

HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEN HAASTEET JA KEHITTÄMINEN KONEPAJAYRITYKSESSÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Petra Nurmi-Ristola	
Työn nimi Hiljaisen tiedon siirtämisen haasteet ja kehittäminen konepajayrityksessä	
Päiväys	21.3.2017
Sivumäärä/Liitteet	65 / 2
Ohjaaja(t) Virpi Laukkanen ja Antti Iire	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Osaamisen johtaminen kytkeytyy valittuun strategiaan ja tarkoitus on huolehtia, että organisaatiosta löytyy sitä osaamista, joka on strategian kannalta merkityksellistä. Osaamisen johtaminen lähtee ydinosaamisen tunnistamisesta ja sen varmistamisesta, että ydinosaaminen säilyy ja sitä kehitetään strategian mukaisesti tulevaisuudessa.</p> <p>Hiljainen tieto on kokemuksen mukanaan tuomaa osaamista ja ammattitaitoa, jota on vaikeaa sanoa kuvailta tai kirjoittaa. Hiljaiseen tietoon kätkeytyy organisaatiolle tärkeää ydinosaamista ja siksi hiljainen tieto tulisi tuoda näkyväksi ja dokumentoiduksi. Hiljainen tieto nousee keskusteluun eläkkeelle jäämisen tai työpaikan vaihtamisen yhteydessä, mutta hiljaista tietoa tulisi siirtää ja dokumentoida kaiken aikaa. Kaikki hiljainen tieto ei ole hyödyllistä ja onkin tärkeää, että yrityksessä tunnistetaan ja johdetaan arvoa tuottavaa hiljaista tietoa.</p> <p>Osaavan henkilöstön kautta syntyy laadukkaita tuotteita. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen hiljaisen tiedon siirtymisen nykytila ja käytetyt menetelmät. Tavoitteena oli luoda kehitysehdotuksia, joiden avulla yrityksessä voidaan jatkossa siirtää tehokkaasti juuri sitä hiljaista tietoa, joka strategisen ydinosaamisen kannalta on merkityksellistä.</p> <p>Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus ja se toteutettiin tapaustutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, joissa selvitettiin hiljaisen tiedon siirtämisen nykytilaa. Haastatteluiden avulla etsittiin tiedon siirtämisen haasteita sekä kehitysehdotuksia, joilla osaamista pystyttäisiin paremmin jakamaan. Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa käytettiin teorian tietoutta.</p> <p>Hiljaisen tiedon nähdään siirtyvän parhaiten yhdessä työtä tekemällä ja keskustelujen kautta. Työyhteisön ilmapiirillä ja tietoa antavan sekä vastaanottavan henkilön asenteilla on merkitystä. Esimiehen rooli tiedon siirtämisen kannustajana, luottamuksellisen ilmapiirin luojana ja henkilökemioiden tunnistajana on merkittävä. Aikataulun merkitystä ei saa väheksyä, sillä hiljaisen tiedon dokumentoimiseen ja siirtämiseen on syytä varata riittävästi aikaa. Toimeksiantajan henkilöstö kokee omaavansa hiljaista tietoa ja jakavansa sitä avoimesti sekä oma-aloitteisesti. Hiljaisen tiedon siirtämisen suunnitelman tekeminen olisi järkevää ja hyödyllistä.</p>	
Avainsanat Osaaminen, osaamisen johtaminen, hiljainen tieto.	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Petra Nurmi-Ristola			
Title of Thesis Sharing of tacit knowledge - Challenges and development in engineering workshop			
Date	21.3.2017	Pages/Appendices	65 / 2
Supervisor(s) Virpi Laukkanen, Antti Iire			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>Strategy is a base for knowledge management. The purpose of knowledge management is to ensure that knowledge, which is significant for strategy, will remain in the company. The first step of knowledge management is to recognize the core competence and ensure it will remain in the organization in the future also. The second important step is to remember that knowledge must be developed in line with strategy.</p> <p>Tacit knowledge means professional skills and know-how, which have been received through experience. Tacit knowledge includes skills which are difficult to describe with words. Because tacit knowledge includes important information about the organization's core competence, it must be documented and made visible. Often tacit knowledge is discussed when an employee retires, but it's important to transfer and document tacit knowledge all the time. Tacit knowledge may be also negative and for this reason it is important to identify valuable knowledge and manage it.</p> <p>Employees with competence are creating products whose quality is good. The aim of this thesis was to review how tacit knowledge has been transferred so far at the client company. With this research proposals were created how tacit knowledge could be transferred better in future.</p> <p>This thesis is qualitative research. The method of study is case study, in which data was collected through interviews. The interviews showed what is the current state of sharing tacit knowledge in the client organization. Also theoretical knowledge was applied in this study.</p> <p>Conversations and working together are the best ways to transfer tacit knowledge. The atmosphere of the work place and people's attitudes either support or dilute sharing of information. The role of the supervisor is important because he/she encourages to share information, recognizes relations between persons and creates atmosphere of trust. Also schedule should be remembered, because sharing and documentation of tacit knowledge takes time. Employees of the client organization are sharing their tacit knowledge as self-imposedly and with open mind. Making a plan for transferring tacit knowledge would be necessary for the client organization.</p>			
Keywords Knowledge management, tacit knowledge			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantaja	6
1.2	Opinnäytetyön tausta	7
1.3	Tutkimuksen menetelmät ja rakenne	7
2	TIETO JA OSAAMINEN	9
2.1	Osaaminen	10
2.2	Osaamisen kehittyminen	11
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN	13
3.1	Strategia osaamisen johtamisen perustana	13
3.2	Osaamisen johtaminen käytännössä	14
4	HILJAINEN TIETO	17
4.1	Hiljaisen tiedon tunnistaminen	20
4.2	Hiljaisen tiedon jakaminen	21
4.2.1	Hiljaisen tiedon siirtäminen keskustelukulttuurin kautta	23
4.2.2	Mallittaminen	25
4.2.3	Työkierto	25
4.2.4	Parina työskentely	27
4.2.5	Oppisopimus	27
4.2.6	Mentorointi	28
4.3	Esimiehen rooli hiljaisen tiedon siirtymisessä	30
4.4	Hiljaisen tiedon siirtämisen ja kehittymisen estäjät	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
5.1	Tavoite	32
5.2	Teoria ja teoreettinen viitekehys	32
5.3	Tutkimusotteen ja lähestymistavan valinta	33
5.4	Aineiston keruumenetelmä ja riittävyys	34
5.5	Haastattelut	36
6	OSAAMISEN JA HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN TURULASSA	38
6.1	Visio, missio, arvot ja strategia	38
6.2	Osaamisen nykytilan kartoitus ja kytkeytyminen strategiaan	39
6.3	Tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kartoitus	39

6.4	Osaamisen hankkiminen.....	40
7	HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET HILJAISEN TIEDON SIIRTYMISESTÄ.....	42
7.1	Hiljaisen tiedon siirtyminen Turulassa nyt.....	42
7.2	Hiljaisen tiedon siirtymisen haastattelujen tulokset.....	43
8	KEHITTÄMISEHDOTUKSET KOSKIEN HILJAISEN TIEDON JOHTAMISTA TURULASSA.....	50
8.1	Osaamisen johtamisen nykytilan tarkastus ja hiljaisen tiedon siirtämisen suunnitelma	50
8.2	Osaamiskartta.....	52
8.3	Henkilökemiat ja osaamistason erot.....	52
8.4	Aikataulu.....	53
8.5	Perehdytyskansio	53
8.6	Työkierto.....	54
8.7	Keskustelut ja kokemusten vaihtopiirit	55
8.8	Hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi.....	56
8.8.1	Valokuvat.....	56
8.8.2	Yksintyöskentely, pari- ja ryhmätyöskentely	57
8.9	Projektikohtaiset ohjeet ja arkistointi	58
9	POHDINTA.....	59
9.1	Tavoitteen saavuttaminen	61
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	62
	LIITE 1: HAASTATTELU PIDEMPÄÄN TYÖSKENNELLEILLE HENKILÖSTÖN JÄSENILLE.....	66
	LIITE 2: HAASTATTELU VASTA ALOITTANEILLE HENKILÖSTÖN JÄSENILLE.....	67

1 JOHDANTO

Kun vanha ihminen kuolee, kirjasto palaa tuhaksi, kuuluu vanha afrikkalainen sananlasku. Opinnäytetyön aiheena on selvittää, miksi hiljainen tieto on tärkeää. Hiljainen tieto on terminä monelle tuttu, mutta on aiheellista tutkia tarkemmin, onko se niin tärkeää kuin lähtökohtaisesti oletetaan olevan ja mihin hiljaista tietoa tarvitaan.

Hiljaisen tiedon siirtymisen mielletään liittyvän eläköitymiseen ja henkilöstövaihdoksiin, mutta opinnäytetyössä selvitetään, mihin muihin tilanteisiin hiljainen tieto liittyy. Opinnäytetyössä pohditaan, onko hiljainen tieto pelkkää peruutuspeiliin katsomista vai tarvitaanko sitä tulevien, tehokkaampien toimintatapojen luomiseen.

Kaikki hiljainen tieto ei ole yritykselle arvokasta. Yrityksellä tulisi olla strategia, jonka kautta määrittellään millaista osaamista yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Strategisesti merkityksellinen osaaminen ja hiljainen tieto ovat arvokasta, ja joiden siirtäminen ja dokumentointi on varmistettava huolellisesti. Osaamisen johtaminen antaa opinnäytetyölle teoreettisen viitekehyksen, ja osaamisen johtaminen ja hiljainen tieto kulkevatkin opinnäytetyössä rinnakkain. Tavoitteena on selvittää, miten toimeksiantajalle strategisesti merkityksellinen osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtyminen saadaan onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla.

1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Outotec Turula Oy (myöh. Turula) joka on Outotec Oyj:n tytäryhtiö. Outotec Oyj on mineraalien- ja metallinjalostusteknologiaa tuottava yritys, jolla on toimintaa ympäri maailman. Outotec tarjoaa ratkaisuja myös jätevesien käsittelyyn, vaihtoehtoisten energian lähteiden hyödyntämiseen, kemianteollisuuteen sekä teollisuusvesien käsittelyyn. Outotec tarjoaa asiakkailleen elinkaariratkaisuja, joiden avulla asiakas saa investoinnilleen parhaan mahdollisen tuoton ja ympäristövaikutukset jäävät pieniksi. Outotecin tuottamat kokonaisuudet ovat innovatiivisia ja kestävästi tuotettuja, jotka mahdollistavat luonnonvarojen kestävä hyödyntämisen. Näin Outotecin tuotteiden avulla energian kulutusta vähennetään ja mm. veden kierrätystä lisätään. Elinkaariratkaisut mahdollistavat sen, että hankittu tuote palvelee asiakasta mahdollisimman kauan. (Outotec 2016.)

Outotecilla on maailmanlaajuisesti yli 4800 työntekijää. Työturvallisuus ja työtaturmien estäminen on Outotec-yhtiöissä erittäin tärkeää. (Outotec 2016.) Outotec on valittu vuonna 2016 maailman kolmanneksi vastuullisimmaksi yritykseksi. (Corporate Knights, 2016).

Outotec Turula Oy on Outokummussa sijaitseva konepaja, joka valmistaa komponentteja, koneita ja tuotantolinjoja. Suurin osa tuotteista valmistetaan metallurgisiin toimintoihin. Outotec Turula Oy valmistaa esimerkiksi rikastamolaitteita, suodinrumpuja ja happosäiliöitä. (Outotec 2016.) Turulassa työskentelee noin 140 henkilöä, joista suurin osa mm. asentajan, koneistajan, hitsauksen ja varastonhoitajan tehtävissä, toimihenkilötehtäviä unohtamatta.

1.2 Opinnäytetyön tausta

Yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi voidaan nähdä sen henkilöstö, jolla on hallussaan osaamista, kokemusta ja tietoa yrityksen tuotteista ja asiakkaista. (Kesti 2010, 19 ja 55.) Yrityksillä ei ole varaa heittää voimavarojaan hukkaan vaan tärkeän ydinosaamisen säilyminen on varmistettava. Jos osaaminen on asiakkaalle ensiarvoisen tärkeää ja sen nähdään avaavan tulevaisuudessa uusia mahdollisuuksia, kyse on ydinosaamisesta. (Tuomi ja Sumkin 2012, 20.) On perusteltua kiinnittää huomiota, mikä on Turulan strategisesti merkittävää osaamista ja miten sen säilyminen ja hyödyntäminen Turulassa varmistetaan.

Jotta Turula voi tuottaa laadukkaita tuotteita, palveluita ja kokonaisuuksia, tarvitaan osaamista eri työvaiheissa ja yhteistyötä toimintojen välillä. Osaamista ja yhteistyötä tarvitaan palavereissa, myynnissä, suunnittelussa ja osan tai laitteen valmistuksessa ja pakkaamisessa. Nämä osa-alueet nitoutuvat yhteen ja niiden pitäisi keskustella keskenään. Opinnäytetyössä selvitetään siirtykö hiljainen tieto eri vaiheiden välillä. Koska henkilöiden kokemuksen kautta syntynyt hiljainen tieto auttaa kehittämään toimintaa, on tarpeen tietää, jääkö osa tärkeästä tiedosta ja osaamisesta siirtymättä.

Hiljaisen tiedon siirtymisen olisi tärkeää sujua jokapäiväisessä arjessa, mutta eläköitymisiä ei voida unohtaa. Eläköityvillä henkilöillä voi olla hallussaan runsaasti osaamista, jonka säilyminen yrityksessä on varmistettava. Ammattitaito ja osaaminen on taltioitava ennen henkilön lähtemistä eläkepäivien viettoon. Samaan aikaan totuttuja toimintatapoja on uudistettava ja kyseenalaistettava, sekä pyrittävä toimintojen tehostamiseen. Osaamisen varmistaminen yhdessä kehittävän otteen jalkauttamisen kanssa on tärkeää.

1.3 Tutkimuksen menetelmät ja rakenne

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusotteella. Ensin käydään kirjallisuuden perusteella läpi, mitä hiljaisella tiedolla ja osaamisen johtamisella tarkoitetaan. Seuraavaksi selvitetään, mitkä ovat hyväksi tunnustettuja tapoja siirtää hiljaista tietoa. Kun termit on käsitelty riittävän laajasti, lähdetään tutkimaan haastatteluin osaamisen johtamisen sekä hiljaisen tiedon siirtämisen nykytilaa Turulassa. Haastatteluilla halutaan saada vastaus, kuinka hiljaista tietoa Turulassa on siirretty ja dokumentoitu aiemmin sekä onko tiedon siirtäminen koettu onnistuneeksi. Haastatteluissa pyritään löytämään keinoja siirtää tietoa jatkossa paremmin. Opinnäytetyössä tuodaan esille haastateltavien näkemyksiä seikoista, jotka ovat omiaan estämään hiljaisen tiedon siirtymistä sekä tilanteita, jolloin tietoa ja osaamista saadaan siirretyksi sujuvasti.

Myös Turulan osaamisen johtamisen nykytilan selvitys tehdään haastattelujen kautta. Kun osaamisen johtamisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen lähtökohdat on selvitetty, opinnäytetyössä siirrytään kehitysehdotukset-vaiheeseen. Opinnäytetyön tavoite on löytää kehitysehdotuksia, kuinka Turulalle strategisesti merkittävää osaamista ja hiljaista tietoa voidaan dokumentoida ja siirtää onnistuneesti. Tulosten avulla voidaan korjata osaamisen ja tiedon siirtämisen tilanteet, jotka on koettu haastaviksi tai epäonnistuneiksi. Koska aineisto on kerätty Turulan henkilöstöä haastatteleamalla, niiden voidaan

ajatella olevan juuri toimeksiantajan ympäristöön sopivia. Kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten perusteella etsitään toimintatapoja, joilla hiljaista tietoa voidaan jatkojalostaa uusia innovaatioita kehitettäessä. Totuttujen toimintatapojen kyseenalaistaminen on tärkeää jokaisessa yrityksessä.

2 TIETO JA OSAAMINEN

Tiedonvirta on jatkuvaa ja päivittäistä. Tietomäärän aikaansaama ylikuormitus tekee osaamisen ja tiedon johtamisesta hyvin tärkeää. Osaamisen ja tiedon johtamista tarvitaan helpottamaan päätöksentekokykyä kaiken tietomäärän keskellä. Johtamisen tarkoituksena on myös luoda yrityksiin oppimisen kulttuuria ja tehdä kehittämisestä osa rutiineja. Päätöksentekemiseen tarvitaan toki tietoa, mutta liiallinen määrä dataa ja informaatiota voi haitata laadukkaiden päätösten syntymistä. (Quast 2012.) Tässä kappaleessa pohditaan tiedon ja osaamisen merkitystä, sekä käydään läpi henkilön osaamistasoja sekä tiedon karttumista.

Tieto on asia, joka tulee olemaan tulevaisuudessa yhä oleellisempi osa yrityksen menestymistä. Ne asiat, joita ei voida fyysisesti mitata ja jotka ovat syntyneet yrityksen omasta toiminnasta ja projekteista, ovat yrityksen tietopääomaa. Etenkin henkilöstöllä oleva kokemus on yrityksen tietopääomaa. Tietoa on tarvittu aina, ja sen merkitys ei tule tulevaisuudessa vähentymään. Siksi organisaatiossa olevan tiedon ei pitäisi antaa kehittyä ja olla ilman suunnitelmaa, vaan sitä tulisi johtaa ja organisoida. On selvittävää mikä tieto on yrityksen ydinosamisen kannalta merkittävää ja johtaa olemassa olevaa ja tarvittavaa tietoa järjestelmällisesti siten, että ydinosamista voidaan tarjota jatkossakin. (Aaltonen ja Mutanen 2001, 7-12.)

Tietoa tarvitaan joka paikassa ja vaiheessa ja sen johtaminen on kytkeydyttävä strategiaan. Yrityksessä on havainnoitava ympäristöä ja sen muutoksia sekä niiden vaikutusta omiin toimintoihin. Tulevaisuuden ennakointi käy päivä päivältä vaikeammaksi ja ympäristössä tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa nopeasti ja hyvinkin laajoille alueille. Ympäristöä on kuitenkin pyrittävä havainnoimaan nopeasti, jotta kilpailussa on mahdollisuus pysyä mukana. Ympäristöstä kumpuavan informaation lisäksi yrityksessä on selvittävää oman tiedon nykytaso. On tarkasteltava mitä tietoa organisaatiossa on sekä miten se tallennetaan ja prosessoidaan. Tärkeintä on, että pohditaan miten nykytiedosta saadaan jatkojalostettua uutta tietoa, jonka avulla ydinosamista voidaan tarjota asiakkaille myös tulevaisuudessa. Näin tieto kytketään osaksi strategiaa kun tarkastellaan, mitä tietoa tarvitaan jotta organisaatio kehittyi, luo uusia toimintatapoja ja pystyy jatkossakin tarjoamaan parempia tuotteita tai palveluita. (Aaltonen ja Mutanen 2001, 7-9.) Joakim Back ilmaisee blogissaan olevan samaa mieltä siinä, että tietoa on käytettävä kehittämiseen ja kehittyminen on tärkeintä. Tietoa on oltava, mutta se ei riitä, ellei sen avulla ymmärretä kehittää toimintaa. (Back 2016.)

Yrityksellä on strategia ja tiedonhallinta tulisi olla osa sitä. Se toteutuu silloin kun muistetaan pohtia, kuinka tiedonhallinta auttaa yritystä toteuttamaan valittua strategiaa. Tiedonhallinta lähtee tietopääoman nykytilan kartoituksesta. Seuraavaksi pohditaan millaiseksi tietopääoman halutaan kehittyvän tulevaisuudessa. Tarkastellaan, mitä tietoa tarvitaan, jotta valittua strategiaa voidaan noudattaa ja edetä kohti tavoitteita. Tiedon hankkimisille ja kehittämiselle on tehtävä suunnitelma. Tiedon kehittymistä on myös pystyttävä mittaamaan tai arvioimaan, jotta tiedetään, onko valittu kehityssuunnitelma toteutumassa. (Aaltonen ja Mutanen 2001, 11–13.)

Tietomäärä lisääntyy ja samalla muuttuu tiedonhallinnan roolit. Aiemmin johtajalla oli eniten tietoa ja hän hoiti johtamistyötään tiedon kautta. Tämä rooli ja asetelma on muuttumassa, joka vaatii myös johtamistyöhön uudistumista. Tietoa ja dataa on kerättyä ja saatavilla runsaasti, mutta millaisia päätöksiä ja kehitystyötä sen avulla kyetään tekemään, on ratkaisevassa roolissa. (Back, 2016.)

2.1 Osaaminen

Osaaminen on laaja käsite, joka koostuu useista osa-alueista. Osaaminen sisältää aiempia kokemuksia työstä sekä teorian tietoutta, joka on hankittu esimerkiksi opiskelemalla. Osaamisen perusteisiin kuuluvat myös yksilön omat asenteet ja kokemukset elämässä. Yksilö osaa työnsä hyvin, kun hänellä on edellä mainitut osaamisen alueet hallussa ja hän osaa käyttää niitä oikein eteen tulleiden tilanteiden vaatimilla tavoilla. Osaava työntekijä käyttää hankittuja taitojaan luovasti ja oppii jatkuvasti uutta. Hän arvioi omaa työtulostaan ja tutkii omaa käyttäytymistään. Hän kykenee tarvittaessa ryhmätyöskentelyyn, osaa aikatauluttaa oman työskentelynsä ja sopeutuu muutoksiin sopivalla joustavuudellaan. (Kupias, Peltola ja Pirinen 2014, 50–51.)

Kupias ym. (2014, 51) pohtivat, miksi monesti ajatellaan että kehittyäkseen työssä ja kehittääkseen työyhteisöä, tarvitaan lisää vain tietopuolista teorian opiskelua. Heidän mukaansa tärkeintä on osata soveltaa tietoa työelämään. Monella voi olla taustallaan koulutusta ja tarvittavat tiedot hankittuina, mutta jos niitä ei osata soveltaa työelämään, eivät hankitut tiedot ole hyödyksi. (Kupias ym. 2014, 51.)

Kupias ym. nostavat tärkeiksi työssä menestymisen taidoiksi myös priorisoinnin. Ilman priorisoinnin taitoa henkilön ammattitaitoa ei hyödynnetä parhaalla tavalla ja tämä voi uupua raskaalta tuntuvan työtaakan alla. Tämä luo odotuksia esimiehelle, koska esimiehellä on mahdollisuus löytää ne kehittämiskohteet joihin yksilö tarvitsee tukea tai koulutusta. Esimiehen tulee muistaa, että aina koulutuksen tarve ei liity ammattitaitoon vaan koulutusta voidaan suunnata myös tiedon käyttämistaitoihin. Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilön on tärkeää osata työssään tarvittava ammattiosaaminen mutta sen lisäksi on oltava myös muita taitoja, kuten itseluottamusta, motivoitunut asenne, joustavuutta, priorisointi- ja ryhmätyöskentelytaitoa sekä paineensietokykyä, jotta hänen osaaminen saadaan parhaaseen mahdolliseen hyötykäyttöön. Myös haastamaton työtehtävä sekä ympäristötekijät, kuten heikot työskentelyvälineet tai työyhteisön ongelmat, voivat aiheuttaa sen, että kyvykkästä yksilöstä tulee alisuorittaja. (Kupias ym. 2014, 51.)

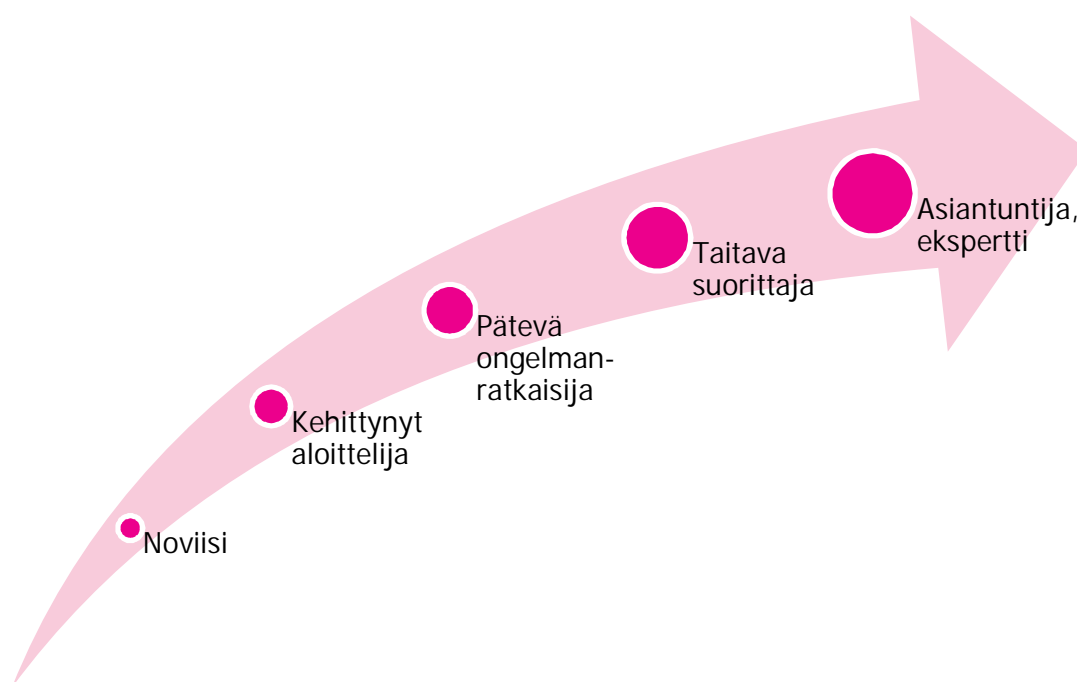
Asiantuntija käyttää työssään eri tietoja, jotka voidaan luokitella kolmeen tiedon osa-alueeseen. Asiantuntija on hankkinut tietoutta opiskelemalla, ja tätä kutsutaan muodolliseksi tiedoksi. Muodollinen tieto on kaikkien saatavilla ja helposti todennettavissa. Ollakseen asiantuntija, henkilöllä on oltava kokemusta. Tätä käytännön tilanteiden kautta hankittua tietoa kutsutaan kokemukselliseksi tiedoksi. Kokemuksellista tietoa ei voi oppia oppilaitoksessa ja se on harvoin luettavissa kirjallisuudesta. Kokemuksellisen tiedon dokumentointi ja siirtäminen organisaation muille jäsenille on haastavaa, mutta sitäkin tärkeämpää. Kupias ym. (2014, 57) kutsuvat kokemuksellista tietoa myös hiljaiseksi tiedoksi. Kolmas tiedon osa-alue on itsensä arviointi-taito. Todellinen asiantuntija kykenee arvioimaan omaa

toimintaansa, antamaan itsellensä palautetta ja kehittämään työskentelyään. Hän osaa käyttää sekä muodollista että kokemuksellista tietoa työssään oikein. (Kupias ym. 2014, 56-58.)

2.2 Osaamisen kehittyminen

Osaaminen kehittyy hiljalleen ja jokainen voi saada osaamista aina vain enemmän ja enemmän. Esi- miehen olisi tärkeää pohtia millä osaamistasolla hänen alaisensa ovat. Toiset ovat eri tasolla kuin toiset, ja näin ollen koulutukset ja kehityssuunnitelmat olisi järkevää suunnitella jokaiselle oman osaamistason mukaisesti. Yleensä osaaminen kehittyy vähitellen eikä oikotietä ole. (Kupias ym. 2014, 59.)

Kupias ym. (2014, 59–63) kirjoittavat Esi- mies osaamisen kehittäjänä-kirjassaan osaamisen portaista, ja viittaavat Dreyfusin (1986) ja Bennerin (1989) teksteihin. Osaaminen kehittyy hiljalleen portaittain eikä yleensä ole mahdollisuutta ohittaa portaita. Portaita on viisi ja ne ovat nimeltään noviisi, kehitty- nyt aloittelija, pätevä ongelmanratkaisija, taitava suorittaja sekä asiantuntija tai ekspertti. (Kupias ym. 2014, 59.)



KUVIO 1. Osaamisen portaat (Kupias 2014, 59–63.)

