

Helena Räisänen

**HILJAISEN TIEDON KERÄÄMINEN MONETRA OULU OY: N TIETOPÄÄ-  
OMAKSI**

# **HILJAISEN TIEDON KERÄÄMINEN MONETRA OULU OY: N TIETOPÄÄ- OMAKSI**

Helena Räisänen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2019  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

---

Tekijä: Helena Räisänen

Opinnäytetyön nimi: Hiljaisen tiedon kerääminen Monetra Oulu Oy:n tietopääomaksi

Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2019

Sivumäärä: 47 + 1

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada Monetra Oulu Oy:n johdon ja esimiesten käyttöön helposti toteutettavia tapoja kerätä tietoa, joka säilyttäisi kilpailuedun yrityksellä. Tavoitteena tutkimukselle oli, että uran lopussa tai työtehtävien vaihtuessa perehdyttämiseen verrattavissa oleva hiljaisen tiedon luovutus jäisi pysyväksi käytännöksi Monetra Oulu Oy:lle ja varmistaisi tietopääoman pysymisen organisaatiossa.

Opinnäytetyön toimeksiantajan, Monetra Oulu Oy:n henkilöstön keski-ikä on noin 50 vuotta ja eläköityvien määrä vuositasolla on korkea. Tästä syystä valitsin opinnäytetyön aiheeksi hiljaisen tiedon keräämisen ja säilyttämisen yrityksessä. Halusin tutkia mitä eri keinoja on hiljaisen tiedon keräämiseen ja millä tavoin asiaa voitaisiin tuoda henkilöstölle positiivisessa valossa, joka motivoisi jakamaan omaa hiljaista tietoa. Tarkoituksena oli selvittää myös millä tavoin hiljaisen tiedon jakaminen juurrutettaisiin organisaation työkuultuuriin ja siitä tulisi osa normaalia työuraa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa teorian lisäksi tutkimuksen toiminnallisena osana toteutettiin työpaja tammikuussa 2019. Työpajaan osallistui 17 henkilöä Monetra Oulu Oy:n eri osastoilta. Työpajassa tehtiin ryhmätyö, jossa etsittiin tutkimuskysymyksiin vastauksia ja pohdittiin hiljaisen tiedon jakamista. Työpajasta saadun aineiston lisäksi keräsin materiaalia erilaisista kirjallisista ja digitaalisista lähteistä.

Tutkimuksen pohjalta syntyi useita erilaisia tapoja jakaa hiljaista tietoa. Syntyneet ideat voidaan hyödyntää ja ottaa käytäntöön, jolloin hiljaisen tiedon jakaminen lisää koko yrityksen tietopääomaa. Keskeisimmät tutkimustulokset osoittivat, että henkilöstössä on halua ja kiinnostusta hiljaisen tiedon jakamiseen eikä siitä odoteta erityistä palkkiota, vaan katsotaan sen kuuluvan normaaliin työkuvaan. Työnkuvauksen ja ajantasaisen ohjeistuksen katsottiin olevan tarvittava pohja, jotta hiljaista tietoa voitaisiin kerätä osaamisen tueksi. Lisäksi peräänkuulutettiin aikaa, jonka hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii.

Jatkotutkimuksen aihe voisi olla hiljaisen tiedon tallentaminen henkilöstöhallinnon tulossa olevaan, uuteen tietojärjestelmään tai tiedon keräämisen ohjeistaminen käytännön tasolle saakka.

---

Asiasanat: Hiljainen tieto, piilevä tieto, piilotieto

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Managerial work and HR

---

Author: Helena Räisänen

Title of thesis: From tacit knowledge to knowledge capital: Case Monetra Oulu Ltd

Supervisor: Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2019      Number of pages: 47+1

---

The aim of this thesis was to provide the management and supervisors of Monetra Oulu Oy with easy-to-use ways to collect tacit knowledge in order to would maintain a competitive edge in the company. The aim of the study was to ensure that those employees who are either at the end of their careers or whose duties change could transfer the tacit knowledge for the benefit of the company as a permanent procedure in Monetra Oulu Oy. This would also guarantee that the tacit knowledge remains in the company.

