 220.

Herbig B., Büssing A. & Ewert T. 2001. The role of tacit knowledge in the work context of nursing. *Journal of Advanced Nursing*. No. 34/2001, 687-695.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6-8 painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15- 16 painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Hokkanen, S.; Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. 1. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hunter CL., Spence K, McKenna K. & Iedema R. 2008. Learning how we learn: an ethnographic study in a neonatal intensive care unit. *Journal of Advanced Nursing*. No. 62/2008, 657-664.

Junttila K. 8.9.2006. Luento. Hoitoyön kirjaaminen hoitotyön päätöksenteon ja tuloksellisuuden perustana.

Kinchin IM., Cabot LB. & Hay DB. Using concept mapping to locate the tacit dimension of clinical expertise: towards a theoretical framework to support critical reflection on teaching. *Learning in Health & Social Care*. No. 7/2008, 93-104.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Keuruu.Otava.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

McLeod PJ., Steinert Y., Meagher T., Schuwirt L., Tabatabai D. & McLeod AH. 2006. The acquisition of tacit knowledge in medical education: learning by doing. Medical Education. No. 40/2006, 146-149.

Meerabeau L.1992. Tacit nursing knowledge: an untapped resource or a methodological headache? Journal of Advanced Nursing. No. 17/1992, 108-112.

Moilanen, R.; Tasala, M & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki. Edita Prima Oy.

Nojima Y., Tomikawa T., Makabe S. & Snyder M. 2002. Defining characteristics on expertise in Japanese clinical nursing using the Delpohi technique. Nursing and Health Sciences. No. 5/2003, 3-11.

Nurminen, R. 2000. Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Kuopion yliopiston julkaisuja. E. Yhteiskuntatieteet 80.

Nutley S.M. & Davies H.T.O. 2001. Developing organizational learning in the NHS. Medical Education. No. 35/2001, 35-42.

Oliver, M. 2008. The cultural-ecological orientation of graduate nurses (novice) in medical-surgical nursing. International Journal of Nursing Practise. No. 14, 342-346.:

Onnismaa, J. 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa Toom, A. & Onnismaa, J. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikerta. Gummeruksen kirjapaino, 119 – 132.

Paloniemi, S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä –työssä oppimisen rajapinnalla. Teoksessa Toom, A. & Onnismaa, J. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikerta. Gummeruksen kirjapaino, 255 – 274.

Paton BI. 2007. Knowing within: practice wisdom of clinical nurse educators. Journal of Nursing Education. No. 46/2007, 488-495.

Paunonen, M. & Vehviläinen- Julkunen, K. 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 1. painos. Juva: WSOY.

Pelamo, K. 2010. Oras Oy. Rauman tehdas. Haastattelu 21.9.2010.

Rantapelkonen A. 2007. Työntekijän perehdyttäminen –kuuluuko hiljainen tieto?Terveystieteiden päivät 8.2.2007 viitattu 18.1.2010. <http://www.bing.com/search?q=hiljainen+tieto&first=11&FORM=PORE>

Salon kaupunki a. 2009. Sosiaali- ja terveystoimen tuloskortti. Viitattu 29.10.2010. <http://www.salo.fi/attachements/2010-07-02T12-11-5838.pdf>

Salon kaupunki. b. 2009. Terveyskeskus. Laatukäsikirja I Perehdytys II. Intranet. Viitattu 29.10.2010.

Salon kaupunki c. 2009. Salon terveyskeskus. Neuvola. PEREHDYTYS. Intranet. Viitattu 30.10.2010.

Salon kaupunki. d. 2009. Koulutusperiaatteet. Intranet. Viitattu 30.10.2010.  
<https://intra.salo2009.fi/henkilosto/Suunnitelmat%20ja%20ohjelmat/Koulutusperiaatteet.pdf>

Salon kaupunki. 2010

opas.pdf

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki. Tammi.

Tasala M. 2005. Hiljainen tieto menee putkeen Oraksella. Ahjo 12/2005.

Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, A. & Onnismaa, J. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikerta. Gummeruksen kirjapaino Oy, 33 – 58.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Zinn, JO. 2008. Heading into the unknown: everyday strategies for managing risk and uncertainty. Health, Risk & Society. No. 10/2008, 439-450.