Noviisi on aloittelija, joka tarvitsee selkeitä ohjeita ja tehtäväkseen perusasioita. Hänen perehdyttä- misensä on syytä hoitaa huolellisesti ja suunnitelmallisesti. Noviisiin tulisi aloittaa vain muutaman perusasian opetellulla eikä työtehtäviä tulisi antaa kerralla liikaa. (Kupias ym. 2014, 60.)

Kun noviisin osaaminen karttuu, hän pystyy suoriutumaan perusasioista itsenäisesti eikä kaikkia työn tuloksia ole tarpeen enää tarkastaa. Kehittyneelle aloittelijalle annetaan harkitusti hieman vaativam- pia tehtäviä. Tässä vaiheessa osaamisen kartuttamista henkilö tarvitsee runsaasti palautetta sekä

rohkaisua mutta myös selkeitä sääntöjä, milloin henkilö voi käyttää omaa päätösikykyään ja milloin päätöksen on syytä vahvistaa kollegan avulla. (Kupias ym. 2014, 60.)

Kolmannelle osaamisen portaalle siirryttäessä henkilöstä tulee pätevä ongelmanratkaisija ja tällöin henkilön kohdalla keskitytään kehittämään tämän itseohjautuvuutta ja tavoitteellisuutta. Pätevä ongelmanratkaisija pystyy asettamaan itselleen tavoitteita ja arvioimaan toimintaansa, mutta näissä asioissa esimiehen tulee toimia tukena ja eräänlaisena valmentajana. Monet organisaation työntekijöistä ovat tällä osaamisen portaalla ja tekevät omaa työtään hyvin. (Kupias ym. 2014, 60–61.)

Neljännellä osaamisen portaalla ollaan silloin, kun henkilö olisi valmis ammattitaitonsa puolesta kouluttamaan myös muita. Tällainen henkilö osaa käyttää tilannetajua ja kokemuksiinsa tehdessään päätöksiä työssään. Näiden taitavien suorittajien kohdalla on tärkeää pohtia, että heillä riittää motivoivia tehtäviä jatkossakin. (Kupias ym. 2014, 61.)

Ylin osaamisen taso on asiantuntijan taso, ja tällainen henkilö on sitoutunut työhönsä, innostunut siitä ja tarkastelee omaa toimintaansa jatkuvasti. Asiantuntija pyrkii kehittymään ja osaa antaa palautetta itselleen. Hän osaa tehdä itsenäisiä päätöksiä kokemuksensa ja tilannetajunsa avulla. Tällaisten henkilöiden kohdalla esimiehen tehtävä on yhdessä asiantuntijan kanssa pysähtyä tarkastelemaan, että henkilön tekemä työ on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Esimiehen kannattaa antaa asiantuntijalle vastuuta ja tilaa toimia itsenäisesti. (Kupias ym. 2014, 61.)

Jotta esimies pystyy tukemaan alaisiaan oikealla tavalla, nopeudella ja motivoivasti, on hänen tärkeää pohtia millä osaamisen tasolla hänen alaisensa ovat. Jokainen voi olla omalla tasollaan ja silloin on tärkeää, että kehittymistä lähdetään viemään eteenpäin jokaiselle henkilölle räätälöidyllä tavalla. Osaamisen tavoitteista puhutaan yhdessä työntekijän kanssa, sillä jokaisella henkilöllä omat uratavoitteet voivat olla erilaiset. Myöhemmin koulutuksen ja muiden oppimisprosessien jälkeen voidaan tutkia, onko kehittymistä tapahtunut ja henkilöt siirtyneet osaamisen portaalta seuraavalle tasolle. (Kupias ym. 2014, 59.)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Clegg, Kornberger ja Pitsis kirjoittavat ytimekkäästi osaamisen johtamisen tiivistyvän sanoihin *know-how* ja *know-why*. Osaamisen johtamisen ydin on hallita sekä nykyisiä että tulevaisuuden osaamisen tarpeita. (Clegg, Kornberger ja Pitsis 2011, 333.)

Yritykset menettävät vuodessa noin 500 miljardia dollaria koska epäonnistuvat tiedon ja osaamisen jakamisessa, kirjoittaa Lisa Quast, viitaten Babcock'in kirjoittamaan kirjaan. Osaamisen johtaminen antaa yrityksille paremmat mahdollisuudet menestykseen. Se helpottaa päätöksen tekoa, auttaa yrityksiä muuttumaan oppivaksi organisaatioksi ja tekemään kehittämisestä osan rutiineja. Aktiivinen osaamisen johtaminen innostaa uudistamaan kulttuuria ja luomaan uusia innovaatioita. (Quast, 2012.) Tässä kappaleessa kerrotaan osaamisen johtamisesta, sen kytkeytymisestä strategiaan sekä esitetään, miten osaamisen johtamista käytännössä toteutetaan.

3.1 Strategia osaamisen johtamisen perustana

Organisaation muutos ja kehittyminen pohjautuvat valittuun strategiaan. Strategian tulee olla perustana kaikessa toiminnassa, jota organisaatiossa tehdään, jotta voidaan päästä tavoitteeseen. Yksi osa strategian luomista on määrittellä, mitä osaamista organisaatiossa on nyt ja mihin sitä pitää kehittää. Kun osaaminen ja sen kehittäminen on kartoitettu, sitä lähdetään määrätietoisesti johtamaan. Osaamista ei saada itsestään vaan sen eteen tehdään määrätietoisesti työtä ja johtamista. Osaamisen johtamisessa on kysymys siitä, että valitun strategian kannalta tärkeää osaamista johdetaan oikein. Tällöin on havaittu mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, ja lähdetään etenemään kohti tarvittavaa osaamista. (Tuomi ja Sumkin 2012, 13–16.) Kehityksen ylläpitäminen on tärkeää ja omia tuotteita kehitettäessä on muistettava, että osaaminen pysyy tuotekehityksen mukana. Mikäli tässä ei onnistuta, seurauksena on ongelmia tuotteiden laadun kanssa. Organisaatiossa on pysyttävä sekä teknologian kehityksessä mukana, huolehdittava että tarvittava osaaminen teknologian hyödyntämiseen on hankittuna ja näitä sekä tuotteiden perusosaamista hyödyntäen kehittää tuotteita edelleen. Jos osaamista ei ole riittävästi, strategian toteutuminen on mahdotonta tai ainakin vaikeaa, koska osaamisen puuttuminen johtaa virheiden syntymiseen ja laadun heikkenemiseen. Nämä taas sitovat aikaa, jonka olisi voinut käyttää oman osaamisen lisäämiseen ja tuotteiden kehittämiseen. (Kesti 2010, 151–154.)

Strategia, joka on yhdessä pohdittu ja hyvin jalkautettu, on selkeä kartta koko organisaation toiminnalle ja hyvä johtamisen apuväline. Osaamista ja kaikkea toimintaa lähdetään viemään valitun strategian tavoin kohti visiota eli tavoitetta. Strategiaa ei voida toteuttaa kerralla, vaan pohditaan kuinka toimimme nyt ja lähitulevaisuudessa, jotta etenemme tietyssä ajassa tavoitteeseemme. (Tuomi ja Sumkin 2012, 16–17.)

Strategia ei kuulu vain organisaation johdolle, vaan se tulee pystyä jalkauttamaan organisaation jokaisen yksilön toimintaan. Strategian määrittelyvaiheeseen tulisi ottaa mukaan edustusta organisaati-

tion eri osastoista. Kun strategia on määritelty, se levitetään koko organisaation käyttöön ja esimiestyön välineeksi. Kaikkien organisaatiossa tehtävien päätösten ja valintojen tulee perustua valittuun strategiaan. Tuomi ja Sumkin toteavat kirjassaan kuvaavasti, että jokaisena työpäivänä tulisi toimia siten, että organisaatio etenee kunakin päivänä kohti visiotaan. (Tuomi ja Sumkin 2012, 17–18.)

Organisaation kannalta olisi tärkeää pysähtyä pohtimaan, mikä on organisaation ydinosaamista. Onko kyseessä ydinosaamista vai ei, voidaan selvittää kysymällä, onko tällä tiedolla ja taidolla merkitystä omille asiakkaillemme tai voiko tämän tiedon avulla kehittää uusia tuotteita? Voidaan myös pohtia, onko tietomme ja taitomme parempaa kuin kilpailijoillamme, tai onko kilpailijoillamme tätä tietoa lainkaan? Hyvä keino ydinosaamisen selvittämiseksi on kysyä sitä asiakkailta. Monesti asiakkailta kerätään vain huonoa palautetta, mutta hyvää palautetta keräämällä saadaan tietoa omasta ydinosaamisesta. Edellä kerrotut kysymykset ja keinot auttavat määrittämään kunkin organisaation oman ydinosaamisen. Ydinosaaminen liittyy juuri tiettyyn organisaatioon ja sen toimintatapoihin sekä kulttuuriin. Ydinosaamisen tunnistamisen jälkeen sitä pystytään kehittämään ja näin menestymään paremmin. (Kupias ym. 2014, 55–56.)

Tuomi ja Sumkin (2012,20) yhdistävät ydinosaamisen tiukasti strategiaan. Osana strategiaa määritellään yrityksen ydinosaaminen eli se osaaminen, jolla yritys toteuttaa strategiaa ja pyrkii pääsemään tavoitteeseensa. Myös Tuomi ja Sumkin (2012, 20) antavat apukysymyksiä, joiden avulla organisaatio voi tunnistaa oman ydinosaamisensa. Kysymällä, onko tämä osaaminen asiakkaallemme ensiarvoisen tärkeää sekä avaako tämä osaaminen tulevaisuudessa uusia tilaisuuksia, voidaan tunnistaa ydinosaaminen. Erityisen tärkeää on pohtia, onko tämä osaaminen sitä, jolla toteutamme valittua strategiaamme. (Tuomi ja Sumkin 2012, 20.)

3.2 Osaamisen johtaminen käytännössä

Kilpailussa pärjätäkseen yrityksen on muututtava kehittyväksi ja oppivaksi organisaatioksi. Pohjana kehittymiselle on yrityksen johto, jonka on haluttava oppia nopeammin kuin kilpailijat. Osaamisen johtamisessa nykyosaamisen sekä tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen eroja tarkastellaan. Nykytietoa ja –osaamista hyödynnetään ja kehitetään niiden kautta toimintatapoja, ja pyritään näin pysymään kilpailussa mukana. (Clegg ym. 2011,360.)

Jos strategiaa ei saada vietyä käytäntöön jokaisella yrityksen tasolla, strategialla ei ole merkitystä. Osaamisen johtaminen on mukana esimiestyössä joka päivä. Sitä ei voi siirtää esimerkiksi HR-yksikön tehtäväksi, vaan se on mukana arjen esimiestyössä. Jokainen yrityksen henkilö, joka toimii esimiesasemassa, ottaa huolehdittavakseen sen, että hän johtaa oman osastonsa osaamisen kehittämistä siten, että yrityksen strategiaa toteutetaan ja edetään kohti visiota. Tuomi ja Sumkin muistuttavat, ettei pelkkä osaamisen johtaminen ja kehittyminen ole pääasia, vaan tärkeintä on toimiminen visioon pääsemiseksi. (Tuomi ja Sumkin 2012, 33–36.)

On tärkeää että organisaation ydinosaaminen on määritelty ja tiedetään mitä osaamista organisaatiossa on nyt, ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamisen kehittymiselle on kuitenkin

annettava tiettyä vapautta. Ydinosaamista tulee vaalia ja kehittää, mutta muuten osaamisen voi antaa kasvaa vähän vapaammin. Osaamisen johtamisen ei tule olla liian tiukasti kontrolloitua vaan tärkeää on pysyä ydinosaamisen tiellä kohti visiota. Tiukka kontrolli on vain omiaan sitomaan aikaa seurantavaatimusten täyttämiseen. Näin ollen organisaatiossa voidaan antaa ryhmälle vapaus ja luottamus edetä osaamisen kehittämisessä tiettyjen rajojen puitteissa. Hyvässä ryhmässä kehittymistä tapahtuu keskinäisten keskusteluiden ja yhteistyön kautta. Osaamista jaetaan kollegoiden kesken ja kukin saa osansa uuden oppimisesta ja sitä kautta työyhteisön eteenpäin viemisestä. (Kesti 2010, 148–149.)

Tuomi ja Sumkin (2012, 21–22) esittelevät kaksi osaamisen johtamisen mallia, joista ensimmäistä he nimittävät perinteiseksi malliksi. Tällöin organisaation ylin johto määrittelee organisaatiolle strategian ja selvittää henkilöstön osaamistarpeet. Kun on selvitetty, esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla, mikä osaamisen nykytila on, aloitetaan henkilöstön kouluttaminen, jotta tarvittava osaaminen saavutetaan. Tarvittava osaaminen voidaan hankkia myös ulkoistamalla toimintoja tai ostamalla osaamista ulkopuolelta. Edellä kuvattujen toimien jälkeen alkaa tulosten seuraaminen. Tässä toimintatavassa visio ja strategia on vain omistajien ja ylimmän johdon tiedossa, mutta strategian jalkauttaminen voi jäädä unholaan. Osaamisen kasvattaminen tapahtuu vain henkilöstön, johdon ja keski-johdon alueella sillä he hoitavat kaikki toimenpiteet. (Tuomi ja Sumkin 2012, 21–22.)

Toinen Tuomin ja Sumkinin (2012, 22–23) esittelemä osaamisen johtamisen tapa on malli, jossa strategia on jalkautettu kaikkia yrityksen henkilöstön jäseniä koskevaksi, ja vastaavasti ylin johto ei sulje itseään osaamisen lisäämistarpeen ulkopuolelle. Strategiaa pyritään vahvistamaan koko organisaatiossa ja se on osa työntekemistä kaiken aikaa. Kukin esimiesasemassa oleva hoitaa osuutensa osaamisen johtamisesta ja näin strategia on mahdollista saada toteutumaan. Visio, strategia ja toiminta-ajatus ovat kirkkaita jokaiselle henkilöstön jäsenelle. (Tuomi ja Sumkin 2012, 22–23.)

Jotta osaamisen johtamista voidaan kehittää, ensimmäisenä tulee selvittää osaamisen johtamisen nykytila. Tuomi ja Sumkinin (2012, 23–26) mukaan osaamisen johtamisen nykytilaa voidaan arvioida tarkastamalla, tulevatko yrityksen osaamisen johtamisen toimet ja kehityskohteet valitusta strategiasta vai jostakin muualta. Lisäksi pohditaan, onko yrityksessä annettu osaamisen johtamiselle ja lisäämiselle painoarvoa ja onko sillä merkitystä. Kolmanneksi mietitään, mihin asiaan osaamisen johtamisella ja lisäämisellä halutaan päästä vaikuttamaan. Onko organisaatiossa jokin tietty ongelma, johon halutaan lisäosaamista, jotta ongelma poistuu. Viimeiseksi tarkastellaan onko osaamisen lisääminen osa jokapäiväistä työskentelyä ja arkea, vai onko se irrallinen osuus jota ei ole saatu kytkeä arkipäivän työhön. Kun nämä tarkastuspisteet on tehty eli organisaatiossa on päätetty, mikä painoarvo osaamisen johtamiselle annetaan, mihin sillä halutaan päästä vaikuttamaan ja on tarkastettu, että osaamisen lisääminen pohjautuu valittuun strategiaan, voidaan lähteä valitsemaan parasta mallia kehittää osaamista. Kriittinen nykytilan tarkastelu on tärkeää, jotta osataan valita toimivien osaamisen lisäämisen malli. Tällöin strategia ja osaamisen johtaminen eivät eriydy toisistaan vaan ne ovat yhdessä kiinteä kokonaisuus. (Tuomi ja Sumkin 2012, 23–26.)

Kuronen-Mattila (2012, 20) vertailee mielenkiintoisesti osaamisen hankkimista rekrytoinneilla ja organisaation sisäisillä siirroilla. Henkilön jäädessä pois työstä hänen työnsä tulee jakaa organisaation sisällä tai hänelle tulee rekrytoida seuraaja. Seuraaja voidaan rekrytoida organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Kaikissa tilanteissa on hiljaisen tiedon menettämisen vaara mutta myös osaamisen kehittämismahdollisuuksia. (Kuronen-Mattila 2012, 20.)

Jos poistuvalla henkilöllä ei rekrytoida seuraajaa vaan työtehtävät jaetaan organisaation sisällä, on toimintatapojen kriittinen tarkastelu ja kehittäminen tarpeen. Tämä luo mahdollisuuksia kehittää uusia, parempia toimintatapoja ja luopua tarpeettomista. Vaarana on henkilöstön ylikuormittuminen, mutta mahdollisuus toimintojen kehittämiseen on, mikäli tahtotila löytyy. Mielenkiintoista on, että Kuronen-Mattilan ym. (2012, 20–21) mukaan niissä tilanteissa, joissa tehtävän seuraaja rekrytoidaan yrityksen nykyisen henkilöstön sisältä, kehittämismahdollisuudet saattavat jäädä melko vähäisiksi. Vaarana on, että yrityksen sisältä tuleva jatkaja tuntee työn niin hyvin, että uudistusta ei välttämättä tule juuri tapahtumaan. Kolmas vaihtoehto, jossa poistuvan toimihenkilön tilalle rekrytoidaan henkilö yrityksen ulkopuolelta, tarjoaa sekä uhkia että mahdollisuuksia. Virherekrytointeja tapahtuu ja ne ovat kalliita, kun taas onnistuneella rekrytoinnilla voidaan saada uutta kallisarvoista osaamista. Uuden henkilön aloittaessa työt hänelle tulee menemään aluksi runsaasti aikaa yrityksen tapojen ja perustoimintojen sisäistämiseen. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 20–21.)

Koskimies ym. (2012, 13) vertaavat työyhteisöjä talon rakentamiseen. Talon rakentaminen samalla kun talossa jo asutaan, on haastavaa. Yhtä haastavaa on kehittää uusia työtapoja samalla kun suoritetaan pakollisia työtehtäviä. Yritysten on pystyttävä suorittamaan sekä normaalit työtehtävät sekä yllättäen ilmaantuvat kiireelliset asiat. Näiden lisäksi tulisi pystyä arvioimaan kriittisesti nykyisiä toimintatapoja kehittämään uusia. Tämä luo henkilöstölle ja heidän esimiehilleen haasteita. (Koskimies 2012, 13.)

Jotta kehittymistä tapahtuu, osaamisen johtaminen on erittäin arvokasta. Kuronen-Mattilan ym. (2012, 21–22) mukaan organisaatioon syntyy totuttuja tapoja ja käytäntöjä. Niitäkin tulisi pystyä tarkastelemaan kriittisesti ja kehittämään. On haastavaa löytää keino, joilla entisiä toimintatapoja arvostaen tehdään kehitystyötä ja kyseenalaistetaan nykyisiä käytäntöjä. Tarkoitus ei ole siivota historiaa pois tai vähätellä sitä, mutta myöskään vanhoihin tapoihin ei voida tuudittautua. Yhdessä historian ja nykyhetken kanssa voidaan luoda uutta, ja niin tulee tehdä. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 21–22.)

U.S. Army on ottanut käyttöön "After Action Reviews"-ohjelman. AAR-ohjelmalla U.S. Army on halunnut edesauttaa oppivan organisaation luomista siten, että oppimisesta ja kehittämisestä tehdään osa rutiineja. Näin he ovat luoneet toimintatavan, jossa organisaation jokainen jäsen arvioi jatkuvasti itse itseään, omaa panostaan ja organisaatiota. Pohdinnan tavoitteena on jatkuva kehittäminen. Jokaisen tärkeän toiminnon tai tapahtuman jälkeen organisaatiossa tarkastellaan toimeksiantoa, nimetään onnistumiset ja epäonnistumiset sekä etsitään keinoja parantaa ensikerralla. Näin kokemusten kautta opitaan, toimintoja tehostetaan ja prosesseja parannetaan. (Quast 2012.)

4 HILJAINEN TIETO

Levonen (2005, 111) viittaa kirjassaan Afrikkalaiseen sananlaskuun joka kuuluu näin: ”Kun vanha ihminen kuolee, palaa kirjasto tuhkaksi.” Yrityksen henkilöstöä ei saa nähdä pelkkänä kustannuseränä ja tuotteiden tekijöinä. Henkilöstössä piilee yhteisön muisti. Sanotaan että iäkkäämpi henkilöstö ei omaksu kehittyvää tietotekniikkaa yhtä hyvin kuin nuoremmat. Jossain päin maailmaa taas palkataan nimenomaan varttuneempia henkilöitä johto- ja asiantuntijatehtäviin. Joissain organisaatioissa kokemus nähdään valttina, toisaalla harrastetaan ikäsyrrjintää. (Levonen 2001, 111–113.)

Sanna Virtainlahden mukaan hiljainen tieto on läsnä työssä jatkuvasti, mutta sitä on hyvin vaikeaa määrittellä. Se on mukana ja sitä tarvitaan päivittäin. Hyvin työnsä taitavalla ammattilaisella on valtavasti hiljaista tietoa ja hän käyttää sitä koko ajan. Hiljaista tietoa käyttäen henkilöt organisaatiossa pystyvät ratkaisemaan ongelmia oikein ja valitsemaan parhaat käyttäytymismallit kuhunkin tilanteeseen. Hiljainen tieto ei yleensä ole konkreettista tai käsin kosketeltavaa, vaan sisältöä on vaikeaa kuvailla. (Virtainlahti 2009, 41.) Koskimies, Pyhäjoki ja Arnkil kuvaavat hiljaisen tiedon olevan henkilökohtaista, kokemuksista syntynyttä osaamista. Hiljaisen tiedon syntyymiseen vaikuttaa arvot, tilanne sekä henkilön omat tunteet. Hiljaista tietoa on usein hankalaa sanoa kuvailla tai jakaa. (Koskimies, Pyhäjoki ja Arnkil 2012, 9.) Hiljaista tietoa voidaan nimittää myös piileväksi tiedoksi ja sen vastakohtana pidetään eksplisiittistä tietoa, joka on dokumentoitua ja siten nähtävissä olevaa tietoa (Parkkila 2013, 11).

Ollakseen ammattilainen, henkilö tarvitsee sekä hiljaista tietoa että myös näkyvää eli faktatietoa. Hiljainen tieto on tällöin eräänlaista taustatietoa, jonka avulla näkyvää tietoa prosessoidaan oikein. Aivan kuten Koskimies ym. (2012, 9) kirjoittavat, myös Virtainlahden mukaan hiljainen tieto sisältää aina henkilön omia tunteita, ideoita ja kokemuksia. Hiljaisen tiedon syntyymiseen vaikuttavat yksilön lisäksi vahvasti myös kulttuuri ja ympäristö jossa eletään tai työskennellään. (Virtainlahti 2009, 41–48.)

Kaikki tekeminen ja kehittäminen pohjautuvat hiljaiseen tietoon. Marko Kesti (2010, 70–74) kirjassaan kuvaa hiljaisen tiedon sekä oppimisen mallia, joka on kolmion muotoinen. Kolmion alaosa eli perusta kaikelle, on henkilön omaama hiljainen tieto. Kolmion ylimpänä eli kärkenä on henkilön työskentely ja tekeminen, eli toiminnot joita hän tekee parasta aikaa. Kolmion keskellä, hiljaisen tiedon sekä tämän hetken toiminnan välissä on ajattelutyö ja asioiden järjestely sekä prosessointi omassa mielessä. Kolmion pohjana olevasta hiljaisesta tiedosta ja kokemuksista henkilö ammentaa perustietoa, jota hän tarvitsee työskennellessään nyt. Kolmion keskellä olevaa ajattelu- ja prosessointialuetta henkilö käyttää pohtiessaan, mitä hiljaista tietoa kuhunkin tehtävään on tarpeen käyttää tai miten mahdolliset virheet vältetään. Näin työskentely sekä kehittäminen tapahtuvat näiden kolmen osa-alueen yhteistyönä. Mutta hiljaisen tiedon sekä oppimisen malliin vaikuttavat myös muut henkilökohtaiset tekijät, joita Kesti (2010, 70–74) nimittää suodattimiksi. Kolmion alaosassa olevan hiljaisen tiedon sekä keskellä olevan ajattelu- ja prosessointialueen välillä on tietoisuus-suodatin. Jos tämä suodatin on liian paksu, henkilö ei osaa ammentaa omasta hiljaisesta tiedostaan hyödyllisiä osa-alueita.

eita työskentelyssään käytettäväksi. Näin hän ei opi välttämään aiemmin tehtyjä virheitä eikä kehittämään työskentelyään. On tärkeää, että tämän hetken projekteihin ja työskentelyä peilataan hiljaiseen tietoon, vaikkei asioita tehdäkään täysin samalla tavalla kuin aiemmin on tehty. Hiljainen tieto antaa silti ajatuksia miten välttää ongelmat ja kuinka onnistua. Kolmion yläosassa olevan tämän hetken tekemisen sekä keskellä olevan ajattelun välissä on myös suodatint, jota Kesti kutsuu toimintaan ryhtymisen kynnykseksi. Kun henkilö on hiljaista tietoa apunaan käyttäen tehnyt ajatustyön ja suunnittelun, hänen tulee ryhtyä työhön. Henkilöstä ja hänen aiemmista kokemuksistaan riippuen kynnys aloittamiseen voi olla matalampi tai korkeampi. Jos henkilö on motivoitunut ja tehtävät miellyttäviä, kynnys on matala ja päinvastoin. Kesti (2010, 72–74) näkee hyväksi tavaksi mataloittaa kynnyksiä ja aktivoida kolmion alueita esimerkiksi kollegoiden kanssa keskustelemalla. Yhdessä keskustelemalla ja mielipiteitä vaihtamalla ajatustyö vilkastuu, saadaan hyviä innostavia ideoita ja toimintaan ryhtymisen kynnys madaltuu. Parhailaan yhdessä asioita jakamalla saadaan luotua innostava ja idearikas ilmapiiri, jossa hiljainen tieto nousee käyttöön kuin itsestään ja se myös siirtyy samalla kollegalta toiselle. (Kesti 2010, 72–74.)

Hiljaisen tiedon siirtymisestä keskustellaan yleensä vasta eläkkeelle jäämisen yhteydessä. Hiljaista tietoa ovat ne tiedot ja taidot, jota organisaation ammattilaisilla on, ja jonka siirtäminen muille henkilöstön jäsenille on haastavaa. Yrityksissä on paljon tietoa, joka on yritykselle tärkeää. Jo olemassa olevien taitojen avulla saadaan luotua uusia käytäntöjä ja uutta tietoa joka auttaa yrityksiä menestymään kovassa kilpailussa. (Virtainlahti 2009, 14–15.)

Eläköitymisen yhteydessä on vaarana kadota runsaasti osaamista ja hiljaista tietoa. Vaikka huomisen osaaminen voi olla jotain muuta, kuin mitä edellisinä vuosikymmeninä on tehty, on historian tuntemisesta hyötyä, jos sitä käytetään oikein. Henkilöillä, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa vuosia, kenties vuosikymmeniä, on hallussaan historiatietoa niistä toimista ja päätöksistä, joita aiemmin on tehty. Vaikkei samat toimintatavat olisi enää toimivia, voivat kokemukset ja historian tuntemus antaa tukea uusien linjojen kehittämiseen. Toki historian muisteleminen voi olla myös taakka ja rasite. Olisi tärkeää että historiaa tunnettaisiin ja käytettäisiin hyödyksi uusien toimintatapojen luomiseen ja organisaation kehittämiseen. (Kuronen-Mattila, Mäki ja Järvenpää 2012, 16–17.)

Henkilövaihdokset tarjoavat uhkien lisäksi myös mahdollisuuksia. Uusien henkilöiden mukana voidaan saada tarvittavaa uutta osaamista ja luoda muutoksia. Näin tapahtuu vain silloin, jos osaamista on johdettu ja tiedetään, millaista osaamista halutaan saada. Yrityksen tulisi kiinnittää huomiota jo olemassa olevan tärkeän osaamisen taltioimiseen, mutta myös sen osaamisen hankkimiseen, jota organisaatiossa ei vielä ole. (Kuronen-Mattila, Mäki ja Järvenpää 2012, 20.)