The average age of Monetra Oulu Oy is about 50 years and the annual number of those with retiring is quite high. For this reason, the topic for this thesis deals with collecting and preserving tacit knowledge in the company. The intention was to explore different ways of collecting tacit knowledge and study how to bring this to the staff in a positive light that would motivate them to share their tacit knowledge. The purpose was also to find out how the sharing of tacit knowledge would be rooted in the work culture of the organization and become part of a normal career.

The thesis was completed as a qualitative study. In addition to theoretical background, a workshop was carried out as a functional part of the study in January 2019. The workshop was attended by 17 people from various departments of Monetra Oulu Oy. With the help of the workshop, the aim was to find answers to research questions about sharing tacit knowledge. Furthermore, material from various literary and digital sources was collected.

Based on the study, several different ways of sharing tacit knowledge were created. The ideas that have been generated can be utilized and put into practice, whereby sharing tacit knowledge increases the information capital of the entire company. Most importantly, the research results showed that the staff has the willingness and interest to share tacit knowledge. Sharing information is considered a normal part of the work. Work descriptions and updated instructions were thought to be the necessary basis for collecting tacit information. It was also important to know how much time was needed to transfer it. The topic for further research could focus on how to gather and save tacit knowledge to a new upcoming information system or how to create practical instructions for collecting tacit knowledge.

---

Keywords: tacit knowledge, silent knowledge, knowledge capital

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	8
	2.1 Laadullinen tutkimus.....	8
	2.1 Tutkimusprosessin kuvaus.....	9
3	HILJAINEN TIETO.....	11
	3.1 Hiljaisen tiedon käsite.....	11
	3.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen.....	15
	3.3 Monetra Oulu Oy:n yritysesittely.....	16
	3.4 Hiljainen tieto Monetra Oulu Oy:ssä.....	17
4	HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN.....	20
	4.1 Organisaation tuki.....	20
	4.2 Esimiehen rooli.....	21
	4.3 Tarvittava osaaminen ja tekniikka.....	21
	4.4 Tiedon jakamisen keinoja.....	22
	4.5 Monetra Oulu Oy:n viestintä hiljaisen tiedon siirtämisen tukena.....	26
	4.6 Luottamus, avoimuus ja tasavertaisuus viestinnässä.....	27
5	TIEDON LUOVUTTAJAN MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN.....	29
	5.1 Motivointikeinot.....	29
	5.2 Palkitseminen.....	31
6	NÄKÖKULMIA HILJAISEN TIEDON KERÄÄMISEN JUURUTTAMISEEN.....	32
	6.1 Organisaation saama hyöty hiljaisen tiedon keräämisestä.....	33
	6.2 Haasteet hiljaisen tiedon keräämisessä.....	33
7	TYÖPAJA.....	35
	7.1 Työpajan käytännön toteutus.....	35
	7.2 Havainnoinnin tulokset.....	37
	7.3 Ryhmätöiden tulokset.....	38
	7.3.1 Eläköityvän Ellin hiljaisen tiedon jakaminen.....	39
	7.3.2 Työtehtäviä vaihtavan Valtterin motivoiminen.....	40
	7.3.3 Hiljaisen tiedon jakaminen rutiiniksi.....	40
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	42
9	POHDINTA.....	44

LÄHTEET .....	46
LIITTEET .....	48

# 1 JOHDANTO

Hiljaisen tiedon keräämisen merkitys korostuu yrityksissä, joiden ikärakenne painottuu yli viisikymmentävuotiaisiin ja eläköityviä tulee olemaan paljon lyhyen aikajakson sisällä. Heillä on pitkän työkokemuksen lisäksi monipuolinen ja tärkeä tietopääoma suoraan työhön liittyen mutta myös sisäistä että ulkoisista asiakkaista sekä yrityksen muista rajapinnoista kuten toimittajista, yhteistyökumppaneista ja eri tietojärjestelmistä. Eläköitymisen lisäksi henkilöstöä voi siirtyä tehtävästä toiseen tai kokonaan toisen työnantajan palvelukseen. Näissäkin tapauksissa hiljaista tietoa siirtyi pois tiimistä tai lähtee kokonaan yrityksestä ulos. Tätä kokonaisuutta ajatellen halusin tehdä opinnäytetyön hiljaisen tiedon keräämisestä työnantajalleni Monetra Oulu Oy:lle.