Welsh, I. & Lyons, C.M. 2001. Evidence-based care and the case for intuition and tacit knowledge in clinical assessment and decision making in mental health nursing practice: an empirical contribution to the debate. Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing. No 8/2001, 299-305.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Prima Oy.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

## LIITTEET

Liite 1. Ryhmähaastattelukysymykset

Liite 2. Tutorille lähetetty lomake

Liite 3. Tutoroitavaa varten lähetetty lomake

Liite 4. Sähköpostiviestinä lähetetty projektin kysely

## KUVIOT

Kuvio 1. Kehittämisprojektin prosessi 8

Kuvio 2. Hiljaisen tiedon siirtämisen malli 40

## TAULUKKO

Taulukko 1 Pilottimallin toiminnan arvioinnin kyselyn tulokset 38



Esitustus ke 11.8.2010 Halikon terveydenhoitajilla, Halikon terveysasema, klo 13.00-14.30

Hiljaisen tiedon määrittely:

- Projektissani käsittelen hiljaista ja kokemusperäistä tietoa synonyymisti rinnakkain. Projektini tarkoitus on tuoda hiljaisen ja kokemusperäisen tiedon siirto julkiseksi ja sitä kautta suunnitelluksi tilanteeksi. Samalla se nostaa tiedon siirtämisen arvostusta perehdytyksessä.
- tutkittu 1990 luvulta alkaen (engl. Meerbeau)
- hiljainen tieto on oppimista. Usein oppimista ajatellaan organisaation kautta, mutta usein organisaatio tietää vähemmän kuin sen jäsenet eli työntekijät. (Nutley & Davies 2001).
- hiljainen tieto kulkee tietyn/tiettyjen tilanteiden ja ymmärtämisen kautta, siksi se on myös vaikeaa selittää. (Carlsson 2002)
- tiedon siirtoa –tunnistettua tai tunnistamatonta- tapahtuu jatkuvasti työpäivän ja –tilanteiden aikana.(Hunter 2008)
- hiljaisen tiedon omaaminen auttaa työskentelyssä kriittisissä olosuhteissa tai tilanteissa tai rajapintatilanteissa, joissa mieltii onko tilanne hyväksyttävä vai pitääkö siihen reagoida? (Herbig, Büssing ja Ewert 2001)
- hiljainen tieto heijastuu intuitiosta ja todellisuuden kohtaamisesta aiemmin koetun kanssa (Zinn 2008, Nurminen 2000)
- Onko se kahdenkeskistä vai ryhmä keskustelua vai sähköistä vai kaikkea tätä?

## KYSYMYKSET:

1. Minkä tyyppisiä asioita olet saanut kollegaltasi? Olisiko se löytynyt käsikirjasta?
2. Minkälaista tietoa olet kokenut antavasi?
3. Mitä kysymyksiä nousee esiin kun aloitat työn?
4. Minkälaisessa tilanteessa kysyt kollegaltasi, kun mietit oikeaa ratkaisua esille nousseeseen pulmaan?
5. Mikä helpottaisi työn aloittamista?
6. Mikä puuttuu perehdytyksestä?
7. Haluaisitko selkeän ajankohdan tutorhetkeen? Minkälaisen?

## Tutorille lähetetty lomake

Liite 2

AVUKSI TUTOROINTIHETKEEN TUTOROIJALLE (voit kirjata tutorointihetken jälkeen ranskalaisilla viivoilla):

Mitä uuden työntekijän on hyvä tietää aloittaessaan työnteon?

Onko jotain vähemmän tärkeää tietoa?

Mistä asioista kerroit? Organisaatioon/”talon tapaa”/ omaan osaamiseesi liittyvää/kliiniseen vastaanottotilanteseen liittyvää ? Muuta? Minkälaista?

## Tutoroitavaa varten lähetetty lomake

Liite 3

AVUKSI TUTOROITAVALLE (voit kirjata tutorointihetken jälkeen ranskalaisilla viivoilla):

Onko asioita, joita mielestäsi sinun pitäisi tietää jo aloittaessasi työtäsi? Mitä? Mihin liittyviä?

Saitko vastausta kysymyksiisi?

Saitko tietoa, jota et kysynyt mutta sait oheistietona?

# Sähköpostiviestinä lähetetty projektin kysely

Liite 4

Hyvä vastaanottaja!

Opiskeluuni liittyvä opinnäytetyön projekti ”Perehdytyksen kehittäminen hiljaisen tiedon siirtämisen tehostamisella” on loppusuoralla. Pystyäkseni arvioimaan tutkimuksellisesta näkökulmasta luotettavasti kahdenkeskisten tapaamishetkien tuloksellisuutta, pyydän sinua vastaamaan alla oleviin kysymyksiin, olitpa tutoriija tai tutoroitava tai et kumpaakaan. Vastaus voi olla ”kyllä” tai ”ei”, halutessasi voit kirjoittaa enemmänkin. Vastaukset käsittelem luottamuksellisesti ja lukumääräisesti siten, että tunnistettavuus poistuu, nimiä ei mainita missään vaiheessa raportointia.

1. Oletko kuullut kahdenkeskisten tapaamishetkien mahdollisuudesta kollegasi kanssa?
2. Osallistuitko tällaiseen tapaamiseen?
3. Olisitko halunnut tapaamisen?
4. Oliko tapaamisista sinulle apua työssäsi?
5. Haluaisitko tapaamistoimintaa jatkettavan?

Odotan vastaustasi 18.2.2011 mennessä. Kiitos sinulle!  
Ystävällisin terveisin  
Tiina Karppinen  
Ylempi amk opiskelija