Hiljaisen tiedon siirtyminen on tärkeää sekä organisaatiolle että työntekijälle. Työntekijän tulee pysyä työelämässä useita kymmeniä vuosia ja tavoitteena on olla haluttu työntekijä. Tässä kilpailussa voi menestyä, kun pyrkii pysymään kehityksen mukana ja olemaan alansa ammattilainen. Saatu hiljainen tieto auttaa työntekijää tässä kilpailussa, mutta vähintään yhtä tärkeää hiljaisen tiedon siirtyminen on yritykselle. Työpaikan konkareilla on hurjasti kokemusta takanaan, jonka jakamalla muut

henkilöt voivat välttää tekemästä turhia virheitä ja kehittämään parempia toimintatapoja. Virtainlahti kirjoittaa, että tieto ei ole kovinkaan hyödyllistä, jos sitä ei jaa. (Virtainlahti 2009, 14–15.)

Työssä oppimisella on suuri merkitys uuden oppimisprosessissa. Usein ajatellaan, että oppiakseen uutta, paikalle tarvitaan kouluttaja tai oppilaitoksen järjestämä koulutuspäivä. Koskimies ym. (2012, 9) kirjoittavat, että vain 20 prosenttia oppimisesta tapahtuu koulutusten kautta ja loput 80 prosenttia työssä. Näin ollen jokaisella työntekijällä ja yrityksellä on suuri määrä osaamista hallussaan, jota jakamalla voidaan oppia uutta ja kehittää toimintatapoja. (Koskimies ym. 2012, 9.)

Hiljaista tietoa on organisaation jokaisella jäsenellä ja sen siirtäminen henkilöstön välillä olisi tärkeää muulloinkin kuin vain jatkajaa perehdytettäessä. Kuten Marko Kesti (2010, 84) kirjoittaa, yrityksen johdon tulisi antaa aikaansa työntekijöiden näkemysten ja ongelmakohtien kuulemiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että hiljaisen tiedon siirtyminen organisaation eri hierarkiatasojen välillä olisi tärkeää. Kullakin organisaation jäsenellä on hiljaisen tiedon muodossa näkemyksiä, kuinka työt voisi tehdä tehokkaammin tai mitkä osa-alueet ovat tehotonta tai hankalia.

Yrityksen henkilöstöllä on hallussaan koko ajan kehitysideoita sekä huomioita toiminnoista, joiden tekeminen on tehotonta. Nämäkin ovat hiljaista tietoa ja yrityksen johdon tulisi muistaa rauhoittaa aikaansa kehitysideoiden ja myös pieniltäkin tuntuvien ongelmien kuulemiseen, koska ne saattavat olla avain suuriin toiminnan tehostamistoimiin. (Kesti 2010, 84.) Tilanteet, joissa on lähellä tapahtua työtapaturma, on tärkeää raportoida läheltä piti-ilmoituksina. Läheltä piti-ilmoitusten tarkoitus on välttää työtapaturmien sattumisia ja ovat siten hiljaisen tiedon siirtämistä parhaimmillaan. (Kesti 2010, 68.)

Hiljainen tieto ei ole vain työtehtävien suorittamista, vaan se on myös asiakaskontakteja. Suhteet ja kontaktit ovat erittäin henkilökohtaisia ja niiden siirtäminen seuraajalle ei ole yksinkertaista. Luottamuksellisilla ja toimivilla asiakassuhteilla on tärkeä merkitys liiketoiminnalle. Henkilövaihdosten yhteydessä asiakassuhteisiin voi tulla säröjä. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 17–18.)

Marko Kesti (2010, 64–69) huomauttaa, että on olemassa myös haitallista hiljaista tietoa, jonka siirtyminen ei ole toivottavaa. Haitallista hiljaista tietoa voivat olla aiemmin koetut epäonnistumiset. Henkilö on voinut yrittää työssään jotakin uutta, mutta epäonnistumisen myötä päättänyt olla yrittämättä toista kertaa. Myös työn tekemättä jättämiseen käytettävät selitykset ovat haitallista hiljaista tietoa. Työntekijät ovat ehkä huomanneet, miten kollega selittää työn myöhästymisen tai tekemättä jättämisen ja voivat itse myöhemmin käyttää samaa selitystä. Näin kootut selitykset siirtyvät haitallisenä hiljaisena tietona organisaation sisällä huomaamatta. (Kesti 2010, 64–69.) Myös Helsingin sanomien lehtiartikkelissa, jossa käsitellään hiljaisen tiedon siirtämistä, Helena Lehkonen muistuttaa, että on olemassa asioita joita ei ole suotuisaa siirtää. Esimerkiksi henkilökemiat voivat olla asioita, joita ei pidä automaattisesti siirtää organisaatiossa eteenpäin. (Jäske 2013.)

4.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Kuten kaiken osaamisen, myös hiljaisen tiedon siirtäminen lähtee sen tunnistamisesta, arvostamisesta ja tulevaisuuden tavoitteista. Aivan ensimmäisenä organisaation tulee selvittää, mitä osaamista sillä on oltava tulevaisuudessa, jotta se voi menestyä kilpailussa jatkossakin. Strategian mukainen osaamistarve on pohja niin osaamisen johtamiselle, kuin myös hiljaisen tiedon siirtämiselle. Kun strategian mukainen osaamistarvemäärittely on tehty, voidaan hiljaisen tiedon osuutta lähteä tunnistamaan ja tallentamaan. Tärkeää on tunnistaa osaaminen jota henkilöstöllä on nyt, löytää kaiken osaamisen joukosta tärkein ydinosaaminen, ja lähteä tallentamaan ja kehittämään sitä. Jos strategia ei ole ja tulevaisuuden tavoitteita ei ole määriteltä, on vaikeaa ennakoita millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tällöin osaamisen ja hiljaisen tiedon johtaminen on hankalaa. (Kiviranta 2010,177.)

Toimenkuvia ja työtehtäviä kannattaa arvioida kriittisesti. Aivan kaikkea osaamista ja työtehtäviä ei ole järkevää edes pyrkiä siirtämään. Toimenkuvat voivat sisältää osa-alueita, joita tulevaisuudessa ei tarvita. Organisaatioissa on saattanut vuosien saatossa muodostua työtehtäviä, joita todellisuudessa ei tarvita mutta ne ovat kuin salaa muodostuneet tavaksi tehdä. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 23.)

Kiviranta (2010, 176) on tehnyt selventävän taulukon hiljaisen tiedon tunnistamisesta ja johtamisen vaiheista. Ensimmäisenä määritellään strategian mukainen osaamisen tarve tulevaisuudessa ja sen jälkeen tarkastellaan, mitä ydinosaamista organisaatiossa on tällä hetkellä. Kolmantena vaiheena verrataan tämän hetken ydinosaamista sekä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Mietitään, mitä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista organisaatiossa on tällä hetkellä jo olemassa, ja listataan ne. Kun strategian mukainen osaaminen on tunnistettu, listataan niiden henkilöstön jäsenten nimet, joilla osaamista on. Siirrettävän osaamisen lista järjestellään kriittisyyden mukaiseen tärkeysjärjestykseen. Esimerkiksi ne osaamisalueet, joissa on vain yksi nimi eli yksi osaava henkilö, ovat tärkeitä taltioida pian. Myös ne osaamiset, joihin liittyy paljon hiljaista tietoa, ovat tärkeitä huomioida ensi sijassa. Seuraavaksi nimetään henkilöt, joille osaamista lähdetään jakamaan ja siirtämään. Näiden vaiheiden jälkeen on saatu aikaiseksi lista, jossa on lueteltu strategisesti tärkeä osaaminen sekä henkilön nimi, jolta osaaminen tällä hetkellä löytyy, ja myös sen henkilö nimi, jolle osaamista lähdetään levittämään. (Kiviranta 2010, 176.)

TAULUKKO 1. Esimiehen tehtävät tunnistamisessa (Kiviranta 2010, 176.)

1.	Määritellään strategian ja vision avulla yksikön tulevaisuuden ydinosaamiset.
2.	Määritellään yksikön tämänhetkiset ydinosaamisalueet.
3.	Verrataan kahta edellistä toisiinsa, tarkastellaan erityisesti, mitä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista on tällä hetkellä.
4.	Listataan edellisen kohdan osaamiset.
5.	Lisätään jokaisen osaamisen kohdalle tämän osaamisen hallitsevat työntekijät.
6.	Valitaan listalta ne osaamiset, joiden kohdalla on vain yksi nimi.
7.	Asetetaan edellisen kohdan osaamiset kriittisyyden mukaan tärkeysjärjestykseen (mitkä osaamisista ovat kaikkein kriittisimpiä eli missä on eniten hiljaista tietoa).
8.	Mikäli mahdollista, niin nimetään näille osaamisalueille myös uudet henkilöt eli ne, joille osaamista ja hiljaista tietoa voidaan ruveta jakamaan.
9.	Lopputuloksena on lista, jossa tarvittavat ydinosaamisalueet on valittu kahden kriteerin mukaan (yksi taitaja, kriittisin hiljainen tieto). Osaamiset ovat järjestyksessä ja jokaisen kohdalla on sekä siirtäjän että vastaanottajan nimet.
10.	Kun nyt tiedetään, mitä osaamista tarvitaan, kenellä sitä on ja kenelle tietoa siirretään, päästään etenemään näkyväksi tekemiseen.

4.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Polkupyörällä ajamisen oppii parhaiten kun näkee toisen ajavan pyörällä ja sen jälkeen kokeilemalla itse. Se on parempi tapa opetella polkupyörällä ajamista, kuin lukemalla kirjallisuutta polkupyörän osista ja liikkeen fysiikanlaeista. (Ditkoff 2016.)

Organisaation kehittyminen ja oppiminen pohjautuu henkilöstön osaamiseen, joka tuodaan koko organisaation tietoon ja dokumentoituun muotoon. Yrityksen tulisi pyrkiä tuomaan henkilöstön osaamista näkyvään muotoon niin suurelta osin kuin suinkin mahdollista. On syytä varautua, että henkilön eläköityessä tai vaihtaessa työpaikkaa, tämän osaaminen, tieto ja kehitystyö on saatava jäämään yrityksen käyttöön. (Clegg, Kornberger ja Pitsis 2011, 334.)

Ennen vanhaan tieto siirtyi sukupolvelta toiselle yhdessä työtä tekemällä. Oppipojat ja -tytöt olivat mestarin mukana työskentelemässä, jolloin oppi siirtyi työntekemisen lomassa. Hiljaisen tiedon siirtämiseen panostaminen mahdollistaa sekä oppien siirtämisen mutta myös käytäntöjen kehittämisen ja parantamisen. (Koskimies ym. 2012, 9.) Miten hiljaisen tiedon siirtäminen tapahtuu nykypäivänä?

Hiljainen tieto on erityistä. Se on syntynyt ihmisten ajatuksissa, jonne se myös on taltioitu. Hiljaisen tiedon siirtäminen on sosiaalinen prosessi, jossa syvällinen ihmisten välinen vuorovaikutus on olen-

naisena osana. Tällaisen epävirallisen tiedon jakaminen on aina vapaaehtoista, josta päätöksen tekee tiedon omistaja. Luottamus on merkittävässä roolissa, jotta tietoa halutaan jakaa. (Kucharska ja Kowalczyk 2016.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen työyhteisössä on haastavaa, mutta Koskimiehen ym. (2012, 9) mukaan kuitenkin mahdollista. Yksi tapa tiedon siirtämiseksi ovat keskustelut. Jotta hiljainen tieto voi siirtyä, tarvitaan keskustelua henkilöiden välillä ja luottamuksellista ilmapiiriä. Hiljainen tieto ei siirry hetkessä vaan siihen tarvitaan aikaa. Lisäksi henkilön, joka antaa hiljaista tietoa muiden käyttöön, on omattava itseluottamusta ja rohkeutta voidakseen kertoa muille omista kokemuksistaan ja tuntemuksistaan ja jopa virheistään. Voitaneen sanoa, että perusteet hiljaisen tiedon siirtämiseksi ovat aika, luottamus ja keskustelut. (Koskimies ym. 2012, 9.)

Luottamuksellisen ilmapiirin luominen lienee avainasemassa myös GE:ssä, jossa on kokeiltu Change Acceleration Process-ohjelmaa. Ohjelman tarkoitus on paitsi välittää tietoa, mutta myös avata keskusteluita ja sitä kautta luoda kulttuuriin muutosta, kirjoittaa Lisa Quast viitaten David Garvinin kirjaan nimeltä Learning in action. Ohjelma toteutetaan työpajojen kautta ja se perustuu aktiiviseen tiedon johtamiseen. Ohjelmalla pyritään vapaaseen ideointiin ja oivalluksiin, joiden toivotaan tuottavan uusia innovaatioita. (Quast 2012.)

Kucharska ja Kowalczyk (2016) ovat tutkimuksessaan osoittaneet luottamuksen merkityksen hiljaisen tiedon siirtymisessä projektiorganisaatiossa. Tutkimuksen tulosten mukaan luottamus tiimin välillä on avainasemassa, kun halutaan luoda yhteistyöhön perustuvaa kulttuuria ja toimintaa. Projektia hoitavan tiimin tulisi ratkaista ongelmia luovasti ja dynaamisesti, koska näillä yhteistyötaidoilla on vaikutusta projektin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Yhteistyö ja luottamus vaikuttavat välittömästi hiljaisen tiedon siirtymiseen. Hiljainen tieto auttaa innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseen. Kucharskan ja Kowalczykin (2016) mukaan luottamuksen aikaansaaminen olisi tärkeää jopa lyhyissä projekteissa, joissa henkilöt työskentelevät yhdessä vain väliaikaisesti. Kysymys kuuluukin, miten luoda luottamus tiimiin, joka työskentelee yhdessä vain projektin keston ajan. (Kucharska ja Kowalczyk 2016.)

Kivirannan (2011, 179) mukaan hiljainen tieto on pyrittävä tekemään näkyväksi eli sellaiseen muotoon, että se on dokumentoitavissa. Näkyväksi tekemisen jälkeen tieto on jaettavissa eteenpäin toisille. Yksin työskentelyssä hiljaista tietoa voidaan tuoda näkyvään muotoon luomalla kirjallisia ohjeita, kuvauksia, tarinoita tai kaavioita. Haasteena tosin on, tunnistaako henkilö itse oman hiljaisen tietonsa ja siitä kaikkein tärkeimmät osiot. Työskentely yhdessä kollegan kanssa auttaa löytämään juuri tärkeimmän ydinosaamisen. (Kiviranta 2011, 179.)

Marko Kesti (2013, 44-46) kirjoittaa, että hiljaista tietoa sekä syntyy että siirtyy silloin, kun henkilöt ovat tekemisissä keskenään. Hän muistuttaa että stressi ja ahdistava ilmapiiri ovat omiaan estämään hiljaisen tiedon siirtymistä ja organisaation kehittymistä, kun taas epämuodolliset sosiaaliset tilaisuudet synnyttävät uutta tietoa ja vievät kehitystä eteenpäin. Kesti odottaakin, että esimiehet huolehti-

vat työyhteisössä siitä, että ryhmällä on mahdollisuus kommunikoida keskenään tarpeeksi ja sopivassa ilmapiirissä. (Kesti 2013, 44–46.) Samasta asiasta muistuttaa Mitch Ditkoff (2016) blogissaan. Hän kehottaa järjestämään tilanteita ja pieniä ryhmiä, joissa henkilöstö voi kertoa kokemuksia toisilleen. Ditkoff kirjoittaa että jos haluat tulla mestariksi, mene lähelle mestaria. Tällä hän tarkoittaa että puhumalla kokemuksista ja seuraamalla ammattilaisen toimintaa, voi itsekkin kasvaa mestariksi. (Ditkoff, 2016.)

Työskentelytapoja ja –prosesseja oppii käärimällä hihat ja tekemällä työtä. Tällöin voidaan opetella työnkuvaa yksin, joka tosin on hidasta ja hankalaa, tai sitten edeltäjän tai kollegan perehdytyksessä. Mentorointi ja ns. oppipoikana oleminen antaa valtavasti tietoa. Myös ryhmässä käydyt keskustelut ja palaverit antavat oppia ja kehitysideoita. Perinteiseksi ajateltu keino kehittää ja oppia, ovat kurssit, koulutukset ja opiskelu. Näiden lisäksi yhdeksi oppimisen lähteeksi Toivonen ja Asikainen mainitsivat mallittamisen. (Toivonen ym. 2004, 33–35.)

Hiljaisen tiedon siirtämisen sekä oppimisen ja kehittämisen malleja käsitellään seuraavissa kappaleissa.

4.2.1 Hiljaisen tiedon siirtäminen keskustelukulttuurin kautta

Työyhteisössä tietoa voidaan jakaa ja toimintatapoja kehittää kokoamalla ryhmä samaan tilaan keskustelemaan tiedosta ja luomaan uutta. Tätä keskustelutilannetta voidaan Koskimiehen (2012, 10) mukaan kutsua hyvien käytäntöjen dialogiksi tai oppimisen tilaksi. Oppimisen tilan eli keskustelutilanteen on oltava turvallinen ja luotettava, jotta kukin osallistuja uskaltaa kertoa avoimesti ajatuksistaan ja kehitystoiveistaan. Ilman luottamuksellista ilmapiiriä saatu tieto on vajaata, eikä siten hyödytä työyhteisöä lainkaan tai ainakaan parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvien käytäntöjen dialogissa eli keskustelutilanteessa henkilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja sen kautta luovat uutta tietoa. Tavoitteena on, että keskustelun kautta saadaan luoduksi ja siirretyksi tietoa, taitoa, yrityskulttuuria sekä kokemuksia. (Koskimies 2012, 10.) Myös Mitch Ditkoff on samaa mieltä ja kehottaakin työyhteisöjä ryhtymään puhumaan enemmän. Hän toivoo että organisaatioissa järjestettäisiin tilanteita, joissa henkilöillä on mahdollisuuksia puhua keskenään, vaihtaa kokemuksia ja että puhumiseen kannustettaisiin enemmän. Ditkoff kehottaa haastattelemaan henkilöitä, joiden havaitaan olevan avainhenkilöitä ja huippuosaajia. Lopuksi hän muistuttaa tiedon jakamisen tärkeydestä, olkoon toteutustapa sitten suullinen tai kirjallinen. (Ditkoff 2016.)

Valmistautumalla hiljaisen tiedon siirtämiseen ja käyttämällä siihen aikaa, voidaan käytäntöjä ja osaamista käydä läpi, sekä samalla jatkojalostaa niitä. Prosessin aikana pohditaan kokemuksia, työn sisältöä, arkisia tilanteita sekä hyväksi havaittuja toimintatapoja, jonka jälkeen yhdessä pohditaan niitä, vertaillaan käytäntöjä ja yhdistetään parhaat tavat uudeksi toimintaehdotukseksi. (Koskimies ym. 2012, 9-10.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii johtamista ja esimieheltä panostamista asiaan mutta toisaalta tiedon siirtäminen antaa esimiehelle, kuten muullekin työyhteisölle, paljon tärkeää tietoa, josta on hyötyä päivittäisessä toiminnassa. Hyvien käytäntöjen dialogin järjestäminen antaa esimiehelle vastauksia siihen, mitä koulutusta ja lisätietoa henkilöstö tarvitsee ja toivoo tai mikä henkilöstön motivaation sekä työssä viihtymisen taso on. Oppimisen tilan kaltainen luotettava keskustelutilaisuus on omiaan vahvistamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä työhyvinvointia ja vastaavasti se myös paljastaa, mikä yhteisön henki on. Hyvien käytäntöjen dialogi eli oppimisen tila antaa kerralla paljon tietoa, jota esimiehen kannattaa hyödyntää tiimensä suuntaa pohtiessaan. Keskustelutilanteen ei tarvitse jäädä yksittäiseksi tapahtumaksi, vaan niitä voidaan jalkauttaa organisaation eri osastoihin ja myöhemmin samalla osastolla voidaan pitää uusi, syventävä keskustelutilanne eli oppimisen tila. (Koskimies 2012, 11–12.)

Koskimies ym. (2012, 13) kuvaavat kolme esimiehen päävastuualuetta ja -haastetta, jotka liittyvät tiedon jakamis- ja kehittämistilaisuuksiin. Ensimmäinen esimiehen vastuu on se, että hän järjestää luotettavan oppimisen tilan eli keskustelutilaisuuden, johon työyhteisö osallistuu. Esimiehen on pyrittävä luomaan avoin tilanne, jossa jokaisella osallistujalla on turvallinen olo osallistua ja kertoa ajatuksistaan avoimesti. Toinen asia, josta esimiehen on huolehdittava on se, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on aidosti mahdollisuus kokeilla uusia tapoja toimia sekä kehittää työskentelytapoja. Kolmantena tärkeänä asiana Koskimies ym. (2012, 13) näkevät sen, että esiinnouseviin kehitystarpeisiin ja uhkiin todella puututaan. Keskustelu ei saa jäädä puolittiehen vaan tuotettuun tietoon ja kehitystarpeisiin on reagoitava ja tehtävä toimia huolien poistamiseksi. Esimiehen lisäksi vastuuta on myös osallistujilla. Keskusteltuun osallistuvilla työyhteisön jäsenillä on velvollisuus osallistua keskustelutilaisuuksiin, antaa siellä rehellistä tietoa ja sitoutua yhdessä sovittuihin päätöksiin ja toimintatapoihin. (Koskimies 2012, 13.)

Myös Aaltonen ja Mutanen (2001, 31–32) kannustavat kirjassaan keskustelevan kulttuurin luomiseen. Kokoukset ovat yleisiä tilanteita jossa tietoa annetaan ja otetaan vastaan. Kokousten antia eivät ole vain muistiot ja pöytäkirjat, vaan niiden ja päätösten lisäksi kokouksen aikana tulee siirtyneeksi runsaasti tietoa ja luoduksi uutta. Näin ollen sekä kokousten että muuallakin tapahtuvan keskustelun laatuun olisi hyvä kiinnittää huomiota. Jokainen ihminen keskustelee omalla tavallaan ja itse kunkin on hyvä pyrkiä ymmärtämään tätä erilaisuutta. Sen kautta keskustelut tulevan entistä laadukkaammiksi ja tietoisuus läpikäytävästä asiasta lisääntyy. (Aaltonen ja Mutanen 2001, 31–32.)

Lisää tehokkuutta tiedon siirtymiseen voidaan saada, jos pysähdytään miettimään muutamaa näkökulmaa. Ensinnäkin on hyvä arvioida, kuinka nyt käsiteltävä tieto eroaa muista muusta vastaavien tilanteiden tiedosta. Seuraavaksi pohditaan miten nyt käsillä oleva tieto vaikuttaa päätöksiin ja seurauksiin. Kolmanneksi arvioidaan käsiteltävän tiedon liittymistä entiseen tietoomme ja lopuksi, miten muut henkilöt kokevat tiedon. Näiden kysymysten kautta saadaan eroteltua oleellinen tieto ja jalostettua se organisaation toimintaa edesauttavaksi tiedoksi. (Aaltonen ja Mutanen 2001, 31–33.)

4.2.2 Mallittaminen

Malli tarkoittaa tiivistettyä ja mahdollisimman selkeää kuvausta prosessista, tuotteesta tai työvaiheesta. Hyvä malli on samaan aikaan yksinkertainen mutta sen avulla on päästävä haluttuun ja oikeaan lopputulokseen. Malli ei voi olla kuitenkaan liian pitkä ja monimutkainen, joten se ei voi sisältää yksityiskohtaisesti aivan kaikkea tietoa ja vaiheita. (Toivonen ja Asikainen 2004, 45–46.)

Mallittamisella tarkoitetaan työn vaiheiden kuvaamista ja dokumentointia. Tällöin ei ole tarkoitus dokumentoida henkilön koko toimenkuvaa ja työkenttää, vaan tarkasti rajattua työvaihetta. Mallittamisen etuna nähdään se, että voidaan valita mitkä ovat hyödyllisiä ja tehokkaita tapoja, jota halutaan käyttää edelleen ja vastaavasti vanhentuneet ja tehottomat tavat jätetään mallittamatta ja dokumentoimatta. Toki mallittaminen antaa hyvän tilaisuuden tarkastella vanhettuneita ja tehottomia tapoja uudestaan ja kehittää niitä. Mallittamisen avulla hiljainen tieto pyritään tuomaan konkreettiseen muotoon. (Toivonen ja Asikainen 2004, 35–50.)

Mallittamiseen ryhdytään silloin, kun tiedetään että työ tehdään hyvin, mutta halutaan tuoda näkyväksi se, miten työ tehdään hyvin. Mitkä ovat ne oleelliset osuudet, jolla päästään työn tekemisessä maaliin. Malli sisältää usein kuvia, värejä, kuvioita ja sanoja, mutta mallittaminen sisältää muutakin. Mallin avulla pyritään löytämään eroja, miksi joku onnistuu työssä paremmin kuin toinen. On tarkoitus mallittaa se vaihe, joka tekee toisesta suorituksesta paremman ja sujuvamman. Tarkoituksena on selvittää, miksi henkilö tekee työssään tiettyjä valintoja, joiden ansiosta hänen käsiensä kautta lopputulos on haluttu. (Toivonen ja Asikainen 2004, 46–51.)

Mallittamisen haasteena on, kuinka tarkka ja yksityiskohtainen mallista on luotava, jotta se palvelee ja sitä käyttämällä voidaan päästä oikeaan lopputulokseen. Malli on arvokas vain silloin, jos se toimii ja sitä käyttämällä saadaan luoduksi oikeanlaisia tuotteita. (Toivonen ja Asikainen 2004, 45.)

Mallittaminen aloitetaan valitsemalla haluttu opittava kohde tai työvaihe. Ei ole tarpeen mallittaa kaikkea toimintaa vaan vain ne, jotka ovat parhaita, hyödyllisimpiä ja oivaltavampia. Mallittamista ei tarvitse tehdä vain yhden työntekijän työskentelystä tai työvaiheesta, vaan siihen voi valita useampiakin. Parhaista koostamalla saadaan tarkka malli aikaiseksi. Mallittamiseen kerätään aineistoa esimerkiksi havainnoimalla, kokeilemalla ja haastatteleamalla osajia. Mallittaminen on kanssakäymistä, jossa tietoa kerätään, työstetään, testataan ja muokataan. Työstetty malli annetaan huippuammattilaisten esiluettavaksi tai testikäyttöön, siitä kerätään palautetta ja muokataan tarvittaessa. Mallitessa on mietittävä tarkkaan, kenelle malli tehdään. Vastaanottajan osaamistasolla on merkitystä siinä, mitä vaiheita ja kuinka tarkasti mallissa esitetään. (Toivonen ja Asikainen 2004, 61–68.)

4.2.3 Työkierto

Työkierto tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa vertailuoppimista. Työkierto on tavoitteellista ja suunniteltua toimintaa, jonka tarkoitus on kasvattaa monitaitoisuutta ja kehittää toimintatapoja. Op-

piminen tapahtuu organisaation sisällä työtehtävissä. (Puhakka, Sihvo, Väyrynen, Häkkinen ja Kukkonen 2011.) Työkierron avulla henkilöstön kuva kokonaisuudesta muodostuu tarkemmin ja osaaminen lisääntyy. Monitaitoisuuden kasvaessa henkilö pystyy jopa tekemään yrityksessä eri työtehtäviä tai ainakin ymmärtää paremmin eri toimintojen liittymisen toisiinsa. Taito kehittää työvaiheita kasvaa ja yhteistyö muuttuu tehokkaammaksi. (Järvensivu 2007, 81–84.)

Jo yli 20 vuotta sitten nähtiin, että työkierto, jota on kutsuttu myös henkilökierroksi, auttaa ehkäisemään leipääntymistä ja motivaation katoamista. Tuolloin ajateltiin, että henkilökierron kautta tapahtuva uuden oppiminen ja kehittyminen voi innostaa pysymään virkeänä työelämässä. (Kanerva 1990, 12–13.) Edellä esitetyt yli 20 vuotta sitten sanotut näkemykset ovat voimassa edelleen. Työkierron sanotaan lisäävän työhyvinvointia. Työkierto antaa työntekijälle vertaistuen kokemuksia ja uuden oppimisen iloa. Työnantaja hyötyy motivoituneesta työntekijästä mutta myös siitä, että henkilöstölle muodostuu kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja työtavat jalostuvat ja kehittyvät. Nämä ovat omalta osaltaan synnyttämässä laadukkaita tuotteita tai palveluita. (Puhakka ym.)