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus ja teoriaa siihen etsin kirjallisuudesta, artikkeleista ja internet-sivuilta. Pääkehys opinnäytetyössäni on hiljainen tieto ja viitekehysenä viestintä, jolla voi tukea hiljaisen tiedon jakamisen tärkeyttä. Tämän pohjalta suunnittelin työpajan ja johdin teoriasta työpajan kysymykset. Työpajaan kutsuin Monetra Oulu Oy:n henkilöstöä sekä esimiestyötä tekeviä, että operatiivisessa työssä olevia henkilöitä. Tavoitteena oli saada työpajaan monetralaisia erilaisista työtehtävistä. Toivoin saavani paikalle henkilöitä, joilla olisi aiempaa kokemusta siitä kuinka hiljaista tietoa on siirretty heille tai kuinka he ovat työhistoriansa aikana luovuttaneet hiljaista tietoa toiselle henkilölle tai organisaatiolle ja minkä tavan he ovat kokeneet parhaaksi tiedon siirtämiselle. Toivoin, että työpajaan osallistuisi myös niitä monetralaisia, joilla on vasta lyhyt työura takanaan, sillä he voisivat tuoda toisenlaista näkemystä hiljaisen tiedon siirtämiseen sen vastaanottajina.

Tavoitteena tutkimukselle oli löytää erilaisia keinoja kerätä hiljaista tietoa, jolla se saataisiin jäämään Monetra Oulu Oy:n tietopääomaksi sekä luoda tähän toimintatapa, joka olisi palkitseva ja motivoiva. Halusin löytää hiljaisen tiedon keräämiselle tavan, jonka henkilöstö kokisi miellyttäväksi ja joka pystyttäisiin toteuttamaan helposti. Tavoitteena oli kehittää malli, jolla hiljaisen tiedon kerääminen saataisiin juurtumaan osaksi Monetra Oulu Oy:n työkalustoa ja se koettaisiin luonnolliseksi osaksi työuran elinkaarta. Hiljaisen tiedon jääminen yritykseen helpottaisi työtehtävässä jatkavan henkilön työtä sekä toimisi työkaluna esimiehille perehdytyksessä. Samalla se toisi joustavuutta henkilöstön työtehtävien vaihtumiseen yrityksen sisällä.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 2.1 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus etsii vastauksia kysymyksiin ”miksi” ja ”miten” ja aineisto koostuu eri lähteistä olevasta teoriaosuudesta sekä osuudesta, jossa vastauksia on etsitty havainnoinnin, haastattelun tai kyselyn avulla. Tässä opinnäytetyössä käytän teorian tueksi menetelmänä työpajaa ja havainnointia. Tämä tutkimus voisi mielestäni olla kehittämistehtävä, jos Monetra Oulu Oy:ssä olisi valmiiksi käytössä jokin hiljaisen tiedon keräämisen menetelmä, jota tämä tutkimus kehittäisi. Sitä ei kuitenkaan ole, eikä tutkimuksen aihetta ole myöskään annettu minulle kehittämistehtävänä, vaan valitsin aiheen itse. Nämä seikat puoltavat mielestäni laadullista tutkimusta ja pyrin löytämään sen avulla vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteenä voisi todeta, että tällä tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta tai hänen tuottamistaan kulttuurituotteista jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Välittömän havainnon tavoittamattomissa olevat asiat ovat kuin arvoituksia ja tutkimuksen tavoite on näiden arvoitusten ratkaiseminen tutkimuksessa. (Vilka 2005, 98.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyllä tutkimuksella on mahdollista tavoittaa myös ihmisen merkityksellisiksi koettuja tapahtumaketjuja, kuten oman elämän kulkua tai omaan elämään pidemmälle jaksolle sijoittuvaa asiaa (Vilka 2005, 97). Hiljaisen tiedon luovuttaminen ja vastaanottaminen ovat näitä Vilkan kuvaamia, ihmisen kokemia tapahtumaketjuja, jotka onnistuneina jäävät mieleen positiivisina kokemuksina. Ne rikastavat työuraamme ja auttavat ymmärtämään hiljaisen tiedon luovuttamisen tärkeyden ja arvon. Tätä positiivista suhtautumista hiljaisen tiedon luovuttamiseen peräänkuulutan ja yritän löytää vastauksen tutkimuskysymyksiini, joita ovat:

- Miten hiljaista tietoa voidaan kerätä ja saada jäämään Monetra Oulu Oy:lle?
- Mikä motivoisi luovuttamaan hiljaista tietoa ja saisi sen tuntumaan palkitsevalta?
- Miten hiljaisen tiedon kerääminen saadaan juurrutettua osaksi Monetra Oulu Oy:n kulttuuria?



## 2.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Laadullisessa tutkimuksessa käytän menetelmänä työpajaa ja havainnointia, joihin osallistuu Monetra Oulu Oy:n henkilöstöä. Työpajaan kutsun sähköpostitse henkilöitä eri osastoilta ja eri työtehtävistä ja toivon saavani osallistujia paikalle 16-20. Kutsu (liite 1) lähetetään 276 henkilölle. Mikäli osanotto jää alle 16 henkilön, järjestän toisen samanlaisen työpajan, jotta tavoitteena oleva osallistujien määrä täyttyy.

Työpajan osanottajille kerrotaan mitä tarkoitusta varten tietoa kerätään ja millä tavalla ja missä sitä tullaan käyttämään. Työpajassa henkilöt jaetaan pienryhmiin, joissa on neljästä viiteen henkilöä aina yhdessä ryhmässä, ryhmäkoko riippuu työpajaan osallistuvien kokonaismäärästä. Pohjustan ennen ryhmätöiden aloittamista kertomalla kuvitteellisen esimerkin eläköityvästä Ellistä ja työtehtävää vaihtavasta Valtterista ja toivon sen elävöittävän tilannetta ja helpottavan vapaata ideointia. Haluan saada työpajan tunnelmasta kevyen ja innostuneen, joka saisi mielikuvituksen liikkeelle. Toivon saavani ryhmät miettimään käytännön keinoja, kuinka hahmot eläkkeelle jäävä Elli ja työtehtävää vaihtava Valtteri voisivat parhaiten siirtää hiljaista tietoa jäämään yritykseen sekä työnsä jatkajille.

Jokaisella ryhmällä on käytössään fläppitaulu, johon kirjoitan etukäteen tutkimuskysymykseni. Ryhmät miettivät vastauksia Ellin ja Valtterin hahmon kautta ja toivon, että se rohkaisee kertomaan ideoita paremmin kuin jos osanottajat puhuisivat suoraan itsensä kautta. Ryhmät keskustelevat hiljaisen tiedon keräämisestä ja siirtämisestä ja kertovat omista kokemuksistaan sekä tiedon luovuttajana että tiedon vastaanottajana. Tutkimuskysymykset ohjaavat keskustelua ja ideointia myös hiljaisen tiedon luovuttamisen motivointiin ja siihen, kuinka hiljaisen tiedon kerääminen saataisiin jäämään Monetra Oulu Oy:n yrityskulttuurin luonnolliseksi osaksi.