Työkierrolla tulisi aina olla tavoite. Tavoite voi olla tietyn prosessin tai työvaiheen kehittäminen. Se voi olla myös työssä viihtymisen lisääminen tai ammattitaidon kasvattaminen. (Puhakka ym.)

Järvensivu (2007, 81) kertoo, että monitaitoisuuden lisäämistä voi tapahtua sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Kun työntekijät-ryhmän tehtäviä avataan toimihenkilöt-ryhmän henkilöille tai päinvastoin, voidaan puhua vertikaalisesta monitaitoisuuden lisäämisestä. Horisontaalista monitaitoisuuden kasvattamista on se, kun saman hierarkiatason tehtäviä opetetaan toiselle henkilölle tai osastolle. (Järvensivu 2007, 81.)

Työkierto voidaan toteuttaa eri tavoin. Työkierrossa kaksi henkilöä voivat vaihtaa työtehtäviä keskenään. On myös mahdollista, että henkilö siirtyy toisen tehtäviin ilman että hänen tilalleen tulee kehtään. Kierto voi olla osaston sisäistä siirtymistä eri työvaiheiden välillä. Työkierto voi olla myös ns. varjostamista, jossa perehdytettävä henkilö havainnoi perehdyttäjän työskentelyä. (Puhakka ym.)

Työkierron alkaessa periaatteista on hyvä sopia ja tiedottaa. Suunniteltavia ja sovittavia asioita ovat mm. työkiertoon osallistujat, toteutustapa ja kesto, sekä tarvittaessa myös palkkaus- ja esimiesasiat. Alkutiedotuksessa työkierron alkamisesta ja tavoitteista tiedotetaan. Lopuksi työkierron anti käydään läpi ja kootaan yhteen. (Puhakka ym.)

Työkierron päätyttyä tarkastellaan, onko työkierron avulla saatu ratkaisua alussa olleeseen ongelmaan. Parhailaan työkierrosta palaava henkilö on oppinut uusia työskentelytapoja ja kehittää entisiä. Hän kenties jakaa oppimistaan muille ja kylvää kasvanutta motivaatiota ympärilleen. (Puhakka ym.)

4.2.4 Parina työskentely

Parina työskentely auttaa löytämään ydinosamisen ja siihen liittyvän hiljaisen tiedon, sekä tuomaan sen näkyväksi. Pari voi olla esimerkiksi kollega tai esimies. Parityöskentelyssäkin lähtökohtana on kokenut ammattilainen, jolla on tunnistettu olevan ydinosamista ja hiljaista tietoa, joka halutaan siirtää. Kun yksin työskennellessä henkilö ei havaitse kaikkea olennaista osaamistaan, pari auttaa huomaamaan ne osuudet. Näin kokeneen ammattilaisen työskentelystä luodaan dokumentti, joka voi olla prosessikaavio tai työohje. Pari käy keskustelua, joka on paitsi nopea tapa saada tietoa, mutta se myös tuo lisää syvyyttä ja tietoa osaamisalueeseen. Keskustelun mukana nousee esille täydennyksiä, joita yksin työskennellessä ei olisi huomannut ajatellakaan. Ydinosamisen kaivaminen ja hiljaisen tiedon selvittäminen sekä dokumentointi voi tuntua työläältä. Jos osaamista kuitenkin arvostetaan tarpeeksi ja nähdään osaamisen johtamisen tärkeys sekä hiljaisen tiedon hyödyt, tämä ylimääräinen työ halutaan tehdä. (Kiviranta 2010, 179–180.)

4.2.5 Oppisopimus

Opiskellakseen oppisopimuksella opiskelijan tulee hankkia työpaikka, jossa ammatillinen kouluttautuminen tapahtuu. Oppisopimuskoulutus soveltuu kaikenikäisille opiskelijoille, kunhan henkilö on yli 15-vuotias. (Opetushallitus.) Oppisopimuskoulutuksen kautta voi suorittaa ammattitutkinnon, ammatillisen perustutkinnon tai erikoisammattitutkinnon. Aina oppisopimuksen kautta ei suoriteta tutkintoa, vaan oppisopimusopiskelu antaa mahdollisuuden myös oman osaamisen kartuttamiseen tähtäämättä tutkintoon. (Opintopolku-portaali.) Oppisopimuksen kautta ei voi suorittaa korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkintoa (Oppisopimus.net).

Oppisopimuskoulutuksen ominaispiirre on se, että valtaosa opiskelusta tapahtuu työpaikalla. On arvioitu, että opiskelusta noin 70–80 prosenttia tapahtuu työssä. Työpaikalla opiskelun lisäksi tutkinnon suorittamiseen kuuluu tietopuolista opiskelua, jota järjestävät aikuiskoulutuskeskukset sekä oppilaitokset. (Opetushallitus.) Näytöt ovat olennainen osa oppisopimusopiskelua, ja näyttöjen avulla opiskelija todentaa oppimisensa ja taitonsa. Näytöt toteutetaan aidossa tai sen oloisessa työympäristössä ja -tilanteessa. Näytöt voi suorittaa jo koulutuksen aikana tai sen päättyessä. (Oppisopimus.net.)

Opiskelijan tulee etsiä itselleen työpaikka, jossa hän voi suorittaa valitun koulutuksen. Myös työnantajat voivat ilmoittaa TE-toimiston avoimet työpaikat-verkkopalvelussa avoimia oppisopimuspaikkojaan. Oppisopimusopiskelun voi aloittaa, vaikka olisi jo työelämässä. Tällöin työntekijän tulee keskustella oman työnantajansa kanssa mahdollisuuksista kouluttautua oppisopimuksen kautta nykyisessä työpaikassa. Mikäli molemmat osapuolet näkevät koulutuksessa hyötyä, otetaan yhteyttä oppisopimuskoulutuksen järjestäjään. (Opintopolku-portaali.)

Se, kuinka paljon opiskeluun sisältyy tietopuolista opiskelua ja kuinka paljon työssäoppimista, määräytyy valitun suoritettavan koulutuksen sekä oman henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman perusteella. (Opintopolku-portaali.)

Työnantaja voi hyötyä oppisopimusopiskelun mahdollisuuksista esimerkiksi silloin, kun sen nykyistä henkilökuntaa tulee lisäkouluttaa vaativampiin työtehtäviin. Tämä on luonnollisesti myös työntekijän etu, mikäli motivaatiota työtehtävissä etenemiseen on. (Opintopolku-portaali.)

4.2.6 Mentorointi

Mentoroinnin ajatellaan monesti olevan käsitteenä itsestäänselvyys, mutta Ristikangas, Clutterbuck ja Manner (2014, 23–24) näkevät tärkeäksi käydä huolellisesti läpi mistä mentoroinnissa on kyse. Minna Tunkari-Eskelinen (2011, 65) kirjoittaa, että perinteinen mentorointi mielletään keskusteluksi, joita mentori ja mentoroitava säännöllisesti käyvät. Mentorointi ei ole pelkästään sitä, että kokenut ammattilainen siirtää tietoaan uudelle työntekijälle. Ristikankaan ym. (2014, 17–31) mukaan valmentava mentorointisuhde on sitä, että molemmat osapuolet, sekä mentori että mentoroitava oppivat. Valmentavaan mentorointisuhteeseen kuuluu kaksi henkilöä, joilla on erilainen kokemustausta, mutta jotka ovat mentorointisuhteessaan tasavertaisia. Suhteen on oltava positiivinen ja hyödyllinen molemmille osapuolille, jotta mentorointi voi kantaa pidemmälle. Mentoroinnin pohjana on luottamus. Valmentava mentori ei siirrä omaa tietoaan toiselle henkilölle eikä tarjoa ratkaisuja tämän ongelmiin. Mentori valmentaa mentoroitavaa etsimään tietoa ja ratkaisuja, pohtimaan kokonaisuuksia ja ruokkii mentoroitavan oppimista. Mentorointi ei ole vain nopeaa tiedonsiirtämistä jonka mentoroitava opettelisi ulkoa. Valmentavassa mentorointisuhteessa mentoroitava henkilö oppii ajattelemaan ja ratkaisemaan asioita itse. (Ristikangas ym. 2014, 17–31.) Mentorin on oltava aidosti kiinnostunut mentoroitavan kehityksestä. Mentorin tehtävä on rohkaista mentoroitavaa oppimaan ja analysimaan asioita muutenkin, eikä vain mentorointisuhteen vuoksi ja tapaamisia varten. Mentorin tulisi myös antaa palautetta mentoroitavan tekemistä havainnoista ja ratkaisuista. (Tunkari-Eskelinen 2011, 75.)

Ristikangas ym. (2014, 17–31) kirjoittavat, että valmentavassa mentorointisuhteessa osapuolet hyötyvät ja kokevat oppivansa uutta, vaikkakin mentori omaa enemmän kokemuspohjaa kuin mentoroitava. Mentorointisuhde perustuu luottamukseen ja vuorovaikutukselliseen rinnakkain kulkemiseen, jolloin mentoroinnin aikana käytävät keskustelut avartavat molempien osapuolisen mieltä. Ristikangas ym. (2014, 17) kuvaavat mentorointisuhdetta pallotteluseinäksi. Pallotteluseinän avulla mentoroitava voi ikään kuin heittää omia näkemyksiään seinään pallona, jotka mentori palauttaa omilla näkemyksillään varustettuna. (Ristikangas ym. 2014, 17–31.)

Tunkari-Eskelinen (2011, 65) kertoo että mentoroinnin toteuttamistavasta on olemassa erilaisia näkemyksiä. Yhden koulukunnan mukaan mentoroinnin päätarkoituksena on edesauttaa urapolulla. Tällöin mentori on vastuussa prosessin etenemisestä ja myös hierarkiassa mentoroitavaa ylempänä. Myöhemmin Tunkari-Eskelinen (2011, 74) tosin kirjoittaa, että mentori ei ole vastuussa mentorointiprosessista, mutta tällaistakin näkökantaa voi olla. Toisen näkemyksen mukaan mentorointi on laajempi kasvutapahtuma ja vastuu prosessista ja oppimisesta onkin mentoroitavalla. Myös muista mentorointiin liittyvistä toimintatavoista on useita näkemyksiä. Joidenkin mielestä mentorointiin voidaan määrätä mutta toisten mielestä mentoroinnin tulee pohjautua vapaaehtoisuuteen. Siihen, onko

mentorin hyvä olla organisaation hierarkiassa mentoroitavaa ylempänä, on myös monia näkökulmia. Mentorin ja mentoroitavan ei tarvitse toimia aina parina, vaan yhdellä mentorilla voi olla mentoroitavaa ryhmä ja vastaavasti yhdellä mentoroitavalla voi olla useita mentoreita. Mentori voi löytyä jopa oman yrityksen ulkopuolelta. Joskus mentorointi on tiedostamatonta. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 65–74.)

Mentorointi toimii loistavasti henkilöstön osaamispääoman siirtämiseen, säilyttämiseen ja kehittämiseen. Sen hyötyjä ovat myös verkostojen ja asiakassuhteiden laajentaminen useamman henkilön käytettäväksi. Mentorointia voidaan käyttää uuden työntekijän perehdyttämisen apuna, vaikkakaan se ei korvaa itse perehdytystyötä. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 64.)

Vaikka mentoroinnin toteuttamistavasta on useita näkemyksiä, yksi asia yhdistää niitä kaikkia, ja se on luottamus. Mentoroinnin on perustuttava luottamukseen ja sitä on ylläpidettävä. Luottamusta vaalitaan valmistautumalla tapaamisiin hyvin ja rauhoittamalla tilanne siten, ettei keskustelun aikana tule puheluita tai muita keskeytyksiä. Tapaamisia ei saa unohtaa. Jos mentori saa rahallista korvausta tai muuta vastiketta mentorina toimimisesta, luottamus ja tunne aidosta osallistumisesta voi kärsiä. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 66.)

Tunkkari-Eskelinen (2011, 69) luettelee useita mentoroinnin hyötyjä. Niitä ovat työtyytyväisyyden lisääntyminen ja itsetunnon kohoaminen. Urakehitys on voinut nopeutua ja stressin koettu vähentyvän. Myös perheen ja työn yhteensovittamisen on koettu helpottuvan. Mentorointi kehittää henkilöstön ammatillista ja henkistä kasvua. Mentori voi olla uransa loppusuoralla ja kokee oman ammattitaitonsa arvokkaaksi saadessaan mentoroida ja jakaa osaamistaan seuraajille. Toisaalta samalla omia toimintatapoja tulee tarkasteltua kriittisesti. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 69.)

Mentorin valinnasta Tunkkari-Eskelinen (2011, 74) muistuttaa, että mentoriksi ei kannata valita mentoroitavan esimiestä. Syy on esimiehen ja alaisen välillä vallitseva valtasuhde, joka voi haitata luottamuksellisuutta ja avoimuutta. Mentori voidaan valita organisaation sisältä tai ulkopuolelta, mutta ulkopuolelta valittuna on oltava hyvin tarkka liikesalaisuuksien paljastamisen vaarasta sekä kilpailijasuhteesta. Mentorointisuhteen osapuolten valinta on syytä miettiä huolella, koska vuorovaihtuksen onnistumisella on oleellinen osuus mentoroinnin hyötyjen saavuttamiseksi. Mentorin on tärkeää omata kokemusta, onnistumisia sekä myös epäonnistumisia ja aitoa motivaatiota lähteä mentorointiprosessiin. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 74.)

Mentoroitavankin on arvioitava omaa valmiutta mentorointiprosessiin. Tunkkari-Eskelisen (2011, 76) mentoroitavan kannattaa kysyä itseltään, mitä tämä tarvitsee kehittyäkseen. Oma osaamista on arvioitava ja pohdittava, mitä osaamista mentoroitava tarvitsee. On myös oltava valmis luopumaan aiemmin opituista asioista. Mentoroitava voi vaikuttaa itse mentorin valintaan ja pohtia, kenet hän haluaisi mentorikseen. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 76.)

Formaalissa mentorointitavassa prosessi kestää vähintään vuoden ajan ja tapaamisia pidetään noin kuukauden välein. Formaalissa mentorointitavassa prosessille on myös määritelty päättymisajan-kohta. Formaalinen mentoroinnin lisäksi on olemassa myös esimerkiksi e-mentoroinnin mahdollisuus, joka toteutetaan pääsääntöisesti verkkoympäristössä. (Tunkkari-Eskelinen 2011, 70–73.)

4.3 Esimiehen rooli hiljaisen tiedon siirtymisessä

Esimiehen tulee pohtia ja selvittää tarkasti, mitkä ovat niitä käytäntöjä, jotka halutaan siirtää ja säilyttää. Työyhteisössä saattaa olla vanhentuneita tapoja, jotka eivät ole enää nykypäivän toiminnassa hyödyllisiä tai ne kaipaavat ainakin päivittämistä. Tämä on yksi esimiehen vastuista, mutta toisaalta koko työyhteisön pohdittavissa oleva asia. (Koskimies 2012, 15.) Myös Kesti (2010, 64) muistuttaa organisaation johtajia ja esimiehiä siitä, että organisaatiossa on hyödyllisen hiljaisen tiedon lisäksi myös haitallista hiljaista tietoa. Kesti näkee tärkeäksi, että organisaation esimiehillä olisi riittävät taidot edistää nimenomaan hyödyllisen hiljaisen tiedon tunnistamista ja siirtämistä, ja pyrkiä estämään haitallisen hiljaisen tiedon syntyminen ja eteneminen. Haitalliset tavat juurtuvat syvälle ja niistä eroon pääseminen on hidas ja työläs prosessi. (Kesti 2010, 64.)

Joskus saatetaan törmätä tilanteisiin, ettei hiljaista tietoa haluta jakaa. Helsingin sanomien lehtiartikkelissa Helena Lehtonen kuitenkin toteaa, että yleensä eläkkeelle jäävien ei tarvitse pelätä työn menettämistä, vaikka he jakaisivatkin tietojaan. Lehtosen mukaan valtaosa henkilöistä jakaa tietoa mielellään, mutta artikkelista voidaan ymmärtää, että aina niin ei ole. Myös esimiehet voivat olla haluttomia edesauttamaan hiljaisen tiedon siirtymistä. Syynä voi olla se, että pelätään organisaation pysähtyvän vanhoihin toimintamalleihin uudistumisen sijasta, kertoo Helena Lehtonen Helsingin Sanomien lehtiartikkelissa. (Jäske 2013.)

Esimiehen rooli hiljaisen tiedon tunnistamisessa ja siirtämisessä tuntuu olevan merkittävä. Organisaation jokaisella jäsenellä on hyödyllistä hiljaista tietoa siitä, miten organisaation toimintaa voitaisiin parantaa. Tästä syystä johdon pitäisi ymmärtää antaa esimiestehtävässä toimiville tarpeeksi aikaa ja resursseja, jotta esimies voi yhdessä ryhmänsä kanssa suunnitella ja toteuttaa kehittämistarpeet. Paras asiantuntijuus kehittämiskohteista on ryhmällä itsellään ja esimiehellä. Jos kehittämistoimenpiteet annetaan ryhmälle valmiina johdon toimesta, ne eivät voi olla niin ”asian ytimessä” kuin ne olisivat, jos ryhmä itse esimiehensä kanssa ne pohtisi. (Kesti 2010, 69.)

4.4 Hiljaisen tiedon siirtämisen ja kehittymisen estäjät

Yrityksen kulttuurilla on suuri vaikutus tiedon siirtymiseen organisaation sisällä. Yrityksen kulttuuri voi olla tiedon jakamista tukeva tai sitten ei. Jos kulttuuri on tiedon siirtämiseen kannustava ja henkilöt samanhenkisiä, tiedon jakaminen on luontevaa. (Aaltonen ja Mutanen 2001, 29.)

Aaltonen ja Mutanen (2001, 29) listaavat kirjassaan tiedon siirtämistä estäviä tekijöitä. He kertovat yleisiksi tiedon siirtämisen estäjiksi mm. luottamuksen puutteen ja asenteet. Luottamuksen puute

voi olla sitä, ettei tietoa vastaanottava taho luota tietoa jakavan henkilön osaamistasoon. Jos vastavasti tietoa antavaa henkilöä pidetään hyvin pätevänä ja luotettavana, vastaanottaja luottaa saadun tiedon olevan pätevää ja ottaa sen käyttöönsä. Myös asenne voi olla ongelma tiedon siirtymisessä. Ylpeys tai itsepäisyys voi estää tiedon antamisen tai sen vastaanottamisen. Virheitä saatetaan pelätä tai niitä ei suvaita. (Aaltonen ja Mutanen 2001, 29–30.)

Aaltonen ja Mutanen (2001, 29–30) muistuttavat, että myös kulttuuri- ja osaamiserot ovat omiaan estämään tiedon siirtymistä. Tietoa antavan ja vastaanottavan henkilön osaamistasossa voi olla eroja, jolloin henkilöt eivät ikään kuin puhu samaa kieltä ja viesti ei mene perille tarkoitetulla tavalla. (Aaltonen ja Mutanen 2001, 29–30.)

Kiire on merkittävä hiljaisen tiedon siirtymisen sekä kehittymisen estäjä. Kiireessä ei ehditä pysähtyä kehittämään toimintaa, jonka myötä tehdään tehottomia toimintoja sekä virheitä. Myös uusien henkilöiden perehdyttäminen hoidetaan kiireessä huolimattomasti, jonka myötä saadaan organisaatioon lisää tehottomasti sekä kenties virheellisesti toimivia henkilöitä. Kiireessä esimiehen työaika kuluu tulipaloja sammuttaessa sekä päivittäisiä toimintoja järjestäessä, jolloin esimiehellä ei jää aikaa toimintojen kehittämiseen. Myös organisaation ylin johto voi olla liian kiireinen kuullakseen henkilöstön kehitysehdotuksia tai joskus pieniltä kuulostavia ongelmakohtia. (Kesti 2010, 82–84.)

Kiireen lisäksi toinen merkittävä hiljaisen tiedon sekä organisaation kehittymisen estäjä on liiallinen byrokratia. Byrokratia voi saada aikaan sen, ettei henkilöstö jaksa yrittää lähteä viemään kehitystoimia läpi, koska uskoo kohtaavansa liikaa byrokraattisia esteitä tai hidasteita. Tähän voi liittyä myös pelko epäonnistumisesta tai virheistä rankaiseminen, joka on väärin, koska virheiden myötä on mahdollisuus oppia valtavasti uutta. Järjestelmän kankeus vähentää innovatiivisuutta ja kokeiluhalukkuutta. Tämän myötä myös onnistumisen ilo jäänee kokematta. Kehittämisen ilon lisäksi kokeilut ovat tärkeitä, koska ne, joskus virheidenkin myötä, tuottavat uusia toimintatapoja ja samalla uutta hiljaista tietoa. Näkemyksiä ja kokemuksia uskalletaan tuoda julki ja hiljainen tieto siirtyy henkilöstön keskuudessa, joka ruokkii seuraavia uusia kehittämistoimenpiteitä. (Kesti 2010, 74–77.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavaksi esitetään tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat. Kappaleessa kuvataan valitut menetelmät ja lähestymistapa perustellusti. Kappaleessa kerrotaan myös valitut aineistonkeruumenetelmät, sekä pohditaan ja perustellaan aineiston riittävyttä sekä luotettavuutta.

5.1 Tavoite

Tuotteiden ja palveluiden laadukkaaseen tuottamiseen tarvitaan osaamista. Tuotetta valmistavien tai palvelua tarjoavien henkilöiden on osattava oma tehtävänsä ammattitaitoisesti. Näin varmistetaan, että asiakas pysyy asiakkaana jatkossakin. (Stähle ja Grönroos 1999, 76.) Kestin (2010) mukaan yrityksen aineettomaan pääomaan panostaminen antaa eväitä kehittää toimintaa ja menestyä kilpailussa. Henkilöstön aineetonta pääomaa ovat pätevyys, osaaminen, prosessit sekä organisaatiokerenke. Näitä kehittäneet yritykset ovat Kestin mukaan niitä yrityksiä, jotka viime vuosina ovat menestyneet parhaiten. (Kesti 2010, 15.)

Yrityksen oppimisen kannalta hiljainen, kokemuksen kautta syntynyt tieto, on ensiarvoisen tärkeää. Hiljainen tieto luo pohjan oppimiselle ja yrityksen kehittymiselle. Kun hiljaista tietoa omaavat henkilöt tekevät työtä yhdessä, he yhdistelevät asioita ja luovat näin uusia ideoita ja kehittävät toimintaa. (Kesti 2010, 67.)

Hiljainen tieto on tärkeä osa yrityksen kehittymistä ja uusien toimintatapojen luomista. Tästä syystä Outotec Turula Oy:ssä haluttiin selvittää hiljaisen tiedon siirtämisen nykytilaa. Opinnäytetyön päätehtävä on selvittää, millainen hiljaisen tiedon siirtämisen nykytila on, ja kuinka tiedon siirtämistä voitaisiin tehdä paremmin. Tutkimuksen alaongelmana ja -tehtävänä on selvittää milloin tiedon on koettu siirtyvän sujuvasti ja mitkä seikat ovat omiaan estämään tiedon jakamista ja sen kautta syntyvää kehitystyötä. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kehitysehdotuksia, jotta hiljaisen tiedon siirtyminen onnistuisi jatkossa sujuvasti ja siitä saataisiin kaikki hyöty irti. Tutkimuksen toinen alaongelma on, kokevatko henkilöt omaavansa aineetonta pääomaa eli hiljaista tietoa ja osaamista. Entä tunnistaako organisaatio sen, ja kannustaako se tiedon ja osaamisen siirtämiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on osaamisen johtaminen ja näin ollen työssä keskitytään nimenomaan strategisen osaamisen kannalta oleellisen hiljaisen tiedon siirtymiseen. Kaikki hiljainen tieto ei ole hyväksi, vaan negatiivinen hiljainen tieto saisi jäädä siirtymättä. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytty negatiivisen hiljaisen tiedon tunnistamiseen, joka tosin olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusehdotus.

5.2 Teoria ja teoreettinen viitekehys

Teoria pyrkii antamaan tarkempaa kuvausta ilmiöstä ja teoria on syntynyt aiempien tutkimustulosten kautta. Teorian avulla tutkijan ei tarvitse selvittää perustietoja ja termejä uudestaan vaan ne selviävät perehtymällä teoriaan. Tutkimuksen tavoite on luoda uutta teoriaa. (Hirsjärvi 2007, 137–138.)

Uuden tutkimuksen tekemisen pohjaksi tarvitaan teoriaa ja tietoa edellisistä tutkimustuloksista. Teoriaan perehtyminen antaa perusteet uudelle tutkimustyölle. Teoriapohja antaa suunnan tutkimukselle, ja teoriaa haetaan useista näkökulmista ja lähteistä. Tutkimuksen aineistonkeruun valintaan ja mahdollisten haastattelukysymysten muotoiluun on syytä käyttää teorian tietoutta apuna ja lähtökohdana. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Teoreettinen viitekehys on nimensä mukaisesti kehys, joka rajaa tutkimusongelman selkeästi. Teoreettisen viitekehysten kautta tutkimusongelma tarkennetaan ja se selkeyttää tutkimusongelman näkemistä. Se auttaa myös valitsemaan oikean aineiston keruutavan. Tutkimuksen kannalta epäolennaiset seikat rajautuvat teoreettisen viitekehysten avulla ulkopuolelle, jolloin tutkimus keskittyy rajatun ongelman käsittelyyn. (Kurkela.)

Opinnäytetyön teoreettiseksi viitekehyyksi valittiin osaamisen johtaminen. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin perehtymällä hiljaisen tiedon, osaamisen ja osaamisen johtamisen teorian tietouteen. Opinnäytetyössä oli oleellista selvittää toimeksiantajayrityksen osaamisen johtamisen nykytilanne ja se selvitettiin haastatteluiden kautta. Osaamisen johtamiseen on toimeksiantajayrityksessä kiinnitetty viime aikoina huomiota yhä enemmän, joten muutoksia seurattiin ja nykytilanteen kartoitus haastattelun avulla tehtiin opinnäytetyön loppuvaiheessa uudestaan.

5.3 Tutkimusotteen ja lähestymistavan valinta

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus eivät ole toisiaan poissulkevia tapoja toteuttaa tutkimus, vaan tutkimus voi sisältää piirteitä molemmista menetelmistä (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006). Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu ilmiöiden ja kokonaisuuksien ymmärtämiseen. Voidaan myös sanoa, että se antaa vastauksia kysymyksiin Mitä, Miksi ja Kuinka. (Taloustutkimus Oy 2017.) Kvalitatiivinen tutkimus onnistuessaan antaa monipuolista ja syvää tietoa ongelmasta, jota tutkitaan. Laadulliset tutkimukset perustuvat jo olemassa olevasta teorian tietoudesta ja aiemmista tutkimuksista, empiirisestä aineistosta sekä tutkijan tekemistä johtopäätöksistä. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen päätökset tehdään yleensä tilastollisen analysoinnin perusteella. Kvantitatiivinen tutkimuksen keskiössä ovat monesti hypoteesien esittäminen. Aineisto käsitellään yleensä taulukkomuodossa. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 135–136.)

Opinnäytetyössä haluttiin toimeksiantajayrityksen kanssa selvittää, kuinka hiljaisen tiedon siirtämisessä on onnistuttu tähän saakka. Opinnäytetyössä lähdettiin etsimään vastausta siihen, kuinka toimeksiantajan strategisen osaamisen siirtäminen ja hyödyntäminen voidaan tehdä jatkossa paremmin. Tutkimuksella halutaan selvittää nykytilaa ja luoda kehitysehdotuksia. Näin ollen opinnäytetyötä lähdetään toteuttamaan kvalitatiivisella tutkimusotteella.