Ryhmien työskennellessä teen havaintoja ja kirjaan itselleni ylös, mikäli kuulen ideoita ja vinkkejä, jotka jäävät kirjaamatta fläppitauluille. En osallistu itse ryhmätöihin enkä kommentoi tai keskustele työpajan aikana osallistujien kanssa. Kun ideointi loppuu ja ryhmät ovat valmiit, ne siirtyvät toisen ryhmän fläppitaululle ja toivon, että heille tulee uusia ajatuksia kehittää ja jalostaa edellisen ryhmän ideoita. Syntyneet uudet ideat tai edellisten johdannaiset he lisäävät fläppitaululle. Näin kaikki ryhmät käyvät toistensa fläppitauluilla jatkamassa ideoita ja saadaan mahdollisesti synnytettyä lisää uusia näkökulmia. Lopuksi kerään fläppitauluilta saadun aineiston opinnäytetyöni materiaaliksi. Aineisto jää kaikilta osin nimettömäksi ja sitä käytetään vain tässä opinnäytetyössä.

Työpajoista kerätyn tiedon pohjalta ja hiljaisen tiedon teoriaa hyödyntäen, pyrin luomaan selkeän menetelmän hiljaisen tiedon keräämiseen sekä tiedon luovuttajien motivoimiseen. Lisäksi tutkin keinoja, joilla hiljaisen tiedon kerääminen saadaan juurrutettua luonnolliseksi osaksi Monetra Oulun yrityskulttuuria. Tavoitteena on saada luotua toimintapa, joka on monistettavissa eri osastoille työtehtävistä riippumatta ja jonka avulla hiljainen tieto saadaan kartuttamaan yrityksen tietopääomaa.

## 3 HILJAINEN TIETO

### 3.1 Hiljaisen tiedon käsite

Hiljaisen tiedon (*tacit knowledge*) käsite on Michael Polanyin jo 1940-luvulla alkaneen teoreettisen kehittelytyön tulos. Polanyin perusidea on, että aitoa keksimistä ei voida ohjata muodollisilla säännöillä eikä algoritmeilla. Kaikki tieto on yhtä aikaa sekä jaettua että julkista ja henkilökohtaista, koska tietoon aina liittyvät tietäjän tunteet ja suhtautumistapa. Kaiken tiedon pohjalla on hiljainen tieto, jossa jaettu ja eksplikoitu tieto sekoittuu yksilön ainutlaatuisiin kokemuksiin. Näin tiedolla on aina kaksi ulottuvuutta, kohdennettu tieto eli tietämisen kohde (*knowledge*) ja hiljainen tieto väli-teenä tuon kohteen käsittelyyn (*knowing*). Ulottuvuudet ovat toisiaan täydentäviä ja vahvasti tilannesidonniaisia. Usein hiljainen tieto ilmenee sellaisina tiedostamattomina sääntöinä ja normeina, jotka tukevat muuta kohdetietoa. (Polanyi 1969, 144; Raivola & Vuorensyrjä 1998, 12-13.)

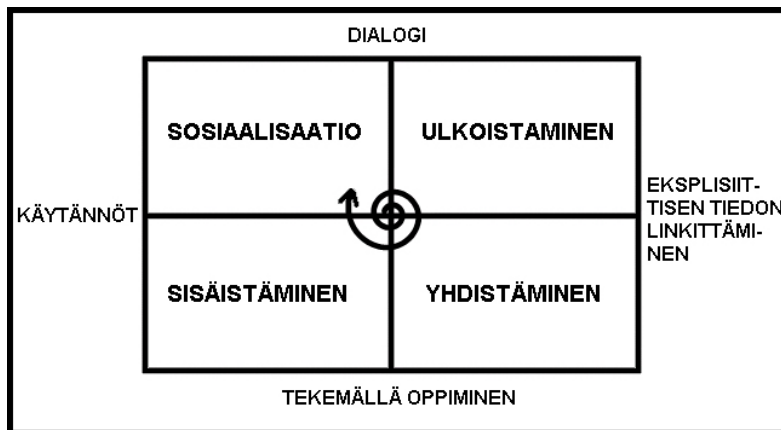
Michael Polanyi käyttää esimerkissään hiljaisesta tiedosta ihmisen taitoa ajaa polkupyörällä tai uida. Osaamme pyöräillä ja uida mutta emme osaa selittää kuinka onnistumme pitämään tasapainoa yllä tai kuinka pysymme pinnalla. Meillä ei ole ehkä pienintäkään käsitystä siitä, miten asian teemme mutta siitä huolimatta osaamme pyöräillä ja uida. Emme osaa selittää lihaksiemme monimutkaista koordinoitua ja tiedämme, että uinti ja pyöräily ovat kokonaisuuksia useasta asiasta, mutta tästä huolimatta emme pysty selittämään taitoamme. (1969, 141-142.)

Hiljaisesta tietämyksestä käytetään yleensä käsitettä hiljainen tieto. Hiljaisen tiedon ohella erilaisia käsitteitä viljellään kuvaamaan samaa asiaa: hiljainen osaaminen, piilevä tieto, piiloinen tieto, sanaton tieto, tacit-tieto, kokemusperäinen tieto, kokemuksellinen tieto tai kokemuksellinen osaaminen. (Virtainlahti 2009, 31.)

Nonakan ja Takeuchin mukaan on oleellista ymmärtää, että organisaatiolle syntyy ja kehittyy vankka tietopohja vasta kaikkien prosessien - sosialisoinnin, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen yhteisvaikutuksen kautta. Vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ihmiset ottavat opikseen muiden kokemuksista ja omaksuvat heidän ajattelumallejaan ja käytäntöjään. Sen jälkeen he voivat jakaa omaksumansa hiljaisen tiedon ulkoistamalla sen muille näkyväksi tiedoksi esim. käymällä

syvällistä dialogia ja käyttämällä havainnollisia kielikuvia tukena. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-73; Ilmarinen, viitattu 13.1.2019, 6.)

Nonaka ja Takeuchi kuvaavat kokemuksista oppimista neljän eri vaiheen avulla, joissa korostuu sosialisatio eli vuorovaikutus, ulkoistaminen eli hiljaisen tiedon muokkaus näkyväksi, tiedon yhdistäminen laajemmiksi kokonaisuuksiksi sekä tiedon sisäistäminen, jolloin tieto muuttuu hiljaiseksi ja tulee osaksi yksilön henkilökohtaista tietopohjaa. Kierros jatkuu, kun yksilö jakaa sisäistämäänsä tietoa hiljaisesti ja näin tiedon määrä kasvaa sekä yksilöiden aiemmat käsitykset mahdollisesti muuttuvat. (1995, 6-7). Näin organisaation osaaminen kehittyy ja kasvaa ja uusi tieto luo edelleen uutta tietoa.



KUVIO 1. SECI-malli eli tietämyksen spiraali (Nonaka & Takeuchi, 1995, 71)

Virtainlahden teoriassa korostuu kokemuksen myötä saatu tieto ja osaaminen. (2009, 167). Tämä täytyy pitää erillään lahjakkuudesta, kuten esimerkiksi musikaalisuudesta tai taiteellisuudesta. Lahjakkuuden erottaa hiljaisesta tiedosta tapa oppia kokemuksesta, lahjakkuus ei lisääny kokemuksen ja tekemisen myötä toisin kuin hiljainen tieto. Esimerkiksi asiakaspalvelussa tarvittavaa vuorovaikutustaitoa voit oppia työkokemuksen myötä, mutta esimerkiksi nuottikorvaa et saa itsellesi, ellei sinulla ole musiikillista lahjakkuutta.

Ihmisillä on paljon erilaisia taitoja niin työssä kuin arkielämässäänkin. Hiljainen tieto näkyy käytännössä useissa eri toiminnoissamme, vaikkamme aktiivisesti huomaakaan käyttävämme hiljaista tietoa apunamme. Yleensä ne asiat, jotka osataan hyvin, muuttuvat automaattisiksi, jolloin niiden

tunnistaminen omasta toiminnasta on erittäin vaikeaa. Nämä automaatiot kuitenkin vaikuttavat jatkuvasti moniin eri asioihin, kuten toimintaamme ja päätöksentekoomme. Näitä automatisoituneita taitoja voidaan kutsua hiljaiseksi tiedoksi ja tietämykseksi. (Virtainlahti 2009, 38-39.)