Tapaustutkimuksella tutkitaan pientä joukkoa toisiinsa liittyviä tapauksia. Haettava tieto on yksityiskohtaista ja koskee yksittäistä tapausta. (Hirsjärvi ym. 2007, 130.) Tapaustutkimuksessa perehdytään rajattuun kokonaisuuteen, tilanteeseen tai tapahtumaan. Tapaustutkimuksessa ilmiötä tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä ja kuvaillaan yksityiskohtaisesti. Tapaustutkimus voi olla sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimus, joten tapaustutkimuksessa käytettäviä aineistonkeruumenetelmiä on useita. Tapaustutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä testaamaan väittämiä tai tekemään ennusteita, vaan tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä syvällisesti. Koska tapaustutkimuksessa tutkitaan rajattua kokonaisuutta, aineiston kerääminen on tärkeää valmistella ja perustella huolellisesti. Kun tutkimus tehdään huolellisesti, sen tulokset antavat tärkeää tietoa tutkittuun tapahtumaan ja tällöin tulokset voivat olla hyödynnettävissä myös laajemmin. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyössä tutkittiin Turulan hiljaisen tiedon siirtämistä sekä sen onnistumista tai epäonnistumista. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda kehitysehdotuksia hiljaisen tiedon onnistuneeseen siirtämiseen. Kehitysehdotuksia ei kuitenkaan lähdetty testaamaan tutkimuksen edetessä, vaan oli päätetty että niiden testaaminen tulee tapahtumaan tulevaisuudessa, mikäli toimeksiantajayritys haluaa niin tehdä. Näin ollen tapaustutkimus on opinnäytetyössä sopiva lähestymistapa.

5.4 Aineiston keruumenetelmä ja riittävyys

Tutkimuskysymykset vaikuttavat aineiston keräämiseen ja mahdollisten haastateltavien valintaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen otos on harkinnanvarainen jolloin tutkija päättää ne kriteerit, joilla haastateltavat henkilöt tai aineisto valitaan. Mikäli aineisto kerätään haastatteluiden kautta, tutkimukselle hyödyllistä olisi, mikäli valitut haastateltavat kokevat osallistumisen innostavaksi tilanteeksi ja haluavat oma-aloitteisesti osallistua tutkimukseen. Haastattelun tulee aina perustua vapaaehtoisuuteen. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka hiljaista tietoa on tähän saakka jaettu ja dokumentoitu. Tavoitteena on luoda kehitysehdotuksia, kuinka tiedon siirtäminen onnistuisi jatkossa paremmin. Tästä syystä haastateltavat valittiin toimeksiantajan henkilöstön joukosta, koska he ovat niitä henkilöitä, jotka tietoa antavat, käyttävät ja ottavat vastaan. Aineistoa hiljaisen tiedon siirtymisestä voisi kerätä haastattelemalla ketä tahansa henkilöstön jäsentä, koska hiljaista tietoa siirretään jokapäiväisessä toiminnassa, eikä vain työsuhteiden alkaessa tai päättyessä. Tästä huolimatta haastateltaviksi valittiin kauan työskennelleitä ja vasta Turulassa tai uusissa työtehtävissä aloittaneita. Vastikään uusissa työtehtävissä aloittaneet olivat voineet omata melko pitkänkin historian Turulassa, vaikka nykyisessä tehtävässä kokemusta ei ollut vielä kuin noin vuoden ajalta. Katsoimme, että nämä haastateltavat pystyvät tuomaan haastatteluissa esille näkemyksiä sekä uuden työntekijän perehdyttämistilanteesta, että myös hiljaisen tiedon siirtämisestä normaalissa arjessa.

Opinnäytetyössä hiljaisen tiedon siirtymisen nykytila selvitettiin haastattelemalla 8 henkilöä. Haastatelluista neljä henkilöä omaavat useiden vuosien työhistorian Turulassa. Niin sanottua nuorempaa sukupolvea edustavat neljä haastateltavaa ovat joko aloittaneet työskentelyn Turulassa 1-2 vuoden sisällä tai heidän työtehtävänsä ovat 1-2 vuoden sisällä oleellisesti muuttuneet. Syy siihen, että

haastateltiin sekä pitkään että lyhemmän aikaa työskennelleitä on siinä, että haluttiin verrata kuinka eri henkilöt kokevat hiljaisen tiedon siirtymisen onnistuneen. Pidempään työskennelleille tietyt työtehtävät voivat tuntua hyvin yksinkertaisilta, kun taas vasta-aloittaneille sama tehtävä voi olla hyvin haastava. Myös käytettävässä ammattikielessä voi olla eroja. Haastatteluilla haluttiin varmistaa, sujuuko näiden kahden eri työhistorian omaavaa henkilöryhmän tiedon- ja osaamisen siirtäminen sujuvasti. Haastateltavien valintaa määrätystä joukosta pohdittiin yhdessä toimeksiantajan edustajien kanssa. Osan haastateltavista opinnäytetyön tekijä valitsi ilman ennakkokäsityksiä ja -odotuksia haastateltavasta henkilöstä.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teoria antaa pohjan aineiston keräämiseen. Opinnäytetyössä ennen haastattelukysymysten valintaa tutustuttiin hiljaista tietoa käsittelevään kirjallisuuteen. Hiljaista tietoa käsittelevän teorian pohjalta löydettiin yleisesti käytetyt ja hyväksi tunnustetut tavat siirtää hiljaista tietoa. Teorian ja aineistonkeruun tulisi Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) olla looginen jatkumo, joten päätettiin kysyä haastateltavien näkemyksiä siihen, voisivatko kirjallisuudessa hyväksi esitetyt tiedonsiirtotavat toimia toimeksiantajayrityksessä.

Aineiston riittävyteen tai haastateltavien määrän päättämiseen ei ole olemassa valmista vastausta. Se, tehdäänkö kvalitatiivista vai kvantitatiivista tutkimusta, vaikuttaa aineiston määrään. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä löytämään tilastollisia yhteyksiä vaan ymmärtämään tiettyä ilmiötä. Tällöin kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto voi olla hyvinkin pieni, jopa vain yksi tapaus. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Aineiston saturaation eli kylläntymisen havaitseminen auttaa aineiston riittävyden rajaamisessa. Kun uudet aineistot, esimerkiksi haastattelut, eivät tuo ilmi enää uutta tietoa, aineiston voidaan ajatella olevan riittävää. Mikäli haastattelut alkavat toistamaan samoja asioita, aineisto on saavuttanut saturaatiopisteensä ja sitä on tarpeeksi. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.) Hirsjärvi ym. (2007, 177) kuitenkin muistuttavat tutkijaa arvioimaan kriittisesti, milloin saturaatiopiste todella saavutetaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tausta-ajatus on, että jokainen haastattelusta saatu vastaus on ainutlaatuinen. Tutkijan on osattava erottaa haastatteluista tutkimuksen kannalta oleelliset vastaukset, ja arvioitava saturaatiopisteen täytyminen sen perusteella. (Hirsjärvi ym. 2007, 177.)

On tärkeää, että tutkimuksen tavoite on rajattu selkeästi ennen aineiston hankintaa. Mikäli ei tiedetä, mitä vastauksia aineistosta haetaan, on vaikeaa arvioida milloin aineisto on riittävää. Aineiston kylläntymisellä on tärkeä rooli tulosten yleistettävyydessä ja luotettavuudessa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin haastatteluiden kautta. Tutkimuksessa haastateltiin 8 henkilöä, ja koska haastatteluissa nousi toistuvasti esille tiettyjä samoja asioita, voidaan ajatella, että haastateltavien määrä oli riittävä. Haastattelut alkoivat toistaa itseään eikä uutta tietoa juuri-kaan enää tullut. Jokainen haastattelu antoi luonnollisesti yksilöllistä ja uutta tietoa, mutta tutkimuksen kannalta oleelliset pääseikat toistuivat hyvin selkeästi haastatteluiden edetessä. Lisähaastatteluille ei nähty tarvetta.

5.5 Haastattelut

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska tällöin Turulan henkilöstö pääsi kertomaan todellisia kokemuksiaan. Hirsjärvi ym. (2007, 200–201) toteavat haastattelun hyväksi puoliksi sen joustavuuden ja tilanteen mukaan etenemisen. Haastattelun edetessä voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä ja syventää saatua tietoa. Haastatteluissa ihminen on tärkein ja hänen mielipiteensä ovat arvokkaita. Haastattelun ongelmana on sen vaatima aika. Haastattelu litterointineen vie runsaasti aikaa. On tärkeää pohtia ennen haastattelua, voiko haastateltava kokea haastattelun uhkaavaksi tilanteeksi ja onko hän taipuvainen antamaan sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia rehellisyyden sijaan. (Hirsjärvi 2007, 200–201.)

Opinnäytetyön haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja haastateltavina oli henkilöitä kaikista yrityksen tasoista. Teemahaastattelussa aihepiirit ja kysymykset on suunniteltu, mutta haastattelun etenemisellä ei ole tarkkaa järjestystä (Hirsjärvi 2007, 203). Opinnäytetyössä haastattelut olivat melko avoimia keskusteluita. Haastattelijalla oli haastattelulle runko, johon oli listattuna kysymyksiä ja apusanoja, jotta voitiin varmistaa että tarvittavat asiat tulevat käydyksi läpi. Haastattelut saivat edetä omalla painollaan eikä ollut merkitystä, missä vaiheessa haastattelua tarvittavat osa-alueet tulivat käydyksi läpi.

Pari- tai ryhmähaastattelussa haastateltavat ovat yleensä vapautuneempia ja keskustelua pääsee syntymään. Ryhmä ja syntyvä keskustelu voi auttaa muistamaan sellaisia asioita, joita haastateltava ei muuten olisi muistanut sanoa. Toisaalta jos joku ryhmän haastateltavista on kovin dominoiva, hänen vastauksensa voivat tulla vahvemmin esille kuin toisten. Nämä seikat tutkijan on osattava ottaa huomioon vastauksia tulkitessaan. (Hirsjärvi 2007, 205–206.) Turulassa osa haastatteluista käytiin yksilöhaastatteluina ja osa parihaastatteluina. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin niiden henkilöiden kohdalla, jotka olivat keskenään suorassa tai välillisessä esimies-alaisuudessa. Ne henkilöt, jotka eivät olleet toistensa esimiehiä tai alaisia, haastateltiin parihaastatteluna. Aikataulujen yhteensovittamisen vuoksi yksi parihaastatteluksi suunniteltu haastattelu toteutettiin lopulta yksilöhaastatteluina. Parihaastatteluja olisi haluttu suosia enemmän, koska niiden uskottiin luovan keskustelua ja varmistavan mahdollisimman rehtien vastausten antamisen.

Ennen haastatteluja pohdittiin, tulevatko haastateltavat antamaan rehellisiä vastauksia vai pyrkivätkö he vastaamaan myönteisemmin, kuin asian todellisuudessa kokevat. Haastateltavien iät ja työhistoriat vaihtelivat merkittävästi. Myös tämän taustan vaikutusta vastauksiin pohdittiin. Vastausten rehellisyys pyrittiin varmistamaan siten, että haastattelijalla kysyi haastattelun nauhoittamiseen luvan ja kertoi, että haastateltava henkilö ei tule tutkimustuloksissa ilmi.

Koska teoreettinen viitekehys on osaamisen johtaminen, haluttiin haastattelujen kautta selvittää, onko osaamista onnistuttu siirtämään. Tavoitteena oli selvittää miten ydinosoaminen tunnustetaan ja onnistuneesti siirretään. Tuomin ja Sumkinin (2012, 20) mukaan organisaation ydinosoaminen muodostuu kunkin henkilöstön jäsenen omasta osaamisesta eli organisaation ydinosoaminen lähtee yksilötasolta. Siksi haastattelussa selvitettiin henkilön ydinosoamisen tunnistamista.

Haastatteluilla pyrittiin saamaan tietoa seuraaviin asioihin:

- 1) Hiljaisen tiedon siirtämisen nykytila. Selvitettiin, kuinka hiljaista tietoa on tähän saakka siirretty. Haluttiin tietää, onko organisaatiossa ollut tahtotila henkilön hiljaisen tiedon taltioimiseksi.
- 2) Hiljaisen tiedon siirtymisen onnistuminen. Kysyttiin, onko tiedon siirtyminen koettu onnistuneeksi prosessiksi. Haluttiin selvittää, milloin tiedon siirtyminen koetaan onnistuneen ja mitkä ovat tiedon siirtymisen esteitä.
- 3) Ydinosaamisen tunnistaminen. Haluttiin tietää kokeeko henkilö itse omaavansa ydinosaamista sekä tunnistetaanko haastateltavan osaaminen organisaatiossa.

Haastattelukysymykset ovat opinnäytetyön lopussa liitteenä. Haastattelurunko oli pidempään työskennelleille hieman erilainen, kuin vasta työtehtävissään aloittaneilla oli. Siinä missä pitkään työskennelleiltä kysyttiin, kuinka he ovat perehdyttäneet jatkajiaan, vasta aloittaneilta kysyttiin kuinka heitä on perehdytetty ja kuinka tietoa on annettu. Muutoin haastattelurungot olivat hyvin samanlaiset. Molemmilta ryhmiltä kysyttiin mielipidettä mm. kirjallisuudessa hyviksi tunnistettujen tiedon siirtotapojen soveltuvuudesta Turulaan.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin välittömästi haastattelun jälkeen. Haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan. Kun kaikki haastattelut oli tehty, niiden sisällöstä etsittiin vastaukset esitettyihin ongelmiin, kuten siihen, tunnistaako henkilö itse omaavansa hiljaista tietoa. Litteroiduista aineistoista huomattiin, että tietyt teemat, kuten esimiestyön tärkeys ja henkilökemiat, alkoivat toistua.

Opinnäytetyössä lähdettiin hakemaan tietoa, kuinka hiljaista tietoa on siirretty tähän saakka, ja kuinka se voitaisiin tehdä jatkossa paremmin. Litteroiduista aineistoista löydettiin vastaukset näihin kysymyksiin. Tulokset esitellään seuraavassa kappaleessa.

6 OSAAMISEN JA HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN TURULASSA

Kappaleessa 3 on käsitelty osaamisen johtamista ja seuraavaksi tarkastellaan osaamisen johtamisen nykytilaa Turulassa. Osaamisen johtamisen tilanne kartoitettiin haastattelemalla kahta Turulan kehittämisestä vastaavaa henkilöä. Turulan osaamisen nykytilan kuvaus on kirjoitettu haastattelujen perusteella.

6.1 Visio, missio, arvot ja strategia

Osaamisen johtaminen pohjautuu valittuun strategiaan, joten jotta voidaan kirjoittaa osaamisen johtamisesta, ensin on avattava mitä strategialla tarkoitetaan. Strategia on väylä kohti visiota. Organisaatiolla tulisi olla kirkas visio, joka on sen toiminnan tavoite ja tulevaisuus, johon yritys haluaa päästä. Strategia on se valittu tapa ja etenemismalli, jolla organisaatio uskoo pääsevänsä visioon. Missio on syy ja tarkoitusperä, miksi organisaatio lähtee etenemään kohti tavoitettaan eli visiota. Arvot taas kuvastavat yrityksen kulttuuria ja sille merkityksellisiä asioita, joita se haluaa toiminnassaan noudattaa. (Hiltunen 2012, 220–221.)

Outotecin strategia perustuu missioon, ammattitaitoiseen henkilöstöön ja arvoihin. Outotecin missio on kirjoitettu näin: "Sustainable use of Earth's natural resources". Tällä missiolla tarkoitetaan sitä, että Outotec tarjoaa asiakkailleen kestäviä ratkaisuja tuotteiden koko elinkaaren ajalle, joka mahdollistaa luonnonvarojen kestävä hyödyntämisen. Outotec tarjoaa tuotteen suunnittelun ja valmistuksen lisäksi myös muita palveluita, kuten koulutusta, asennusta ja huoltoa varaosineen. Tällöin asiakas saa investoinnilleen parhaan mahdollisen tuoton ja ekologinen haittavaikutus jää mahdollisimman pieneksi. (Outotec 2016.)

Outotecin ydinarvo on kestävään toimintaan sitoutuminen. Ydinarvon ympärille nitoutuu kolme muuta arvoa, joita ovat johtavien teknologioiden luominen, menestyksen rakentaminen yhdessä sekä erinomaisuuteen pyrkiminen. (Outotec 2016.)

Outotecin strategia rakentuu laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen, jotka ovat ekologisesti kestäviä ja tuottavia hankintoja asiakkaalle. Outotec auttaa asiakasta saamaan tuotteesta parhaan hyödyn tarjoamalla laadukkaan tuotteen lisäksi palvelua koko tuotteen elinkaaren ajan. Outotecin strategiaan on määritelty pyrkimys teknologiatarjonnan vahvistamisesta ja laajentamisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että Outotec haluaa toimia myös sen ydintoimintaan läheisesti liittyvillä aloilla, kuten energialiiketoiminnassa ja teollisuusvesien käsittelyn ratkaisuisissa. Uutta, Outotecin suunnittelemaa teknologiaa käyttämällä asiakkaan toiminta muuttuu ympäristöystävällisemmäksi, koska resursseista saadaan tehokkaaseen käyttöön ja jätettä syntyy vähemmän. Oleellinen osa Outotecin strategiaa on lupaus hyvästä suorituskyvystä. (Outotec 2016.)

Outotecin visio on olla johtava mineraalien ja metallien prosessointiratkaisujen tuottaja. Outotec haluaa tarjota innovatiivisia ratkaisuja energialiiketoimintaan ja teollisuusvesien käsittelyyn. (Outotec 2016.)

6.2 Osaamisen nykytilan kartoitus ja kytkeytyminen strategiaan

Turulassa on äskettäin tehty osaamiskartoitus, jonka avulla nähdään mitä osaamista löytyy tällä hetkellä. Vaikuttaa siltä, että osaamisen johtaminen nähdään tällä hetkellä tärkeässä roolissa.

Osaamisen nykytilaa ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista on pohdittu. Turulassa on havaittu niiden töiden, jotka ovat tuoneet työtä vuosikausia, mahdollinen vähentyminen. Vastaavasti uusia mahdollisuuksia on näköpiirissä ja niiden osaamistarve tunnistettu.

Moniosaaminen on kautta aikain nähty tärkeänä taitona. Turula on tilauskonepaja, jossa tuotteita tehdään asiakkaan tarpeen mukaan, joten moniosaaminen on merkittävässä roolissa. Tällöin henkilö pystyy tekemään töitä yrityksen useassa eri pisteessä. Tämä vastaavasti luo kehitysideoita kuinka yrityksen eri toiminnot saadaan kytkeytyksi parhaiten toisiinsa. Moniosaamisen tarve on tätä päivää ja tulevaisuutta. Monipuolisia työtaitoja pyritään Turulassa saamaan henkilöille esimerkiksi oppisopimusopiskelun kautta, koska Turulassa jo työskentelevät henkilöt voivat työnsä ohessa opiskella lisää. Moniosaaminen on tärkeää myös suunnittelutehtävissä, koska suunnittelutyössä on tunnettava materiaalien käyttäytymiset, mutta pystyttävä käyttämään ja soveltamaan vaadittavia ohjelmistoja sekä pystyttävä mukana materiaalien ja ohjelmistojen kehittämisessä.

Osaamisen johtamisen tulisi kytkeytyä strategiaan ja jalkauttaa työyhteisöön, ja tähän tulisi Turulassa kiinnittää lisähuomiota. Strategian määrittelyvaiheessa osaamisen johtaminen tulisi ottaa huomioon. Turulassa koulutuksen määrä on viime vuosina jäänyt harmillisen vähäiseksi. Työturvallisuus- ja toimintatapakoulutusta on järjestetty, mutta varsinaista ammattitaitoa lisäävää koulutusta saisi olla enemmän.

Turulassa esimiesasemassa oleville henkilöille olisi kenties tarpeen korostaa, että yksi heidän päätehtävissään on hakea oikeanlaista osaamista. Jotta Turulassa päästään tavoitteeseen, on sinne saatava oikeanlaista osaamista esimerkiksi rekrytointien tai nykyisen henkilöstön kouluttamisen kautta. Osaamisen johtamisen näkyminen strategiassa ja sen jalkauttaminen olisi hyvin tärkeää.

6.3 Tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kartoitus

Strategia tulisi pystyä jalkauttamaan koko henkilöstön ylle ja konkreettisiksi toimiksi. Strategian ollessa kirkas, voidaan henkilöiden osaamista suunnata perustellusti uusia tavoitteita kohti. Kenties strategian jalkauttamisen kautta myös henkilöstön omaa motivaatiota kehittämiseen saataisiin lisättyä. Tulisi löytyä intoa kehittyä, muuttaa toimintatapoja ja pyrkiä siten yhdessä kohti tavoitteita.

Turulassa eletään eräänlaista murroksen aikaa. Entisestä on osattava tietystä määrin luopua, ja kyettävä näkemään tulevaisuuden tarpeita ja mahdollisuuksia. Nykyiset tuotteet ja tehtävät tulevat pysymään enemmän tai vähemmän toiminnassa mukana, mutta jatkossa halutaan tarjota ja tavoitella myös uutta. Uudet tuotteet ja tehtävät nähdään mahdollisuutena, mutta jotta niitä voidaan tehdä, on valmistautuminen tehtävä huolellisesti. Valmistautuminen tapahtuu osaamisen hankkimisen sekä mahdollisten koneinvestointien kautta. Osaamista on hankittava esimerkiksi koulutuksen tai uuden henkilöstön kautta. Turulassa on hyviä kokemuksia osaamisen hankkimisesta sisäisesti järjestetyn kehitystyön ja testausten kautta. Tämän on koettu olevan myös motivoivaa ja hedelmällistä, sillä vaadittava osaamistaso on saavutettu.

Metalliteollisuudessa on viime aikoina lisääntynyt tietotekniikan käyttäminen ja se tulee lisääntymään jatkossa yhä enenemässä määrin. Esimerkiksi työstökoneissa hyödynnetään tietotekniikkaa, robotiikka tulee yhä vahvemmin mukaan ja automaatioaste nousee. Automaatioasteen nouseminen on tavoite ja toiminnan edellytys tulevaisuudessa, joten tietotekniikan lisääntyminen alalla on tärkeää. Metalliteollisuudessa tietotekniikan käyttäminen ja lisääminen tarkoittavat sitä, että työntekijän rooli tulee olemaan ohjelmointia ja ns. robotin opettamista. Turulassa on myös niitä töitä joihin ei tietotekniikkaa voida tuoda vahvasti käyttöön, mutta myös niissä töissä kehitystä ja muutosta tapahtuu jatkuvasti. Vaikka automaatioaste nousee, täytyy työntekijällä olla kuitenkin alan perustiedot hallussa. Työntekijän tulee tuntee materiaalien käyttäytymiset, hitsausprosessit ja lastuamistekniikat, ja näiden perustietojen lisäksi lähdetään kasvattamaan tietoteknistä osaamista. Ilman perustietoja ja -taitoja tietoteknisillä taidoilla ei saada tulosta eikä laatua aikaiseksi.

Osaamisen haasteena voidaan nähdä perusasioiden osaamisen tason vakiinnuttaminen. Turulassa on valtavan ammattitaitoista henkilöstöä, mutta on myös niitä, joiden perusosaamista tulisi kasvattaa. Oppilaitoksista valmistuu henkilöitä ammattiin, mutta tutkinto ei aina takaa perusosaamisen tasoa. Oppilaitosten opetus ja hitsausluokkien suorittaminen ei aina ole suorassa yhteydessä työelämän vaatimuksiin ja työn lopputulokseen. Erinäiset laatuluokitukset ja standardit antavat omat vaatimuksensa.

6.4 Osaamisen hankkiminen

Osaamiskartoitus Turulassa on vasta tehty ja on voitu todeta, että osaamista tarvitaan lisää tai sitä tulee levittää. Kartoituksesta voidaan myös nähdä, että Turulassa on töitä, joihin löytyy vain yksittäisiä osaajia, joten osaamisen siirtäminen on kiireellistä. Tulevaisuudessa osa uusista töistä tulee luultavasti olemaan haastavampia. Osaamisen hankintatapoja ovat esimerkiksi kokeiden ja testien tekeminen sekä itsenäinen harjoittelu. Toinen vaihtoehto on hankkia koulutusta oppilaitoksista. Mahdollisen uuden henkilöstön rekrytointi on tehtävä huolella, ja hankittava osaamista sitä kautta. Myös benchmarkaus voi tietyissä tilanteissa toimia.

Osaamisen hankinta ja ehdoton tarve liittyy nimenomaan mahdollisten uusien töiden tekemiseen. Varsinainen koneiden käyttäminen onnistuu eikä sille osa-alueelle ole niin suurta osaamisen hankintatarvetta. Toki automatiikka lisääntyy ja koneiden käyttäminen muuttuu haastavammaksi, joten osaamista ja kehittymistä tarvitaan koneiden käyttämisenkin parissa.

Mikä on henkilön oma vastuu ja motivaation osuus osaamisen kehittämisessä? Osaaminen ja sen kehittäminen on tärkeää yritykselle, mutta toki työntekijöiden tulisi nähdä se myös heidän omana etunaan. Perusasioiden osaaminen ja laatu kulkevat käsi kädessä. Kaikki henkilöt eivät tuota samantilaista laatua mutta saataisiinko koulutuksella työn tulokset samalle tasolle? On mielenkiintoista pohdita, mikä on henkilön oman motivaation osuus laadun syntymisessä ja miten siihen voitaisiin vaikuttaa.

Tulevaisuuden yhtenä haasteena Turulassa nähdään uusien työntekijöiden saaminen. Peruskoulusta metallialan jatkokoulutukseen hakeutuvien henkilöiden määrä on vähentynyt ja samaan aikaan Turulan työntekijöitä eläköityy. Metallialan haaste on, kuinka jatkossakin saadaan osaajia opiskelemaan metallialaa ja työskentelemään Turulaan tai muihin metalliteollisuuden yrityksiin.

7 HENKILÖSTÖN NÄKEMYKSET HILJAISEN TIEDON SIIRTYMISESTÄ

Kuten edellisessä kappaleessa on todettu, Turulassa tullaan tarvitsemaan sellaista osaamista, jota yrityksessä ei vielä ole riittävästi ja tätä osaamista on hankittava koulutusten kautta. Koneiden ja työkalujen käyttämistä tulee kehittää, mutta niiden varsinainen käyttötaito löytyy jo henkilöstöltä. Molempia osaamisalueita voidaan kasvattaa myös hiljaisen tiedon kautta. Kun ensimmäisten henkilöiden osaaminen on saatu kasvatettua tarvittavalle tasolle, he alkavat siirtämään osaamistaan järjestetysti tiedostaen tai tiedostamatta organisaation sisällä. Uutta, koulutuksen kautta hankittua osaamista tullaan siirtämään varmasti myös huomaamatta hiljaisena tietona. Myös koneiden käyttötaitoon ja toimintatapojen kehittämiseen liittyy paljon hiljaista tietoa.

Seuraavaksi pohditaan hiljaisen tiedon siirtymistä edellä mainittujen osaamistarpeiden näkökulmista. Tutkitaan, miten paljon koneiden käyttämiseen ja tekniseen osaamiseen liittyy hiljaista tietoa ja miten hiljainen tieto saataisiin parhaiten siirretyksi muille organisaation jäsenille. Koulutuksen kautta saatu uusi osaaminen tulee saada levitettyksi organisaatiossa kaikille sitä tarvitsevalle ja pohditaan, miten osaaminen saataisiin siirtymään mahdollisimman tehokkaasti. Siinä voi auttaa kun havaitsee työhön liittyvät hiljaiset tiedot ja taidot, sekä pyrkii tuomaan ne näkyväksi ja jakamaan.

7.1 Hiljaisen tiedon siirtyminen Turulassa nyt

Outotecin strategia on tuottaa asiakkailleen kestäviä tuotteita ja palveluita, ja tämän strategian onnistuminen edellyttää Turulassa sitä, että asiakkaalle lähtevä tuote tai varaosa tehdään laadukkaasti. Laadukkuuteen tarvitaan osaamista ja materiaalien tuntemista. Tätä osaamista saadaan oppilaitokista mutta tärkeä vaihe osaamisen kehittymisessä on työskentely ja oppiminen ammattilaisilta.

Turulassa työmäärä eri osastojen välillä vaihtelee. Siinä missä toinen osasto on jo oman kiireensä hoitanut ja alkaa seesteisempi vaihe, toisella osastolla kiire vasta alkaa. Näissä tilanteissa olisi tärkeää, että työntekijät olisivat moniosaajia, joita voitaisiin siirtää osastojen välillä eri töihin. Jostain syystä siirtoon ei aina työntekijöillä ole halukkuutta. Olisi syytä tutkia tarkemmin mistä tämä johtuu ja millä toimenpiteillä työntekijöiden omaa halukkuutta ja motivaatiota siirtyä eri työtehtävien tekemiseen saataisiin lisättyä. Moniosaamisen kasvattamiseen on tarjottu mahdollisuutta esimerkiksi oppisopimuksen keinoin.