Tarkastelemme muutamia vaistonvaraisia esimerkkejä tiedosta, jotka saattavat sopia hiljaiseen tietämykseen: kasvojen tunnistaminen vain muutamasta hätäisesti piirretystä viivasta kuvassa, pallon heittäminen ja sieppaaminen kiinni, monimutkaisen koneen käyttäminen, polkupyörällä ajaminen, konserttipianistina oleminen, kirjan tai kartan lukeminen, potilaan voinnin näkeminen tai monimutkaisia tietoja sisältävät asiat, kuten ihmissuhteiden välinen toiminta, kielen ymmärtäminen ja aivo-kasvain. Nämä ilmiöt näyttävät sisältävän normatiivista, tarkoituksellisesti suoraa toimintaa, jota voidaan helposti luonnehtia tiedon termein, mutta samaan aikaan se näyttää sisältävän jotain, jota ei voida ainakaan täysin pukea sanoiksi. (Gascoigne & Thornton 2013, 3.)

Esimerkiksi tietotekniikan hyvä hallitseminen vaikuttaa päivittäiseen työhön ja siihen liittyviin valintoihin. Samoin vaikkapa kirjanpidon ymmärrys tai matemaattinen lahjakkuus helpottaa työtämme arjessa. Asioihin ei kiinnitä huomiota, sillä olemme tottuneet siihen, että osaamme tietyt asiat, niitä sen enempiä ajattelematta. Kuitenkin nuo kyvyt vaikuttavat siihen, miten suunnittelemme työpäivämme ja kuinka paljon tiedämme ehtivämme tehdä työpäivän aikana. Näin on myös Monetra Oulu Oy:ssä. Hiljainen tieto työhön sisältyvistä vaiheista ja tieto siitä, missä järjestyksessä työtehtävät kannattaa tehdä, on meissä itsessämme ja hyödynnämme sitä ilman, että asioita tarvitsee tarkistaa ohjeista tai kysyä siihen neuvoa.

Nonaka ja Takeuchi käyttävät hiljaisesta tiedon esimerkkinä japanilaisen baseball-pelaajan, Shigeo Nagashiman haastattelua. Häneltä kysyttiin, kuinka hän on onnistunut käyttämään tilaisuuksia hyväksi ja lyömään voitoksi niin monta peliä tiukoista tilanteista huolimatta. Nagashima yritti vastata ilmein ja elein, mutta ei osannut kuitenkaan kertoa mitä täsmälleen tarkoitti. Nagashiman sanat eivät olleet kovin loogisia ja systemaattisia ja lopulta hän totesi yksinkertaisesti. ”Sinun täytyy vain tuntea se.” (1995, 9.) Mielestäni tämä on oiva esimerkki hiljaisesta tiedosta ja sen käyttämisestä.

Hiljaisen tiedon pääoma kertyy yrityksessä vähitellen yhteisessä työskentelyssä, ja se on mukana yrityksessä rakenteellisena pääomana. Punaisena lankana Nonakan ajattelussa on se, että tiimi on aina etevämpi kuin kaikkien jäsentensä osaamisen summa ja että suuri osa tästä yhteisestä osaamisesta on yhteisen kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa. (Koivunen 1997, 188.)

Tästä teoriasta esimerkkinä Monetra Oulu Oy:ssä on hyvä asiakastuntemus, joka on syntynyt pitkän ajan kuluessa yhteistyötä tehden suurelle osalle henkilöstöä. Hiljaisen tiedon karttuminen on tarvinnut aikaa, jotta kokemus asiakastyöstä on voinut kasvaa ja siirtyä henkilöstössä eteenpäin. Samalla se on muovautunut ja kehittynyt vuorovaikutuksen ansiosta. Näin se on jäänyt yritykseen tietopääomaksi, jota Monetra Oulu Oy pystyy käyttämään kehittäessään asiakaspalveluaan.