Turulassa on käytössä Läheltä piti-ilmoitukset, aloitepalkkiojärjestelmä sekä jatkuvan palautteenmenetelmä. Näiden järjestelmien avulla halutaan kannustaa kaikkia henkilöstöön kuuluvia tuomaan julki ideansa sekä työhön liittyvät ongelmakohdat sekä mahdolliset ratkaisuehdotukset niihin. Järjestelmät ovat yksi apuväline hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisessä ja toimintojen kehittämisessä. Outotecille on tärkeää että työtaturmien syntyminen ehkäistään kaikin mahdollisin tavoin.

7.2 Hiljaisen tiedon siirtymisen haastattelujen tulokset

Haastatteluiden kautta haluttiin saada vastaus kolmeen kysymykseen. Haluttiin tietää, tunnistavatko henkilöt oman ydinosaamisensa. Toisena kysymyksenä lähdettiin selvittämään hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilaa. Haluttiin tietää kuinka hiljaista tietoa on tähän saakka siirretty ja onko tiedon siirtäminen tietoista vai tiedostamatonta. Kolmanneksi haluttiin kuulla, miten hiljaisen tiedon siirtymisen koetaan onnistuneen. Toivottiin saatavan vastaus siihen, mitkä seikat ovat omiaan estämään tiedon siirtymistä ja vastaavasti milloin tiedon tunnetaan siirtyvän hyvin. Vastausten avulla voimme pohtia millä tavoilla ja keinoilla pystymme siirtämään sitä tietoa ja osaamista, joka tulevaisuudessa tarvitaan.

Haastattelun loppuosassa haastateltaville annettiin esimerkkilista yleisistä tavoista siirtää hiljaista tietoa. Listan nimikkeet on kerätty ennen haastatteluja kirjallisuudesta. Haastateltavia pyydettiin kommentoimaan tiedonsiirtotapoja sillä ajatuksella, sopisivatko ne heidän mielestään käytettäviksi Turulaan. Sanat olivat:

- Mallittaminen
- Haastattelut, kokemusten vaihtopiirit ja keskustelut
- Mentorointi
- Työpari, sijais- tai varamiesjärjestelmä
- Työkierto
- Oppisopimus

Seuraavaksi esitellään haastattelun tulokset.

Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän työhönsä liittyy runsaasti hiljaista tietoa. Työskentelyn kesto vaikutti siihen, missä määrin kukin tunti hallitsevan työssä tarvittavia niksejä. Pitkään työskennelleet kokivat omaavansa sellaista tietoa ja taitoa, joka on yritykselle tärkeää ja merkityksellistä. He näkivät omaavansa sellaisia taitoja, joita kullakin samaa työtä heidän kanssaan tekevällä olisi tärkeää olla. Myös työskentely yrityksen eri toiminnoissa koettiin rikkautena ja osaamista lisäävänä asiana. Vähemmän aikaa työskennelleetkin tiesivät, että heille on ehtinyt jo hieman kertymään työssä tarvittavaa hiljaista tietoa.

Pidempään työskennelleistä haastateltavista kaikki kokivat myös, että organisaatio on tunnistanut heidän osaamisensa ja hiljaisen tietonsa. He kokivat näin, koska heiltä on pyydetty neuvoja työn tekemiseen ja ohjeiden tekemistä organisaation muille henkilöille. Ohjeita on pyydetty sekä Turulan sisällä toisilta työntekijöiltä että myös konsernin muihin yksiköihin. Yhdessä haastattelussa nousi esille haastateltavan mielikuva, että Outotecissa yleensäkin, eikä vain Turulassa, halutaan taltioida hiljaista tietoa. Tästä esimerkkinä haastateltava mainitsi mentor-ohjelman, johon Outotecillä työskentelevien on mahdollisuus osallistua. Haastatteluissa ei kysytty henkilöiden mielikuvaa Outotecin yleisestä tahtotilasta taltioida hiljaista tietoa, vaan keskityttiin käsittelemään asiaa Turulan kannalta. Tästä syystä muiden haastateltavien näkökulmaa tähän ei ole.

Haastattelujen perusteella muodostui mielikuva, että suurin osa pidempään työskennelleistä haastateltavista on siirtänyt tietoa oma-aloitteisesti eikä sitä ole niinkään tarvittu organisaation pyytää tai kehottaa tekemään. Toki ohjeita, projekteja ja listauksia on pyydetty tekemään, mutta sen lisäksi haastateltavat vaikuttivat tehneen tiedon siirtämistä hyvin paljon oma-aloitteisesti ja tiedostamatta. Se on ollut luonnollinen ja tiedostamaton osa heidän työskentelyään. Uusia henkilöitä vastaavasti on kannustettu kysymään neuvoa ja imemään tietoa muilta.

Hiljaisen tiedon syntyminen

Haastateltavat olivat yksimielisiä siinä, että hiljaista tietoa syntyy työtä sekä virheitä tekemällä. Eräs haastateltavista sanoi tietävänsä nyt hyvin, miten ei pidä tehdä. Henkilöt olivat yksimielisiä myös siinä, että oli Turulassa tehtävä työ mitä tahansa, niin peruskoulutus henkilöllä tulee olla. Ilman oppilaitoksesta saatavaa perustietämystä työskentelyn aloittaminen on vaikeaa, likipitään mahdotonta ja vasta peruskoulutuksen jälkeen alkaa työntekemisen kautta oppiminen. Toisaalta pelkkä koulutus ei riitä, vaan haastateltavat korostivat koulutuksen jälkeisen työskentelyn olevan sitä, missä todella oppii.

Asenne ja ilmapiiri

Kukin haastateltavista nosti esille fyysisen sijainnin, ajan sekä henkilökemiat ja luonteet, kun keskusteltiin hiljaisen tiedon siirtämisestä. Haastatteluissa tuli ilmi, että kun omassa työryhmässä on hyvä henki, on luontevaa mennä hakemaan näkemyksiä ja apua kollegalta. Oma-aloitteinen kysyminen vaikuttaa haastattelujen perusteella olevan yleinen ja paljon käytetty tapa saada tietoa, joten on tärkeää että uskalletaan ja halutaan kysyä. Haastateltavien mielestä pääsääntöisesti tietoa annetaan ja otetaan vastaan hyvällä, avoimella asenteella, joka nähtiin erittäin tärkeäksi. Osa haastateltavista kuitenkin epäili, ettei jokainen työyhteisön jäsen jaa tietoa auliisti. Tämä nähtiin vähemmistönä ja yksilökohtaisena piirteenä tai luonteenominaisuutena. Osa haastateltavista ei ollut havainnut tiedon pimitystä tapahtuneen lainkaan, joku epäili sitä toisinaan tapahtuvan.

Ne haastateltavat, jotka ovat työskennelleet pidempään, ovat omasta mielestään antaneet tietoa vasta-aloittaneille mielellään ja hyvällä asenteella. Tätä vahvistaa se, että osa lyhemmän aikaa työskennelleistä kertoi, että heitä on tultu neuvomaan tarvittaessa pyytämättäkin.

Haastateltavista pidemmän aikaa työskennelleet sanoivat, että he ovat kertoneet seuraajilleen myös tapahtuneista virheistä. Haastateltavat eivät ole kokeneet lainkaan hankalaksi tai uhkaavaksi kertoa muille virheistä, joita heille on työuran aikana tapahtunut. Virheistä kertominen on haastateltavien mukaan erittäin tärkeää, jotta virheiden syntymistä voidaan jatkossa ehkäistä.

Myös tietoa vastaanottavan henkilön asenne nähtiin haastatteluissa tärkeäksi. Ongelmaa tällä osa-alueella ei ainakaan yleisesti oltu havaittu, vaan haastateltavat sanoivat että nuoret tai muuten vasta-aloittaneet henkilöt pyytävät ja ottavat tietoa vastaan avoimella, hyvällä asenteella. Toisaalta ainakin osa pidempään työskennelleistä kertoi pysähtyneensä miettimään, ettei heidän oma toimintatapansa ole ainoa oikea. Nämä haastateltavat olivat pohtineet, että jos työn lopputulos on hyvä,

voidaan tietyissä raameissa työtavoista joustaa. Näin ollen aivan kaikessa ei uusia henkilöitä tule heidän mielestään ohjeistaa vaan antaa näiden myös toimia itsenäisesti ja omilla tavoillaan, mikäli maaliin päästään kuitenkin. On vielä korostettava, että asenne-kysymys nousi haastatteluissa esille useita kertoja, joten sekä neuvoa antavan että vastaanottavan henkilön asennetta ei voida ohittaa, kun pohditaan tiedon siirtymistä.

Pidempään työskennelleet haastateltavat muistuttivat myös, etteivät he luonnollisestikaan tiedä kaikkea. Uutta asiaa, materiaaleja sekä ohjelmia on niin paljon, että he kokevat työyhteisön tärkeäksi avuksi itselleen. Haastateltavat kertoivat hakevan apua työyhteisöstä, joku useammin ja joku harvemmin, ja totesivat ryhmän hengen olevan sellainen, että tiedon vaihtaminen on helppoa.

Yhteenvedona tiedon jakamisesta voidaan todeta, että pääsääntöisesti tietoa on nähty jaettavan ja vastaanotettavan hyvällä ja avoimella asenteella. On kuitenkin havaittu joitakin yksittäisiä tapauksia, joissa ilmapiiri on kiristynyt ja tällöin tietoa ei anneta eikä oteta vastaan enempää kuin on pakko. Tässä vaiheessa ei tietenkään ole tarpeen pohtia menneitä tapahtumia, mutta on tärkeää jatkossa pohtia henkilökemioita ja asenteita, jotteivat ne haittaisi työn tekemistä ja laadun syntymistä.

Työpisteiden fyysinen sijainti

Asenteen lisäksi fyysinen sijainti sekä aikataulu nousivat haastatteluissa esille. Jokainen haastateltava kertoi tehneensä yhteistyötä kollegan kanssa ajoittain vierekkäin tai samassa läheisessä tilassa, jolloin tietoa siirtyy sekä tietoisesti että huomaamatta ja kynnystä kollegan kanssa keskusteluun ei ole. Aiemmin Turulassa tietyt toiminnot sijaitsivat tien toisella puolella, joka koettiin liian pitkäksi välimatkaksi. Nyt toimintojen ollessa saman katon alla, yhteistyö koetaan helpommaksi. Puhuminen ja yhdessä työskentely koettiin miellyttävämmäksi tavaksi jakaa tietoa, kuin asian ilmaiseminen sähköpostia lähettämällä. Haastatteluissa ei kysytty keskittymiseen tai meluun liittyvistä häiriöistä eikä tietosuoja-kysymyksiä käsitelty, jotka on otettava huomioon kun työpisteiden sijaintia suunnitellaan. Haastatteluissa nousi vahvasti esille se, että tiedon siirtäminen puhumalla ja ainakin ajoittain samassa työtilassa työskentelemällä nähtiin hyväksi hiljaisen tiedon siirtymisen välineeksi. Työntekijät-ryhmässä parina työskentely koettiin tietyissä tilanteissa ainoaksi tavaksi siirtää osaamista jatkajille. Toisaalta tietyissä työntekijät-ryhmän tehtävissä parina tai ryhmänä työskentely on normaali olotila, eikä sitä ole järjestetty pelkästään osaamisen kasvamisen vuoksi.

Kokemusten vaihtopiirit, keskustelut ja haastattelut

Kukaan haastateltavista ei kokenut tarpeelliseksi järjestää kokemusten vaihtopiiriä eli tilaisuutta, jonka ainoana tarkoituksena olisi hiljaisen tiedon siirtäminen ja kokemusten vaihto. Projektipalaverit ja muut tiettyyn työhön liittyvät palaverit ovat tärkeitä ja niitä on syytä järjestää, ja niissä tulee siirtyneeksi hiljaistakin tietoa. Mutta että järjestettäisiin palaveri jossa vaihdettaisiin kokemuksia niiden liittymättä tiettyyn projektiin tai selkeään aiheeseen – tätä ei nähty mielekkääksi tavaksi. Kokemusten vaihtopiirin järjestäminen nähtiin ehkä hieman teennäisenä ja väkisin järjestettynä tilaisuutena. Kaikki haastateltavat kertoivat kysyvänsä tietoa silloin kun sitä tarvitsee ja vastaavasti antavansa tietoa, silloin kun sitä tullaan pyytämään tai huomataan toisen tarvitsevan. Tietoa haetaan silloin kun sille tarve tulee.

Useissa haastatteluissa sivuttiin projektipalavereita ja kerrottiin niissä esille tulevan hiljaista tietoa. Muutama haastateltava toivoi että näin projekteihin pyydetäisiin mukaan mahdollisimman monista eri vaiheista tekijöitä mukaan. Heidän mielestään olisi järkevää että palavereissa olisi edustusta sekä suunnittelu- että toteutuspuolelta, jolloin päästäisiin yhdessä miettimään sujuvaa projektin läpivientiä. Useat haastateltavat näkivät etuna myös sen, jos Turulassa on työssä henkilöitä, joilla on kokemusta useasta eri työpisteestä ja – vaiheesta Turulassa. Haastateltavien mukaan tällaiset henkilöt osaavat arvioida millaista tietoa eri vaiheissa tarvitaan, ja ennakoida mahdollisesti syntyviä viivästyksiä tai ongelmia.

Joskus tiedon siirtyminen ja oikean tiedon hakeminen on sattumanvaraista. Koettiin, että joskus tulisi puhua ääneen omasta ongelmastaan jos sattumalta joku osaisi kertoa miten ratkaista ongelma tai tehdä vaihe helpommin.

Aikataulu

Keskusteltaessa ajasta, joka työn oppimiseen ja sen opettamiseen olisi syytä varata aikaa, syntyi jonkin verran hajontaa. Kaksi kuukautta nähtiin auttamatta liian lyhyenä aikana siirtää osaamista seuraavalle. Kaksi vuotta uskottiin olevan sellainen aika, jolloin osaamista ja kokemuksia saadaan hyvin siirrettyksi. Edelliset vastaukset tulivat ilmi sekä toimihenkilö- että työntekijäryhmän vastauksissa. Työntekijät-ryhmän haastatteluissa oli mielenkiintoista huomata pidempään työskennelleiden sekä tehtävissä vasta aloittaneiden erot vastauksissa. Pidempään työskennelleet uskoivat, että työn voi oppia melko hyvin alle vuodessa, kun taas vasta aloittaneet kokivat, että työn oppimiseen menee paljon pidempään.

Esimiehen rooli

Esimiehen rooli nousi etenkin työntekijät-ryhmän haastatteluissa esille hyvin usein tärkeänä ja myös onnistuneena osa-alueena. Työntekijät-ryhmän haastateltavat odottivat esimieheltään yhteistyötä, apua ja helposti lähestyttävää asennetta. Heidän mielestään on tärkeää että yhteistyössä molemmat osapuolet antavat oman ammattitaitonsa käyttöön ja tukevat toisiaan. Näiden osa-alueiden nähtiin olevan oman esimiehen kohdalla kunnossa. Esimiestä arvostettiin myös, jos tällä oli kokemusta samasta työstä jota haastateltava itse tekee. Työntekijät-ryhmän haastateltavat antoivat omalle esimiehelleen kiitosta myös hyvistä ratkaisuista sijoittaa sekä kauan työskennelleet että vasta aloittaneet työpareiksi työskentelemään vierekkäin. He kokivat tämän erittäin hyväksi tavaksi siirtää osaamista. Samaiset haastateltavat totesivat omasta työstään, ettei siihen ole olemassa valmista ohjeistusta kirjoissa eikä kansissa. Haastateltava sanoi että hänen työssään on osuuksia, jotka ”vaan pitää tietää”. Tällaisia töitä ovat esimerkiksi uudet projektit joissa ensimmäistä kertaa luodaan uutta. Lopputulosta on hankalaa hahmottaa ilman kokemusta. Tällöin tarvitaan vuosien varrella kertynyttä ammattitaitoa, ja yhdessä työskentely on tällöin paras tapa siirtää osaamista. Haastateltavat totesivat, että uuden suunnittelu on työssä erittäin motivoivaa ja heidän ilokseen sitä on paljon, koska uusia projekteja alkaa eikä sarjatuotantoa niinkään ole.

Pahimmaksi tiedon siirtymisen estäjäksi nähtiin työntekijä-tehtävissä työskentelevien haastateltavien keskuudessa se, jos ns. uudet ja vanhat työntekijät pidettäisiin eri ryhmissä eikä näitä sekoitettaisi. Tällaista ei ole kuitenkaan tapahtunut vaan tämä tuli esille, kun haastateltavat pohtivat mikä olisi pahin tapa estää osaamisen siirtyminen. Tässäkin yhteydessä haastateltavat muistuttivat työnjohtajan eli esimiehen roolin olevan ratkaiseva.

Fyysisestä sijainnista puhuttaessa esille nousivat myös henkilökemiat. Haastateltavat eivät itse olleet kokeneet henkilökemioita ongelmana, mutta pohtivat että olisi omiaan aiheuttamaan ongelmia tiedon siirtymisessä, mikäli henkilökemioissa olisi kitkaa. Haastateltavat ehdottivat että esimies ottaisi henkilökemiat huomioon, kun sijoittaa henkilöitä yhteistyöhön.

Eräs haastateltava muistutti esimiehen palautteen olevan tärkeää. Hänen näkemyksensä mukaan on tärkeää saada tietää, mikäli työtä ei ole tehty oikein ja toimintatapaa tulisi muuttaa. Tämä voidaan kokea negatiivisena palautteena mutta virheiden tekeminen ei saa jatkoa tietämättömyyden vuoksi. Sama henkilö tosin toivoo vastapainoksi myös positiivista palautetta työssäjaksamisen ja motivaation vuoksi.

Muutamassa haastattelussa nousi esille esimiehen kiire. Haastateltavat olivat havainneet oman esimiehen olevan toisinaan hyvin kiireinen. Mielenkiintoista ja positiivista kuitenkin oli, etteivät haastateltavat olleet kokeneet oman esimiehen kiireen vaikuttavan omaan oppimiseen ja tiedon saamiseen.

Mentorointi

Pohdittaessa olisiko mentorointi hyvä tapa siirtää hiljaista tietoa Turulassa, päädyttiin pikemminkin keskustelemaan työpareista sekä työkierrosta ja siitä, että vähemmän aikaa työskennelleitä tulisi järjestelmällisesti sijoittaa pidempään työskentelevien kanssa. Koettiin että yksi mentori ei olisi riittävä, vaan heitä pitäisi olla useampia. Näin ajateltiin, koska osaaminen on hajaantunut usealle henkilölle. Projekteja on useita erilaisia eikä yhdeltä henkilöltä löydy parasta osaamista niihin kaikkiin. Mentoroinnista puhuttaessa eräs haastateltava muistutti, että mentorin ja mentoroitavan välisiin henkilökemioihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta hyöty olisi paras mahdollinen. Yhteenvetona voidaan todeta, että haastateltavat ohittivat mentorointiasian melko nopeasti tai se yhdistettiin työparina työskentelyyn tai työkiertoon.

Työkierto, monitaitoisuus

Työkierto ja monitaitoisuus herättivät haastatteluissa runsaasti eri näkökulmia. Toisaalta ajateltiin että on hyvä, että nimetyt henkilöt hoitavat tietyt työt ja projektit. Tällöin heille kasvaa ammattitaito hoitaa työ laadukkaasti ja sujuvasti. Monesti tämä nähtiin riskinä. Entä jos nämä avainhenkilöt sairastuvat tai jäävät eläkkeelle, eikä muut osaa tehdä heidän työtään kovin hyvin. Vahvasti nousi esille toive saada näiden ns. konkareiden oppiin uusia henkilöitä. Työn oppimisen uskottiin olevan helppoa, kun työtä pitkään tehneet ovat sitä opettamassa.

Haastattelussa nähtiin, että työn kierrättämistä on Turulassa tehty. Joskus se on tapahtunut pakon edessä ja joskus etukäteen suunnitellen. Työtehtävien kierrätys nähtiin hyvänä asiana, jolloin laajempi valikoima Turulan valmistamista tuotteista tulee tutuksi yhä useammalle henkilölle. Etukäteen suunniteltua työkiertoa pohdittiin ihan varteenotettavana vaihtoehtona jakaa osaamista. Opinnäyte-työn edetessä työkiertoasia lähti etenemään ja henkilöillä on mahdollisuus kokeilla sitä ainakin muutamien kuukausien aikana.

Se, että henkilö on Turulassa työskennellyt vaihtelevissa tehtävissä, nähtiin erittäin positiivisena asiana. Ne henkilöt, jotka ovat työskennelleet eri rooleissa, osaavat haastateltavien mukaan huomioida toimintoja monipuolisesti eri näkökannoilta. Turulassa on henkilöitä, jotka ovat työskennelleet sekä työntekijät- että toimihenkilöt-ryhmän tehtävissä, ja tämä nähtiin pelkästään positiivisena asiana.

Mallittaminen hiljaisen tiedon siirtämisen keinona

Jokainen haastateltava näki hyväksi, jos työvaiheita mallinnettaisiin mahdollisimman paljon, eli työvaiheet kirjoitettaisiin auki. Heti perään heistä jokainen kuitenkin totesi, etteivät siihen resurssit riitä. Eräs haastateltavista muistutti myös, että täydellisen prosessikaavion tekeminen on mahdotonta, koska yleensä alkava projekti on aina hieman erilainen kuin entinen. Mallinnuksen haasteeksi eräs haastateltava näki sen, että kun käsitellään rautaa, sen käsittelyyn tarvitaan myös voimaa. Voiman käytön tarve ja määrä on hankalaa kuvailla sanoin.

Eräs haastateltava tiesi kertoa, että mikäli ohjeita tehdään, niiden tulisi olla suomen kielellä. Osalle henkilöstöä englanninkielinen ohjeistus voi olla liian haastava käsitellä ja hyödyntää.

Yksi haastateltavista pohti erittäin lyhyen ja ytimekkään työohjeen kirjoittamista. Tällöin käyttäjät jaksaisivat lukea ohjeen kokonaan ja toisaalta se olisi sopivampi useampaan projektiin, vaikka projektiin yksityiskohdat muuttuisivatkin edelliseen projektiin verrattuna. Yhteenvetona haastattelujen perusteella mallinnuksesta voidaan todeta, että mallinnus kenties palvelisi, mutta vaatisi kohtuuttoman paljon resursseja, jotta ohjeet olisivat aina ajan tasalla ja täydelliset. Lyhyiksi kirjoitettuina niihin jäisi aukkoja, ja tällöin ne eivät enää palvelisi siinä määrin kuin täydellisenä tehtynä. Jos työohjetta ei ole tai se on lyhyt sekä siinä on sovellettavia osia, vaaditaan työntekijältä ammattitaitoa ja hiljaista tietoa täyttämään ohjeen puutteet.

Muutama haastateltava mainitsi valokuvien ottamisen hyvänä tiedon siirtämisen välineenä. Valokuvaus ei palvele kaikissa vaiheissa mutta on toimintoja, jossa kuvista olisi haastateltavien mukaan apua. Valokuvaus vaikutti vielä olevan satunnaista toimintaa. Kuvien koettiin tällä hetkellä olevan helposti saatavilla, vaikkakin pohdittiin voisiko niiden hakemista helpottaa entisestään esimerkiksi yhteiskäytössä olevan tietokoneen avulla.

Opiskelu ja oppisopimus

Useat haastateltavat kokivat, että työnantaja kannustaa ja antaa mahdollisuuksia opiskeluun. Työnantajaa pidetään opiskeluyönteisenä ja se nähtiin ilahduttavana asiana. Haastateltavat ovat havainneet, ettei työnantajapuolelta yleensä tule estettä opintojen aloittamiselle.

Oppisopimuskoulutus nousi haastatteluissa pääsääntöisesti positiivisessa mielessä esille. Oppisopimusopiskelun hyvänä piirteenä nähtiin järjestelyt, joissa pitkään työskennellyt opettaa opiskelijaa ja syntyy ns. mestari-kisälli-tilanne. Haastateltavat totesivat, ettei oppisopimusta voi käyttää kaikkien työtehtävien opiskeluun mutta moneen tehtävään se sopii.

Eräät haastateltavat korostivat, että oppisopimusopiskelijoilla on yleensä hyvä motivaatio oppimiseen ja työskentelyyn. He olettivat hyvän motivaation kumpuavan osittain siitä, että Turulassa opiskelijoiden annetaan tehdä samoja töitä mitä muutkin työntekijät tekevät, joten opiskelijat saavat vastuullisia töitä ja asiakkaalle meneviä tuotteita tehtäväkseen siinä missä muut työntekijät. He pääsevät käyttämään sellaisia koneita, joita oppilaitoksissa tai kaikissa alan yrityksissä ei ole hankittuina. Haastateltavat keskittyisivät oppisopimusopiskelijan opetuksessa etenkin niiden töiden opettamiseen, joita opiskelija ei voi esimerkiksi koneen puuttumisen vuoksi oppia koulussa tai muualla.

Haastateltavien mukaan oppisopimusopiskelumallissa henkilöt pääsevät hyvin jo opiskeluaikana oppimaan työssä. Tietopuolisen opetuksen hyödyllisyydestä ei oltu aivan varmoja. Tietopuolinen opetus koettiin tyydyttäväksi tai melko hyväksi, mutta todettiin ettei se aina palvele kunnolla työelämän tarpeita. Opetus saattaa kohdentua eri asiaan kuin mitä Turulan työssä tarvitaan, ja näitä osuuksia opetuksesta on pidetty turhana.

Haastateltavien mukaan oppisopimusopiskelu onnistuu Turulassa hyvin ja opiskeluajasta saadaan paras mahdollinen hyöty, koska Turulassa työturvallisuusasiat on hoidettu niin tarkasti. Opiskelijat saavat perusteelliset työturvallisuusohjeet ja koulutuksen. Näin ollen opiskelijan kanssa voidaan keskittyä työn oppimiseen eikä työpaikkakouluttajien tarvitse käyttää aikaansa vahtiakseen, ettei opiskelijalle satu työtapaturmia.

8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET KOSKIEN HILJAISEN TIEDON JOHTAMISTA TURULASSA

Jotta voidaan kehittyä, täytyy yleensä ensin katsoa taakse, kirjoittaa Lisa Quast, joka artikkelissaan viittaa David Garvinin kirjaan nimeltä *Learning in action*. Tämä kuvaa hyvin hiljaisen tiedon tarvetta toimintojen kehittämisessä.

Tähän kappaleeseen kirjoitetaan ehdotuksia, joilla pyrittäisiin parantamaan sen hiljaisen tiedon siirtämistä, joka on merkityksellistä Turulan ydinosaamisen kannalta.

8.1 Osaamisen johtamisen nykytilan tarkastus ja hiljaisen tiedon siirtämisen suunnitelma

Ennen kuin voidaan pohtia hiljaisen tiedon siirtämisen ehdotuksia, on tarkasteltava mikä osaamisen johtamisen nykytila omassa organisaatiossa on tällä hetkellä. Nykytilan tarkastaminen tehdään Tuomin ja Sumkinin (2012, 23–24) mukaan nelivaiheisen polun kautta. Ensimmäisenä tarkastetaan, onko osaamisen johtamisen nykytila varmasti johdettu strategiasta vai ovatko kehittämistoimet irrallisia toimenpiteitä ja ideoita. (Tuomi ja Sumkin 2012, 23–24.)

Seuraavaksi tarkastellaan kuinka tärkeäksi osaaminen koetaan organisaatiossa. Pohditaan, mikä arvo osaamisen kehittämiselle on annettu. Ollaanko kehittämiseen sitouduttu vai jäävätkö osaamisen kehittämisen toimet yksittäisiksi, satunnaisiksi toimenpiteiksi. Tämän jälkeen pohditaan, miksi osaamisen kehittäminen on yrityksessä tärkeää. Halutaanko aidosti kehittää koko organisaation toimintaa vai pakottavatko tapahtuneet virheet korjaamaan toimintaa niiden osalta. (Tuomi ja Sumkin 2012, 23–24.)

Lopuksi tarkastetaan myös, ovatko osaamisen kehittämisen toimenpiteet osa arkitoimintaa vai jäävätkö kehityssuunnitelma toteuttamatta. Osaamisen johtamisen tulisi lähteä strategiasta ja näyttäytyä päivittäisissä arkitoiminnoissa. (Tuomi ja Sumkin 2012, 23–24.)

Osaamisen johtamisen nykytilan tarkastuksen jälkeen voidaan tehdä hiljaisen tiedon siirtämisen suunnitelma. Kiviranta (2010, 176) kuvaa kirjassaan selkeät askeleet, joilla hiljainen tieto tunnustetaan ja suunnitelmallisesti siirretään. Mielestäni tämä sama suunnitelma on hyvä pohja kaiken osaamisen tunnistamiseen ja siirtämiseen, eli strategiseen osaamisen johtamiseen. Kivirannan (2010, 176) kirjassaan esittämä etenemismalli on seuraavanlainen. Se on kuvattu myös tutkimuksen kappaleessa 4.1.

TAULUKKO 2. Esimiehen tehtävät tunnistamisessa (Kiviranta 2010, 176.)

1.	Määritellään strategian ja vision avulla yksikön tulevaisuuden ydinosaamiset.
2.	Määritellään yksikön tämänhetkiset ydinosaamisalueet.
3.	Verrataan kahta edellistä toisiinsa, tarkastellaan erityisesti, mitä tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista on tällä hetkellä.
4.	Listataan edellisen kohdan osaamiset.
5.	Lisätään jokaisen osaamisen kohdalle tämän osaamisen hallitsevat työntekijät.
6.	Valitaan listalta ne osaamiset, joiden kohdalla on vain yksi nimi.
7.	Asetetaan edellisen kohdan osaamiset kriittisyyden mukaan tärkeysjärjestykseen (mitkä osaamisista ovat kaikkein kriittisimpiä eli missä on eniten hiljaista tietoa).
8.	Mikäli mahdollista, niin nimetään näille osaamisalueille myös uudet henkilöt eli ne, joille osaamista ja hiljaista tietoa voidaan ruveta jakamaan.
9.	Lopputuloksena on lista, jossa tarvittavat ydinosaamisalueet on valittu kahden kriteerin mukaan (yksi taitaja, kriittisin hiljainen tieto). Osaamiset ovat järjestyksessä ja jokaisen kohdalla on sekä siirtäjän että vastaanottajan nimet.
10.	Kun nyt tiedetään, mitä osaamista tarvitaan, kenellä sitä on ja kenelle tietoa siirretään, päästään etenemään näkyväksi tekemiseen.

Turulassa voitaisiin edetä yllä kuvatun mallin mukaisesti, jossa lähdetään liikkeelle strategiasta ja visiosta. Niihin peilaten määritellään, mitä osaamista Turulassa tarvitaan, jotta edetään strategian mukaisesti kohti haluttua tulevaisuuden näkymää. Näkyykö tulevaisuudessa olevan tarjolla sitä työtä, jota Turulassa tällä hetkellä osataan tehdä? Vai onko tulevaisuuden työt jotakin sellaista, johon Turulassa ei tällä hetkellä ole osaamista? Jos osaamistarve on jotakin sellaista, jota Turulassa ei tällä hetkellä ole, silloin Kivirannan (2010, 176) hiljaisen tiedon siirtämisen malli ei ole tarpeen, vaan lähdetään pohtimaan mistä tarvittavaa osaamista saadaan Turulaan. Sen jälkeen, kun tarvittava osaaminen on saatu, voidaan aloittaa osaamisen levittäminen henkilöstön kesken.

Kun strateginen osaamistarve on määritelty ja peilattu tämän hetken osaamisen tasoon, niitä verrataan keskenään. Jos strategisesti merkittävää osaamista löytyy Turulasta jo tällä hetkellä, voidaan puhua osaamisen ja hiljaisen tiedon tunnistamisesta. Tämä on sitä tietoa ja osaamista, jota on lähdettävä määrätietoisesti siirtämään. Osaamisen tunnistamisen jälkeen työt listataan ja niiden perään kirjoitetaan niiden työntekijöiden nimet, jotka kyseisen työn ja osaamisen hallitsevat. Näin saadaan aikaiseksi lista tärkeästä ydinosaamisesta sekä henkilöistä, joilla osaaminen on hallussa. Listan kohdat järjestellään kriittisyyden mukaisesti järjestykseen, jossa tärkeimpänä ovat ne osaamisalueet, joissa on vähiten tämän hetken osaajia. Toki järjestyksessä on otettava huomioon osaamisen merkitys tulevaisuudessa. Ne työt, jotka tulevat tulevaisuudessa olemaan pienemmässä arvossa, eivät ole tärkeimpiä hiljaisen tiedon siirtolistalla.

Turulassa osaamiskartta on tehty ja tiettävästi edellä kuvattu kriittisyysjärjestys otetaan käyttöön. Kun osaamisalueet on saatu kriittisyysjärjestykseen, listataan uudet henkilöt, joille ydinosaaminen halutaan siirtää. Kiviranta (2011, 176) kirjoittaa, että tämä uusien henkilöiden nimeäminen tehdään, jos se on mahdollista. Mielestäni uudet henkilöt kannattaa nimetä jos se on mahdollista. Lopputuloksena on selkeä lista osaamisesta, joka on tunnistettu ja halutaan säilyttää tulevaisuudessakin. Listataan on saatu myös vastuuhenkilöt, joiden osaaminen halutaan taltioida ja joiden osaamista halutaan kehittää.

8.2 Osaamiskartta

Avainhenkilöiden osaaminen on tärkeää saada esiin ja mahdollisimman hyvin hyödynnetyksi. Tähän päästään jos yritys määrittelee oman osaamistasonsa. (Hannula, Kukko ja Okkonen 2003, 33.) Turulassa osaamiskartta on jo tehtynä. Kuten Kiviranta (2010, 185) ehdottaa, jo olemassa olevaa osaamiskarttaa voi kehittää samoilla askeleilla, joilla hiljaista tietoa tehdään suunnitelmallisesti näkyväksi. Turulan osaamiskartassa on lueteltu osaamisalueet sekä henkilöt, jotka kunkin osa-alueen osaavat. Näin kartasta on nähtävissä osaajien lisäksi se, mitkä työvaiheet ja osaamisalueet ovat kriittisimpiä. Ne työt, joihin on vähiten osaajia, mutta jotka ovat strategisesti merkittäviä, ovat kiireellisimpiä opettaa muille. Kivirannan ehdotusta mukaillen Turulan osaamiskarttaa voisi kehittää siten, että siihen lisättäisiin vielä vastuuhenkilöiden nimet. Vastuuhenkilöitä olisivat ne henkilöt, joille osaamista halutaan siirtää.

Kuronen-Mattila, Mäki ja Järvenpää (2012, 8) muistuttavat, että eläkkeelle lähtevän osaajan työpäivän katoamisen tulee vaikuttamaan organisaatioon, ja siksi siihen tulisi valmistautua. Yleensä eläkkeelle lähtö ei tule yllätyksenä, jolloin valmistautumisaikaa on. Siirtymävaiheen suunnittelu ei saisi olla pois lähtevän henkilön vastuulla tai hänen oma-aloitteisuuteen perustuvaa. Vastuu järjestelmällisestä varautumisesta on pois lähtevän henkilön lisäksi organisaatiossa johdolla, esimiehellä ja hr-yksiköllä. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 6-8.)

Turulan osaamiskartta on erittäin hyvä pohja järjestelmälliselle hiljaisen tiedon siirtämiselle. Kaikki haastateltavat kokivat omaavansa osaamista ja hiljaista tietoa. He uskoivat myös työnantajan tunnustavan heillä olevan osaamisen. Siitä huolimatta he kokivat, että hiljaisen tiedon siirtäminen on oma-aloitteista opettamista ja kysymistä. Työnantaja on kannustanut kysymään ja neuvomaan, mutta he toivoivat että työnantajan asenteessa olisi enemmän järjestelmällisyyttä. On hyvä asia että tietoa on jaettu ja haettu oma-aloitteisesti, mutta toki työnantajalla tulisi olla rooli siinä, mitä tietoa ja osaamista halutaan ensi sijassa jaettavan.

8.3 Henkilökemiat ja osaamistason erot

Haastatteluissa nousi poikkeuksetta esille henkilökemiat ja niiden vaikutus tiedon siirtämiseen. Haastateltavat eivät kokeneet itse omassa yhteistyössään muiden kanssa olevan henkilökemiaongelmia, mutta ovat havainneet niitä olevan tai ainakin uskovat henkilökemioiden vaikuttavan tiedon jakamiseen. Haastateltavien mukaan esimiehet tietävät jos ryhmän jäsenten välisessä yhteistyössä on

haasteita. Siksi ehdotan, että kun Turulassa aletaan jakaa osaamista, osaajan ja oppijan väliset henkilökiemiat huomioitaisiin. Tarvittaessa kysyttäisiin henkilöiden esimiesten ehdotusta siihen, kenet valitaan osaamisen opettajaksi ja kenet vastaanottajaksi.

Toinen seikka oppijaksi asetettavan henkilön valintaan on tämän nykyinen osaamistaso. Aaltosen ja Mutasen (2001, 29–30) mukaan osaamis- ja kulttuurierot voivat haitata tai jopa estää viestin lähettämisen ja perille menemisen. Jos osaamistasossa on liian suuri ero, viestin antaja ja vastaanottaja ymmärtävät käsiteltävän asian eri tavalla tai väärin. (Aaltonen ja Mutanen 2001, 29–30.) Sama näkemys nousi esille haastatteluissa, joissa huomioitiin, että jos keskustelemaan parin osaamistason ero on liian suuri, tiedon siirtyminen voi häiriintyä. Haastateltava epäili että viestin siirtyminen ei onnistu hyvin, jos viestin antajan ja vastaanottajan välinen osaamistason ero on liian suuri. Tällöin opettaja ei ehkä osaa lähettää tarpeeksi yksityiskohtaista viestiä ja vastaavasti oppija ei sisäistä lähetettyä viestiä kokonaisuudessaan.

8.4 Aikataulu

Hiljaisen tiedon siirtymisen koetaan monesti liittyvän eläkkeellä jäämiseen ja tällöin osaajan työpanoksen poistumiseen pystytään yleensä valmistautumaan. Aina näin ei ole, koska toisinaan eläkeikää lähestyvälle henkilölle työstä pois jääminen voi olla vaikeaa, eikä hän halua kertoa suunnitelmistaan. Tämä tuo haasteita esimiehen toimintaan. Mikäli eläköityminen on hyvissä ajoin tiedossa, osaamisen siirtämiseen on syytä varata riittävästi aikaa. Riittävä aika tarkoittaa ainakin kuukausia, mieluummin vuosia. Viikot eivät yleensä ole riittävä aika osaamiseen siirtämiseen jatkajalle. (Kuronen-Mattila, Mäki ja Järvenpää 2012, 6.)

Haastatteluissa keskusteltiin, mikä aika olisi riittävä osaamisen siirtämiseen. Kysymys oli hankala eikä selkeää vastausta saatu. Haastateltavat arvioivat että noin kaksi vuotta tarvitaan, jotta riittävä määrä erilaisia projekteja sattuu matkalle, ja osaaminen niistä saadaan siirretyksi. Kahden kuukauden mittainen ajanjakso ei heidän mukaansa ole riittävä. 9-12 kuukaudessa oppii haastateltavien mukaan jo paljon, muttei tule vielä samalla tasolle pidempään työskentelevien kanssa.

8.5 Perehdytyskansio

Kesti (2010, 149) kirjoittaa perehdytyskansioista, jonka tarkoitus on lyhentää uuden henkilön perehdyttämisen sitomaa aikaa ja siten pienentää kustannuksia. Hän toteaa, että uusi työntekijä tarvitsee asioiden oppimiseen aikaa, jotta hän voi sisäistää uudet asiat ja yhdistää ne eri toimintoihin. Jos yrityksessä tehtäisiin perehdytyskansio, organisaatiossa jo olevilta työntekijöiltä kuluisi vähemmän aikaa uuden henkilön opettamiseen, mikäli tämä voisi opiskella osan asioista perehdytyskansioista. Perehdytyskansion tekeminen vaatii resursseja mutta kerran kunnolla tehtynä siitä hyödyttäisiin jatkossa. Kansion kirjoittamisen voisi hoitaa esimerkiksi siten, että jokainen työntekijä, tai kultakin työpisteeltä yksi tai useampi työntekijä yhdessä laatisivat kuvauksen omasta työstään ja työvaiheen hoitamisesta. Näin perehdytyskansioon syntyisi oikeaa tietoa eikä kansion tekeminen jäisi vain yhden ihmisen vastuulle. Perehdytyskansio palvelisi myös jo talossa olevia työntekijöitä silloin, kun näi-

den tulee siirtyä osastolta toiselle työskentelemään heille uuteen tehtävään. Eri työpisteeseen siirtyminen voi olla haastavaa ja kenties perehdytyskansion avulla muutoksesta aiheutuvaa ahdistusta voitaisiin keventää. (Kesti 2010, 149 ja 156.)

Jos perehdytyskansio haluttaisiin ottaa Turulassa käyttöön, siinä voisi olla ns. yleispätevä osuus joka olisi pätevää tietoa kaikille osastoille. Tämä osio voisi sisältää tietoa talon tavoista sekä esimerkiksi vakuutuksista ja työterveyshuollon järjestämisestä. Lisäksi kukin osasto voisi laajentaa perehdytyskansion yleistä osiota omalla osuudellaan, joka sisältäisi tietoa vain sen osaston toiminnasta, johon uusi henkilö on menossa. Yleisen osuuden voisi kirjoittaa yksi henkilö, jolloin kultakin osastolta ei käytettäisi saman asian kirjoittamiseen tai kertomiseen aikaa. Osastokohtaisen osuus muokattaisiin kullakin osastolla. Turulassa on käytössä intra, josta löytyy tietoa aiemmin mainituista vakuutuksista ja työterveyshuollosta, mutta työntekijät eivät työaikanaan käytä tietokonetta, joten heillä ei ole matkan kynnyksen pääsyä intraan. Näin ollen etenkin työntekijäkenttää perehdytyskansio palvelisi. Toimihenkilötehtävissä työskentelevät käyttävät tietokonetta lähes koko ajan, joten heidän saatavillaan intra on helposti. Intrasta ei luonnollisestikaan löydy osastokohtaisista toiminnoista tietoa, joten tämä osuus perehdytyskansiossa olisi uutta myös heille, jotka ovat tähänkin asti pystyneet käyttämään tietokonetta ja intraa työaikanaan, eli toimihenkilötehtävissä työskenteleville.

Voidaan vielä jatkaa pohdintaa, tulisiko perehdytyskansion olla perinteinen kansio, johon tieto on kirjoitettu paperille. Voisiko perehdytyskansio toimia esimerkiksi videon muotoon tehtynä?

8.6 Työkierto

Turulassa on joitain toimintoja, joissa tietyt henkilöt ovat työskennelleet vuosikausia ja heistä on muodostunut vaiheen raudanlujia ammattilaisia. Heillä on tietoa, taitoa ja niksejä tehdä työ laadukkaasti ja sujuvasti. Haastatteluissa ehdotettiin että rinnalle kannattaisi tuoda työskentelemään uusia henkilöitä. Tällöin syntyisi valmiiksi varahenkilöitä, jotka voisivat tuurata varsinaisen työntekijän sairastuessa. Haastateltava näki, että ideat voisivat levitä ja niitä voitaisiin soveltaa myös muissa vaiheissa, sillä samoja toimintatapoja voitaisiin kenties käyttää muissakin kokonaisuuksissa.

Työkierto aletaan Turulassa loppuvuodesta 2016 ja aloituspalaveri pidettiin 26.10.2016. Tiedotuksessa Hyvärinen (2016-10-26) esitti, että työkierrossa keskitytään erityisesti pohtimaan, kuinka omalla työllään voi vaikuttaa seuraavan vaiheen toimintojen helpottamiseen. Pyritään siihen, että kukin tulee huomaamaan mihin omilla toiminnoilla on merkitystä, ja mitä voisi muuttaa, jotta seuraava vaihe helpottuisi. Työkierrossa on mahdollisuus oppia uusia toimintatapoja. Työkierto toteutetaan siten, että tutustumaan tuleva henkilö tarkkailee toisen henkilön työskentelyä. (Hyvärinen, 2016-10-26.)

Työkierron aloituspalaveri toteutettiin ja aihe tuntui palaverissa saavan positiivisen vastaanoton. Työkiertoon mukaan lähteminen jäi henkilöiden oman arvioinnin ja oma-aloitteisuuden varaan. Kuleman mukaan henkilöitä on lähtenyt tutustumaan eri työpisteisiin ja kokemus on koettu positiivisena.

Työkierron päätyttyä Puhakan ym. mukaan on tärkeää tehdä koonti kokemuksista ja havainnoista. Tällöin tarkastetaan, löydettiinkö ratkaisua siihen ongelmaan, jota työkierron kautta lähdettiin selvittämään. (Puhakka ym.) Turulassa ei työkierron aloituspalaverissa määritelty tiettyä ongelmaa vaan työkierron tavoitteeksi määriteltiin työtapojen kehittäminen. Kokemuksista ja sitä kautta syntyvistä kehitysideoista tehdään tammikuussa 2017 koonti. (Hyvärinen 2016-10-26.)

Työkierron kokemukset tulenevat avaamaan uusia jatkotutkimusaiheita. Tulee olemaan mielenkiintoista kuulla kuinka moni osallistui kiertoon ja millaisia havaintoja tutustumistilanteissa on tehty. Loppuvuosi 2016 oli haastavaa aikaa, joten uusi työkiertokokeilu toisena ajankohtana lienee aiheellinen. Kenties työkiertoa voisi toteuttaa vuonna 2017 uudestaan, jolloin työkierron tarkoitus voi olla edelleen työtapojen kehittäminen tai tavoitteeksi voidaan määrittää tietty, nimetty ongelma.

8.7 Keskustelut ja kokemusten vaihtopiirit

Useammassa haastattelussa nousi esille toive, että projektipalaveriinkin kutsuttaisiin mukaan osallistujia eri työvaiheista. Moni haastateltava koki, että palaverissa on edustusta tuotteen suunnittelusta, mutta niihin olisi mielekästä ottaa mukaan myös tuotetta tekeviä henkilöitä, eli edustusta ns. työntekijätehtävistä. Haastateltavien mukaan toisinaan näin tehdään ja pyydettyä työntekijät ovat osallistuneet palaveriinkin. Joskus suunnittelutyötä tekevät henkilöt käyvät myös kahdenkeskisiä keskusteluja työntekijöiden kanssa ja vaihtavat näin ajatuksia työvaiheiden eri toteutusvaihtoehdoista. Tämä ei liene järjestelmällinen tapa, vaan riippunee joko henkilöistä tai projekteista. Haastattelujen perusteella suosittelen pohtimaan, olisiko tarpeen kehittää yhteistyötä työntekijäedustuksen kanssa. Heillä lienee erittäin ammattitaitoinen näkemys siitä, miten haluttuun lopputulokseen voidaan parhaiten päästä.

Eräs haastatelluista työntekijät-ryhmän edustajista koki, ettei heidän antamia ehdotuksia tuotteen toteuttamisesta oteta huomioon. Kyse oli ollut yksittäisestä tapauksesta, joten tilannetta ei voida yleistää. Kommentin perusteella suosittelen kuitenkin, että jos projektin vaiheisiin tulee ehdotuksia suunnittelun ulkopuolelta mutta niiden huomiotta jättämiseen on perusteltu syy, perustelut kerrottaiisiin ehdotuksen tekijälle. Jos ehdotuksia ei toteuteta eikä perusteluita kerrota, ehdotuksen tekijä voi kokea ettei hänen ammattitaitoaan ja ideoitaan arvosteta, ja lopettaa kehitysehdotusten tekemisen.

Esimerkki osaamisen ja tiedon johtamisesta saadaan General Electric-yhtiöstä, jonka johtoryhmä halusi helpottaa yritysjohton tiedon jakamista sekä päätösten tekemistä. GE:ssä on käytössä "two-day sessions" eli järjestetyt tilanteet, joissa tarkoitus on jakaa hyviksi todettuja käytäntöjä ja vauhdittaa kehitystä. Tapahtumissa myös keskustellaan onnistumisista, epäonnistumisista ja kokemuksista. (Quast 2012.)

GE:ssä käytössä olevaa "two-day sessions"-toimintatapa on eräänlainen kokemusten vaihtopiiri. Kokemusten vaihtopiirit tarkoittavat tilannetta, johon kokoonnutaan vaihtamaan kokemuksia ja jakamaan tietoa. Turulan haastateltavat eivät nähneet tarvetta kokemusten vaihtopiireille, mutta voisi

silti pohtia, voisivatko järjestetyt tilanteet, joiden tarkoitus on käydä läpi onnistumisia ja epäonnistumisia, olla kokeilemisen arvoinen asia. GE järjestää kaksi päivää kestäviä tilaisuuksia, mutta Turulassa voitaisiin pohtia sinne sopiva tapa toteuttaa kokemusten vaihtoa. Uskon että eräänlaisia kokemusten vaihtopiirejä Turulassa käydään, mutta ne saattavat olla luonteeltaan epävirallisia, syntyä itsestään ja tapahtua epäsäännöllisesti.

Vaikka haastateltavat eivät nähneet välitöntä tarvetta kokemusten vaihtopiireille, haastatteluissa nousi silti esille, että joskus ei tiedetä keneltä kysyä. Haastatteluissa tuli ilmi että on tiettyjä järjestelmiin liittyviä asioita, joissa ei ole yhtenäistä toimintatapaa. On huomattu, että joku henkilö osaa esimerkiksi ottaa raportteja järjestelmistä näppärämmin kuin joku toinen. Mielestäni näitä ongelmakohtia kannattaisi lähteä ratkaisemaan, sillä niiden ratkaisu on nopeaa ja tuottaa välittömästi pientä ajallista hyötyä. On harmillista että raporttien ottamiseen käytetään turhaan aikaa jos samaan aikaan kollega osaa tehdä sen nopeammin. Kollega toki neuvoisi, jos vain tietäisi työkaverin tarvitsevan apua. Eli tilanne jossa ei tiedetä että asian voi tehdä helpommin eikä siksi edes osata kysyä. Ratkaisuna voisi kokeilla esimerkiksi kerran kuukaudessa 15 minuuttia kestävää osastokohtaista palaveria, jonne yksi henkilö valmistelisi yhden opetettavan asian. Tällaista tapaa on käytetty eri toimialalla järjestelmien käytön osaamisen laajentamisessa. Aluksi lyhyesti kartoitettaisiin millaisia raportointeja on tarpeen tehdä ja miten kukin sen tekee. Sen jälkeen parhaiten asian hoitava opettaisi sen nopeasti toisille. Palavereja pidettäisiin niin kauan kunnes järjestelmien niksit on saatettu kollegoiden haltuun. Kuten kappaleessa 8.6 kerrottiin, Turulassa on aloitettu loppuvuonna 2016 työnkierto. Kuuleman mukaan työnkierto on auttanut edellä kirjoitettuun järjestelmän käyttöongelmaan. Kun työntekijä on ollut opettelemassa toisen henkilön työtä, samalla on havaittu eri tapoja käyttää järjestelmiä ja ottaa raportteja. Näin ollen työnkierto voi antaa vastauksia niihin kysymyksiin, joihin ei ole osattua lähteä kysymään apua.

8.8 Hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi

Hiljainen tieto tulee näkyväksi dokumentoinnin kautta. Dokumentointitapoja on runsaasti eikä siihen ole yhtä ainoaa mallia. Kirjoitus, kuvat ja kaaviot ovat hyviä dokumentoinnin välineitä. Dokumentointi voi olla säänneltyä tai sitten vapaamuotoista. (Kiviranta 2010, 182.)

8.8.1 Valokuvat

Haastatteluissa nousi esille valokuvien hyödyllisyys tietyissä töissä. On koettu hyväksi, että työvaiheita ja valmiita töitä on valokuvattu ja näihin valokuvuihin on voitu palata, kun seuraavan kerran tehdään vastaavaa työtä. Valokuvauksen on nähty olevan satunnaista eikä järjestelmällistä. Siksi tiimit voisivat keskustella, kannattaisiko heidän valokuvata työvaiheitaan enemmän. Osa haastateltavista nosti valokuvauksen esille hyödyllisenä asiana, joten se kenties olisi pohtimisen arvoinen asia. Tiimien tulisi pohtia mitkä tuotteet tai työvaiheet kuvataan, vai kuvataanko kaikki. On tärkeää, että otetut kuvat arkistoidaan ja nimetään loogisesti, jotta oikea kuva löydetään jatkossa helposti. Haastateltavat sanoivat että tällä hetkellä valokuvia pyydetään työnjohtajalta, jonka tietokoneelle kuvat on arkistoitu. Eräs haastateltava ehdotti, voisiko heidän käyttöönsä saada oman päätteen, josta he

voisivat noukkia kuvat itse. Yksi haastateltavista myös muistutti, että valokuvaus on myös hyvä dokumentaatio jota voi tarvittaessa käyttää asiakaskontakteissa.

Valokuvien lisäksi muuta mallittamista ei haastatteluissa nähty järkeväksi lähteä tekemään. Toki mallittamisen uskottiin tuovan hyötyä, mutta sen tekemisen koettiin olevan liian suuritöinen. Ajateltiin, ettei siihen löydy resursseja. Myös arkistointikysymys nostettiin haastatteluissa esille. Joku haastateltavista koki että tietoa on niin paljon, ettei tiedetä mihin se arkistoidaan tai ettei tietoa osattaisi arkistosta hakea. Tämä ongelma nousi esille toimihenkilötehtäviin liittyen. Erittäin järjestelmällinen ja tarkka nimeämiskäytäntö tulisi luoda, jos ohjeita alettaisiin luoda nykyistä enemmän.

8.8.2 Yksintyöskentely, pari- ja ryhmätyöskentely

Hiljainen tieto tulisi saada näkyvään muotoon. Näkyvällä muodolla tarkoitetaan sitä, että tieto dokumentoidaan, jonka jälkeen se on jaettavissa muille henkilöille. Tiedon näkyväksi tekemiseen liittyy erilaisia haasteita. Etenkin yksintyöskentelyssä hiljaisen tiedon dokumentointi voi olla haastavaa, koska henkilö ei välttämättä näe omaa osaamistaan eikä osaa dokumentoida siitä juuri oikeita vaiheita. Yksintyöskentelyssä tiedon taltioimiseksi voidaan käyttää esimerkiksi hiljaisen tiedon työkirjaa. (Kiviranta 2010, 179.)

Yksin työskentelevän henkilön, jonka kanssa eivät muut organisaation jäsenet tee samaa työtä, tulisi kirjoittaa omat työtavat ja -vaiheet tekstiksi sekä ohjeiksi. Ohjeiden kirjoittaminen on hyvin oma-aloitteista ja henkilökohtaistakin toimintaa. Avoimesti omista työtavoistaan kirjoittaessa henkilö jakaa melko henkilökohtaisiakin valintoja toisten luettavaksi. (Kiviranta 2010, 191.) Ohjeistaisin etenkin niitä henkilöitä, joiden kanssa organisaatiossa ei kukaan muu tee samaa työtä, kirjoittamaan työhönsä liittyviä ohjeistuksia. Jos työ sisältää esimerkiksi kuukausittain toistuvia töitä tai raportointeja, niistä kannattaisi tehdä kuukauden jaksoinen työlista. Tällöin olisi dokumentoidusti nähtävillä, mitä työtä tehdään. Työlista olisi vain lista töistä eikä sisältäisi ohjetta miten työ tehdään. Työlistan vaiheet kirjoitetaan yksittäisiksi lisäohjeiksi kansioihin, joihin dokumentit ja työtulokset arkistoidaan. Ohjeiden kirjoittaminen voi tuntua työläältä, mutta kaikkia työvaiheita ei tarvitse kirjoittaa ohjeeksi kerrallaan. Esimerkiksi yhden työtehtävän kirjoittaminen ohjeeksi viikossa, vie vääjäämättä kohti tilannetta, että suurin osa työtehtävistä on ohjeistettu.

Kiviranta (2010, 191–192) ehdottaa yksilölähtöiseksi tiedon siirtokeinoksi myös toisen työhön tutustumista, sijaisuuden hoitamista sekä työnkiertoa. Nämä keinot eivät välittömästi tuo hiljaista tietoa näkyväksi, eli ne eivät dokumentoi tietoa, mutta ne ainakin auttavat herättämään keskustelua ja kysymyksiä. Heränneet keskustelut ja kysymykset ovat sitä tietoa, joka kannattaa kirjoittaa tai muutoin dokumentoida. (Kiviranta 2010, 191–192.) Suunnitelma Turulassa 2016 aloitettuun työkiertoon liittyen on, että heti työnkierron olon jälkeen heränneet keskustelut dokumentoidaan. Dokumentointi on tehtävä hyvin pian, koska muutoin asiat unohtuvat. Työnkierto antaa keskusteluineen näkemyksiä siihen, mikä osuus omasta ja työkaverin työstä on näkymätöntä, ja mikä kannattaa dokumentoida. Työkierron on myös yhteistyön kehittämisen kannalta hyviä ominaisuuksia ja työkierto on käsitelty laajemmin kappaleessa 4.2.3. Ehdotan myös sijaistamis- ja tuuraustilanteista kaiken hyödyn

saamiseksi, että sijaistaja kirjoittaisi ylös mitä ongelmia hänelle tuli sijaistettaessa eteen. Näin sijaittava voisi antaa ongelmiin vastauksen ja ne voitaisiin dokumentoida, jotta seuraavalla kerralla vastaavassa tilanteessa tieto löytyisi nopeammin.

Pari- ja pienryhmätyöskentelyssä syntyy keskusteluja, joiden kautta hiljaista tietoa tulee jaetuksi kuin itsestään. Etuna on myös se, että pari tai ryhmän jäsenet huomaavat nostaa työskentelystä esille monipuolisemmin asioita, joita yksin ei välttämättä huomaisi. Keskustelut tuottavat lisäyksiä ja tarkentavia tietoja dokumentoitavaan hiljaiseen tietoon. (Kiviranta 2010, 179–181.)

Hiljaisen tiedon esille tuomisessa voi käyttää kyselytekniikkaa. Kiviranta (2010, 181–182) listaa kirjassaan kysymyksiä, joihin vastaamalla hiljaista tietoa saadaan tuotua näkyväksi. Henkilöltä voidaan kysyä esimerkiksi kenen kanssa tämä työskentelee ja tekee yhteistyötä, millaisista prosesseista työ rakentuu tai miten henkilön osaaminen eroaa muiden osaamisesta. Näiden kysymysten kautta saadaan avattua keskustelua ja pohdittua hiljaisen tiedon sisältöä. (Kiviranta 2010, 181–182.) Mielestäni näitä kysymyksiä voisi esittää myös yksin työskentelevä henkilö itselleen. Vastaamalla kysymyksiin hän voisi dokumentoida ja tuoda siten näkyväksi omaa osaamistaan.

8.9 Projektikohtaiset ohjeet ja arkistointi

Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että Turulassa tehdään paljon yksittäisiä projekteja, mutta on myös samoina toistuvia töitä. Haastateltavat sanoivat, että monesti samanlaiset työt ohjautuvat sen henkilön tehtäväksi, joka on tehnyt vastaavan projektin aiemmin. Haastateltavat aistivat myös suuren riskin tässä järjestelyssä, jossa projektiosaaminen on yhden henkilön varassa.

Tutkimuksen tekijä ei työskentele Turulan projekteissa vaan tukitoiminnoissa eikä siten tiedä, millaisia projekti- tai asiakaskohtaisia ohjeistuksia tällä hetkellä on olemassa. Pohdittavaksi jäi, olisiko projekteista mahdollista tehdä lyhyt projekti- tai asiakaskohtainen ohje. Lyhyitä, tietyt perusasiat sisältäviä asiakas- tai projektikohtaisia ohjeita käytetään muilla toimialoilla.

Haastatteluissa nousi esille asiantuntijatehtävissä tiedon runsaus ja tiedon löytämisen haasteet. Tiedon löytämisen haasteeksi koettiin omien arkistojen runsaus. Koettiin että tietoa, muistiinpanoja ja ohjeita tallennetaan niin paljon, että sen löytäminen jälkikäteen voi olla haastavaa.

Kuronen-Mattilan ym. (2012, 8) mukaan etenkin asiantuntijatyölle oleellista on tiedon hankkiminen, käyttäminen ja tallentaminen. Tieto on asiantuntijatyön ydin. Työssä punnitaan jatkuvasti, mikä tieto on oleellista ja mikä merkityksetöntä. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 8.)

Tutkimuksen tekijä on havainnointia käyttäen todennut sähköisen arkistointikäytännön olevan paikoin epäloogista. Kehottaisin tarkastelemaan osastoittain arkistointijärjestelmiä ja arkistoinnin nimeämistapoja.

9 POHDINTA

Hiljaisen tiedon siirtymisestä on tehty aiemmin useita tutkimuksia ja opinnäytetöitä ja nyt Turulaan tehdyn opinnäytetyön tulokset ovat hyvin saman linjaiset aiempien tutkimusten kanssa. Kommunikointi ja yhteistyö hyvän ilmapiirin lisäksi ovat avainasemassa hiljaisen tiedon siirtymisessä. Turulassa hiljaisen tiedon siirtymistä tutkittiin sekä asiantuntijatehtävissä että työntekijäkentässä. Oli mielenkiintoista havaita, että hiljaisen tiedon onnistumisen tai epäonnistumisen syyt olivat hyvin samanlaiset huolimatta siitä, missä roolissa henkilö työskenteli. Opinnäytetyö tehtiin metallialan yritykseen. Tutustuminen aiemmin tehtyihin hiljaisen tiedon tutkimuksiin osoitti sen, että tulokset ovat pääpiirteiltään samankaltaiset toimialasta riippumatta. Toki toimeksiantajalle tehty tutkimus tuottaa tuloksia, jotka ovat ominaisia juuri tutkimuksen kohteena olleelle organisaatiolle.

Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että hiljainen tieto syntyy työtä tekemällä. Samanlainen johtopäätös syntyi Turulassa. Turulassa työskentelevät henkilöt kokivat omaavansa hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa syntyy työtä tekemällä ja kokemusten kautta. Henkilön osaaminen yksikön useasta työpisteestä koettiin rikkautena, joka laajentaa kokonaisuuksien ymmärrystä ja edesauttaa siten päätöksentekoa ja projektien onnistumista. Koettiin, että myös työnantaja tunnistaa osaamisen, ja kannustaa tiedon sekä osaamisen siirtämiseen. Oli myös havaittu, että Turula työnantajana kannustaa opiskelemiseen.

Samankaltaisia tuloksia ilmenee Teija Virtasen (2013) opinnäytetyössä. Hän raportoi asiantuntijaorganisaation henkilöstön tunnistavan oman osaamisensa ja kokevansa erityisosaamista olevan. Organisaation ilmapiirin ollessa hyvä, henkilöstö on auliisti halunnut jakaa tietoa ja osaamista muille. Kysymiseen on kannustettu. Theseuksessa julkaistussa opinnäytetyössä (Virtanen 2013) kuitenkin mainitsee, ettei tiedon jakaminen ollut organisaatioissa systemaattista. Tilanne Turulassa vaikuttaisi olevan samanlainen. Ilmapiiri on avoin, tietoa jaetaan auliisti ja henkilöt kokevat uskaltavansa kysyä neuvoa. Työnantaja kannustaa tiedon siirtymiseen ja on päättänyt sijoittaa työn osaavan henkilön sekä työtä opettelevan henkilön yhteistyöhön. Muuta järjestelmällisyyttä tiedon siirtämisestä ei tunnut olevan. Joskus aikataulut yllättävät eikä osaamisen siirtämiseen ole ehditty käyttää tarpeeksi aikaa.

Haastateltavat esittivät, että Turulassa tiettyjä työntekijäkentän tehtäviä osaa kunnolla hoitaa vain yksi tai jokunen työntekijä. Tämä nähtiin useassa haastattelussa potentiaalisena ongelmana, sillä yllättävän poissaolon sattuessa on tärkeää että löydetään yhtä ammattitaitoinen työntekijä tilalle. Jäin pohtimaan miksi tällaiseen tilanteeseen on päädytty. Pohdin myös sitä, onko työtehtävästä päässyt muodostumaan tekijälle hyvin henkilökohtainen asia ja pahoittaisiko työntekijä mielensä, jos työnantaja päättäisi sijoittaa uusia henkilöitä oppimaan tehtäviä. Kokisiko ns. konkari, että hänet syrjäytetään? Toki riski siitä, että työtehtävälle ei jatkossa löytyisi ammattitaitoista tekijää, tulisi eliminoida. Mahdollinen mielipaha ja väärinkäsitykset tulisi välttää tiedottamisen avulla.

Opinnäytetyön tuloksista ilmenee, että hiljaisen tiedon siirtämistä edesauttaa hyvä ilmapiiri sekä työpisteiden fyysinen läheisyys. Keskustelut ovat tilanteita, joissa tietoa ja kokemuksia siirtyy. Samanlaiseen tulokseen ovat Jalkanen, Joronen ja Kosonen (2016) päätyneet opinnäytetyössään, jossa he tutkivat hiljaisen tiedon siirtymistä sairaanhoitajien välillä vastaanottotyössä. Theseuksessa julkaisutussa opinnäytetyössään (Jalkanen ym. 2016) kertovat, että sairaanhoitajat kokivat työilmapiirin sekä keskusteluiden edistävän hiljaisen tiedon siirtämistä. Näyttää siltä, että samat keinot toimivat hiljaisen tiedon siirtämisessä toimialasta huolimatta.

Turulassa esimiehen rooli nousi erittäin tärkeään rooliin hiljaisen tiedon siirtämisessä. Tämä on mielenkiintoista, sillä lukemissani muissa opinnäytetöissä esimiehen rooli ei vaikuttanut nousevan yhtä merkittäväksi, kuin Turulassa. Turulassa koettiin että esimies pystyy auttamaan tai heikentämään tiedon siirtymistä useampien tilanteiden ja päätösten kautta. Esimiehen rooli hiljaisen tiedon siirtämisen edesauttajana tai estäjänä vaikutti olevan niin monisyinen, että asiaan olisi syytä perehtyä syvällisemmin. Esimiehen yhteistyökyky, ihmistuntemus ja työnjakopäätökset ovat suuremmassa roolissa, kuin esimies itse saattaa arvatakaan. Esimiehen toivotaan osaavan ohjeistaa työn tekemisessä ja olevan helposti lähestyttävä ja antavan palautetta. Samaan aikaan esimiehen tulisi osata aistia osastolla vallitsevan ilmapiirin ja henkilöiden väliset kemiat. Työntekijä-tehtävissä työskentelevät odottivat omalta esimieheltään enemmän kuin toimihenkilöt, mutta vastaavasti he myös antoivat omille esimiehilleen kiitosta.

Kiinnostavina tiedonsiirtotapoina nähtiin etenkin työkierto. Monitaitoisuus nähtiin erittäin positiivisena asiana ja työnkierron uskottiin lisäävän moniosaamista ja kokonaisuuksien hallintaa. Sen uskottiin auttavan myös mahdollisissa äkillisissä poissaolotilanteissa. Työnkierto Turulassa aloitettiin yhtä aikaa opinnäytetyöprosessin aikana, ja sen tuloksia olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä kuulla ja jatkojalostaa.

Mallittaminen herätti laajaa pohdintaa, sillä se nähtiin hyvänä asiana, mutta vastaavasti myös liian työläänä. Mentorointi ei juuri herättänyt mielipiteitä, kun taas oppisopimusopiskelua keuhuttiin hyväksi menetelmäksi. Oppisopimusopiskelu koettiin hyväksi osaamisen ja tiedon siirtämistavaksi, koska siinä syntyy ns. mestari-kisälli-tilanne, jossa alalla pitkään työskennellyt ammattilainen opettaa vasta-aloittanutta opiskelijaa. Pitkään työskennelleen ja vasta aloittaneen henkilön läheinen yhteistyö nähtiin erittäin toimivana tapana siirtää tietoa ja osaamista.

Kaikki hiljainen tieto ei ole automaattisesti hyvää tietoa. Esimerkiksi välinpitämättömät asenteet voivat olla negatiivista hiljaista tietoa, joiden ei olisi suotavaa siirtyä. Turulassa työturvallisuus on hyvin tärkeässä roolissa ja työturvallisuudesta puhuttaessa välinpitämättömyys voi olla vaarallista. Opinnäytetyön ja haastatteluiden aikana heräsi mielenkiinto negatiivista hiljaista tietoa ja asenteiden siirtymistä kohtaan. Olisi mielenkiintoista tutkia kuinka nämä siirtyvät ja kuinka niiden eteneminen voitaisiin pysäyttää.

9.1 Tavoitteen saavuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin selvittää, kuinka Turulassa on tähän saakka siirretty hiljaista tietoa. Tutkimuksessa lähdettiin selvittämään, mitkä asiat ovat omiaan estämään hiljaisen tiedon siirtymistä. Vastaavasti haluttiin tietää, milloin tiedon siirtämisessä on onnistuttu ja mitkä seikat olivat onnistumisen kannalta oleellisia. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehitysehdotuksia, kuinka hiljaista tietoa voidaan jatkossa siirtää paremmin.

Opinnäytetyössä löydettiin tilanteita, jolloin hiljainen tieto on siirtynyt hyvin. Näitä olivat esimerkiksi kauan työskennelleen ja vasta aloittaneen henkilön sijoittaminen läheisiin työtehtäviin. Keskustelua edistävää toimintaa toivottiin. Tuloksissa raportoitiin myös odotukset esimiestä kohtaan sekä mielenkiinto ja tarve työnkiertoon. Hiljaisen tiedon siirtämistä estävistä tai haittaavista seikoista voidaan mainita liian lyhyt aikataulu tai mahdollinen huono asenne tai ongelmat henkilökemioissa. Kahta jälkimmäistä Turulassa ei oltu havaittu, mutta niiden tunnistettiin olevan mahdollisia tiedon siirron estäjiä.

Opinnäytetyössä luotiin kehitysehdotuksia, jotta jatkossa hiljaisen tiedon siirtäminen onnistuisi entistä paremmin. Kehitysehdotuksista ensimmäinen on luoda hiljaisen tiedon siirtämisestä systemaattista ja tämä onnistuu opinnäytetyössä esitetyn 10-vaiheisen suunnitelman avulla. Esimiehen rooli nousi merkittävään rooliin useassa yhteydessä, joten tutkimuksen yksi tärkeimmistä tuloksista on muistuttaa esimiestyön tärkeydestä. Opinnäytetyössä muistutetaan esimiehiä huomioimaan henkilöiden väliset kemiat sekä osaamistasoerot. Osaamistasoeron ollessa liian suuri, henkilöiden välinen viestintä ei välttämättä ole tehokasta. Myös hiljaisen tiedon siirtämisen aikatauluun on syytä kiinnittää huomiota. Usean vuoden ajalta siirtynyttä kokemusta ei voida siirtää seuraajalle parissa kuukaudessa, vaan aikaa on varattava enemmän.

Tuloksissa kannustetaan jatkamaan työkierron kokeilua ja raportoimaan tulokset. Myös keskustelutilanteita ja palavereja on syytä tarkastella. Hiljaista tietoa siirtyy yrityksen arjessa muutoinkin kuin vain eläkkeelle jäämisen yhteydessä. Olisiko järkevää ottaa työn suunnitteluun mukaan henkilöitä projektin eri vaiheista ja organisaation eritasoista, jolloin näkemyksiä ja kokemuksia eli hiljaista tietoa siirtyisi eri henkilöiden välillä ja projekti voisi edetä tehokkaammin.

Viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä kehitysehdotuksena mainittakoon valokuvaaminen. Valokuvat tulivat esille loistavana työkaluna ja kuvien koettiin monesti auttavan halutun lopputuloksen saamisessa tietyissä työtehtävissä.

Koska tuloksia ja kehitysehdotuksia saatiin runsaasti, opinnäytetyön tavoite saavutettiin. Tulokset on raportoitu Turulasta ja kehitysehdotukset luotu Turulan tavoitteita ajatellen, niiden voidaan ajatella olevan käyttökelpoisia ja hyödynnettävää tietoa.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AALTONEN, Mika ja MUTANEN, Ulla-Maaria 2001. Tiellä tietämyksen hallintaan. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.

BACK, Joakim 2016-02-16. Asiantuntijatyö muutoksessa: Kohti älykästä tiedonhallintaa. [Viitattu 2017-01-24.] Saatavissa: <http://www.rainmaker.fi/blogi/asiantuntijatyo-muutoksessa-kohti-alykasta-tiedonhallintaa/>

CLEGG, Stewart, KORNBERGER, Martin and PITSIS, Tyrone 2011. Managing & organizations. Third edition. London: SAGE Publications Ltd.

CORPORATE KNIGHTS 2016. 2016 Global 100 results. [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-07-22.] Saatavissa: <http://www.corporateknights.com/reports/global-100/2016-global-100-results-14533333/>

DITKOFF, Mitch 2016-02-16. The Secret Code of Tacit Knowledge. [Viitattu 2017-01-23]. Saatavissa: http://www.huffingtonpost.com/mitch-ditkoff/the-secret-code-of-tacit-knowledge_b_9214250.html

GARVIN, David 2000. Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work

HANNULA, Mika, KUKKO, Marianne ja OKKONEN, Jussi 2003. Osaamisen ja tietämyksen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere.

HILTUNEN, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum Media Oy.

HYVÄRINEN, Marko 2016-10-26. Production Development Manager. [Infotilaisuus.] Outokumpu: Outotec Turula Oy.

JALKANEN, Anna, KOSONEN, Maria ja JORONEN, Satu 2016. Hiljaisen tiedon siirtäminen sairaanhoitajien välillä hyvinvointi- ja terveysaseman vastaanotolla. Saimaan ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2017-02-27.] Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115974/Jalkanen_Anna_Joronen_Satu_Kosonen_Maria.pdf?sequence=1

JÄRVENSIVU, Anu 2007. Työprosessitieto, avain monitaitoisuuteen. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

JÄSKE, Ulla 2013. Työpaikan hiljainen tieto voidaan siirtää eteenpäin. Helsingin Sanomat [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-11-15.] Saatavissa: <http://www.hs.fi/ura/a1379736401480>

KANERVA, Iikka 1990. Henkilöstön kierrätys – työelämän uusi rikaste. Julkaisussa: AHO, Seppo ja ILOLA, Heli. Henkilökierto / tehtävänvaihto työelämän kehittämiskeinona. Rovaniemellä 6.-7.9.1990 pidetyn henkilökiertoseminaarin raportti. Pohjois-Suomen tutkimuslaitos.

KESTI, Marko 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

KESTI, Marko 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

KIVIRANTA, Raili 2011. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

KOISTINEN, Kari 2016-03-16. Manager – Production Development. [Haastattelu.] Outokumpu: Outotec Turula Oy.

KOSKIMIES, Mimosa, PYHÄJOKI, Jukka ja ARNKIL, Tom Erik 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

KUCHARSKA, Wioleta & KOWALCZYK, Rafal 2016. Trust, Collaborative Culture and Tacit Knowledge Sharing in Project Management – a Relationship Model. Gdansk University of Technology. Gdansk, Poland. [Viitattu 2017-01-06.] Saatavissa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2855322

KUPIAS, Päivi, PELTOLA, Raija ja PIRINEN, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

KURKELA, Reijo. Tilastollinen tiedonkeruu [verkkójulkaisu]. [Viitattu 2017-02-05.] Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/index.html>

KURONEN-MATTILA, Tanja, MÄKI, Eerikki ja JÄRVENPÄÄ, Eila 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + teknologia 5/2012. [Viitattu 2016-12-03.] Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/8906/isbn9789526045573.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LEVONEN, Terttu 2005. Täysillä eteenpäin. Suuret ikäluokat uuden edessä. Jyväskylä: Gummerus Kustannus Oy.

OPETUSHALLITUS. Oppisopimuskoulutus. [verkkosivu]. [Viitattu 2015-12-30.] Saatavissa: http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus

OPETUSHALLITUS. Opintopolku-portaali. [verkkosivu]. Viitattu 2016-01-02.] Saatavissa: <https://opintopolku.fi/wp/oppisopimus/>

OPETUSHALLITUS. Tutkintorakenne. [verkkosivu]. Viitattu 2016-03-19.] Saatavissa: http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/tutkintorakenne

OPPISOPIMUS. Oppisopimus.net. [verkkosivu]. Viitattu 2016-03-08.] Saatavissa: <http://www.oppisopimus.net/html/tutkinnot.html>

OUTOTEC 2016. Yrityskuvaus. [sisäinen ohje] Sijainti: Outokumpu: Outotec Turula Oy.

OUTOTEC 2016. Outotec (Outokumpu). [verkkosivu]. [Viitattu 2016-07-22.] Saatavissa: <http://www.outotec.com/fi/Yhteystiedot/Eurooppa/Suomi/Outotec-Outokumpu/>

OUTOTEC 2016. Outotec strategy. [verkkosivu]. [Viitattu 2016-02-11.] Saatavissa: <http://www.outotec.com/en/About-us/Strategy/>

OUTOTEC 2016. Outotec values. [verkkosivu]. [Viitattu 2016-02-11.] Saatavissa: <http://www.outotec.com/en/About-us/Our-values/>.

PARKKILA, Leena 2013. Hiljaisen tiedon keräämisen ja konkretisoinnin toimintamalli. IMTAC-hankkeen kirjallisuustutkimus. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. [Viitattu 2016-4-19.] Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68782/Parkkila_B_16_2013.pdf?sequence=1

PUHAKKA, A., SIHVO, P., VÄYRYNEN, K., HÄKKINEN, M. ja KUKKONEN, T. 2011. eOsmo-hanke. Osaamista kehittävä työkierto. [Viitattu 2016-11-14.] Saatavissa: <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyonkierto/index.html>

QUAST, Lisa 2012-08-20. Why Knowledge Management Is Important To The Success Of Your Company. [Viitattu 2017-01-10]. Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/08/20/why-knowledge-management-is-important-to-the-success-of-your-company/#5ba74a0a5e1d>

RISTIKANGAS, Vesa, CLUTTERBUCK, David ja MANNER, Jarmo 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Viro: Meedia Zone OÜ.

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 2017-02-05.] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

STÄHLE, Pirjo ja GRÖNROOS, Mauri 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. 2.painos. Porvoo: WSOY.

TALOUSTUTKIMUS OY. Kvalitatiivinen tutkimus. [verkkosivu]. [Viitattu 2017-02-05.] Saatavissa: http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

TOIVONEN, Veli-Matti ja ASIKAINEN, Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: ai-ai Oy.

TUNKARI-ESKELINEN, Minna 2011. Mentoroinnin hyödyntäminen aineettoman pääoman johtamisessa. Julkaisussa: PUUSA, Anu ja REIJOJEN, Helen. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIpress.

TUOMI, Laura ja SUMKIN, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

VIRTAINLAHTI, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

VIRTANEN, Teija 2013. Hiljaisen tiedon siirtäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2017-02-17.] Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67084/Virtanen_Teija.pdf?sequence=1

LIITE 1: HAASTATTELU PIDEMPÄÄN TYÖSKENNELLEILLE HENKILÖSTÖN JÄSENILLE

Mikä on sinun ydinosaamista? Miten sinun osaaminen ja hiljainen tieto on syntynyt?

Mitä työtä teet ja millainen työhistoriasi Turulassa on?

Onko työssäsi dokumentoimatonta tietoa jota on vaikeaa sanoin kuvailla?

Miten ammattitaitoa ja hiljaista tietoa työssäsi syntyy?

Miten sinun työsi ydinosaamista voi oppia?

Miten yrityksessä tunnustetaan sinun ydinosaaminen?

Miten koet, haluaako työnantaja tallettaa hiljaisen tiedon? Mikä työnantajan asenne on?

Koetko että yrityksessä tunnustetaan ja tiedetään sinun ydinosaaminen?

Hiljaisen tiedon siirtymisen onnistumiset ja heikkoudet.

Koetko saaneesi siirretyksi ammattitaitoasi jatkajillesi?

Jos olet, niin miten se on onnistuneesti tapahtunut?

Millaista menetelmää on käytetty? Dokumentointi, mallintaminen, keskustelut?

Tuliko aloite esimieheltä?

Oliko suunnitelma jo hyvissä ajoin tehty?

Oletko tehnyt hiljaisen tiedon siirtämistä tietoisesti jo kauan? Onko aika ollut riittävä?

Jos et, tiedätkö mistä se johtuu?

Mitkä asiat vaikuttavat hiljaisen tiedon siirtämisen onnistumiseen? Vastaanottaja? kiire, ym.?

Hiljaisen tiedon siirtymisen esteet

Mitkä haittaavat hiljaisen tiedon siirtymistä? Mikä ei tue eikä auta tiedon siirtymistä?

Kehitysideoita hiljaisen tiedon siirtymiseen

Tuleeko sinulle mieleen hyviä tapoja siirtää hiljaista tietoa?

Mitä mieltä olet seuraavista?

Mallintaminen eli työvaiheet kuvataan ja dokumentoidaan, josta seuraaja voi ne lukemalla oppia.

Haastattelu. Kokemusten vaihtopiirit. Keskustelut.

Mentorointi.

Työpari. Sijais- tai varamiesjärjestelmä.

Työn kierto eli etukäteen tiedossa oleva työnvaihto.

Oppisopimus. Mestari-kisälli-menetelmä.

LIITE 2: HAASTATTELU VASTA ALOITTANEILLE HENKILÖSTÖN JÄSENILLE

Mikä on ydinosaamista? Miten sinun ja sinun osaston osaaminen ja hiljainen tieto on syntynyt?

Mitä työtä teet ja millainen työhistoriasi Turulassa on?

Oletko havainnut että työssäsi, jossa olet vasta aloittanut, on dokumentoimatonta tietoa jota on vaikeaa sanoa kuvailla?

Miten sinun osastolla tehtävän työn ydinosaamista voi oppia?

Koetko että sinulle on muodostunut hiljaista tietoa?

Kysymys niille, joilla on aiempaa työhistoriaa Turulassa eri tehtävissä: Koetko että aiemmasta työkokemuksestasi eri tehtävissä on hyötyä?

Miten yrityksessä tunnustetaan henkilöiden ydinosaaminen?

Koetko että työnantaja haluaa taltioida ja siirtää tietoa henkilöltä toiselle? Onko sinun kohdalla tehty toimenpiteitä, joissa tieto siirtyy?

Miten koet, kannustaako työnantaja opiskelemaan? Entä siirtymään talon sisällä tehtävistä toiseen?

Hiljaisen tiedon siirtymisen onnistumiset ja heikkoudet.

Miten koet, oletko saanut hiljaista tietoa perehdyttäjiltäsi?

Jos olet, niin miten se on onnistuneesti tapahtunut?

Millaista menetelmää on käytetty? Dokumentointi, mallintaminen, keskustelut?

Onko aika ollut riittävä?

Jos et, tiedätkö mistä se johtuu?

Mitkä asiat vaikuttavat hiljaisen tiedon siirtämisen onnistumiseen? Vastaanottaja? kiire, ym.?

Hiljaisen tiedon siirtymisen esteet

Mitkä haittaavat hiljaisen tiedon siirtymistä? Mikä ei tue eikä auta tiedon siirtymistä?

Kehitysideoita hiljaisen tiedon siirtymiseen

Tuleeko sinulle mieleen hyviä tapoja siirtää hiljaista tietoa?

Mitä mieltä olet seuraavista?

Mallintaminen eli työvaiheet kuvataan ja dokumentoidaan, josta seuraaja voi ne lukemalla oppia.

Haastattelu. Kokemusten vaihtopiirit. Keskustelut.

Mentorointi.

Työpari. Sijais- tai varamiesjärjestelmä.

Työn kierto eli etukäteen tiedossa oleva työnvaihto.

Oppisopimus. Mestari-kisälli-menetelmä.