Koivusen mukaan yritysmaailmassa hiljainen tieto on määritelty käytännölliseksi osaamiseksi. Sillä tarkoitetaan käytännöllistä tietotaitoa, joka on tullut organisaatioon joko henkilöstön mukana tai kokemuksen kautta. Koivunen viittaa R.K. Wagneriin ja R.J. Sternbergiin, jotka ovat tutkineet hiljaista tietoa jokapäiväisessä arkisessa toiminnassa ja yritysten käytännöissä. Heidän mukaansa hiljainen tieto on käytännöllistä tietotaitoa, joka hankitaan kokemuksen kautta ja joka karttuu tarkkailemalla ja vierestä oppimalla, ilman erityistä opastusta ja ohjeistusta. Hiljaista tietoa on siis mahdollista siirtää muille ja se on vuorovaikutuksessa koodatun, eksplikoidun tiedon ja kokemuksen, tekemällä oppimisen välillä. (Wagner 1987, 1236-1247; Wagner & Sternberg 1987, 301-312; Koivunen 1997, 191.)

Hiljaiseen tietoon, sen ilmaisemiseen ja kehittymiseen vaikuttavat jokapäiväiset eteen tulevat tapahtumat ja työpaikan ja organisaation toiminnan asetelmat riippumatta siitä, mikä hiljaisen tiedon alkuperä on. On myös ilmeistä, että tämä voi tapahtua negatiiviseen suuntaan, ts. defensiivisten rutiinien muodostumiseen; epäselvempää on, miten positiivisia hiljaisen tiedon vaikutuksia voidaan edistää. Operationaalisesti ja organisaation toiminnan kannalta relevantteja kuvauksia hiljaisesta tiedosta voi olla hankalaa tai jopa mahdotonta tuottaa, ja siten sen myötä saavutettavissa olevia hyötyjä voi olla haastavaa tavoittaa. (Tooma, Onnismaa & Kajanto 2008, 15.)

Hiljainen tieto koostuu kokemuksista, käsityksistä, arvoista ja tuntemuksista, jopa vaistoista ja pelkistä aavistuksista, joille meillä ei ole selitystä. Olemme sisäistäneet tuon tiedon itseemme huomaamatta itsekään, milloin tuo sisäistys on tarkalleen ottaen tapahtunut. Emme pysty irrottamaan tuota tietoa itsestämme vaan se on meissä sisäänrakennettuna ja moniulotteisena. Tieto auttaa meitä niin työssämme kuin vapaa-ajallakin tietämään kuinka toimia missäkin tilanteessa. Koulutuksen ja kokemuksen lisäksi ammattitaitomme ja osaamisemme pohjautuu tähän hiljaiseen tietoon. Toivon löytäväni keinoja kerätä tätä syvää osaamista ja luoda positiivisuutta sekä osaamisen iloa myös tiedon luovuttajalle.

### 3.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Hiljaisen tiedon tunnistaminen työssä on haasteellista, koska työrutiinit tulevat työntekijöille tutuiksi, eikä enää osata erottaa asiantuntijan erityisosaamista vaativasta työstä. Hiljainen tieto voi liittyä työssä tarvittaviin ihmissuhteisiin, asiakasverkostoon, tietotekniikkaan, kirjanpidon tuntemukseen, aikataulujen hallintaan ja työtehtävien priorisointiin. Nämä vain muutamia mainitakseni, sillä organisaatioon kuuluu monen alan osaajia. Monetra Oulu Oy:n työtehtävien kirjo ja laajuus on moninainen ja näin myös henkilöstön osaaminen, jossa perustehtävien hallinnan rinnalle on syntynyt paljon eri rajapintoihin liittyvää hiljaista tietoa.

Hiljaisen tiedon tunnistaminen vaatiikin pysähtymistä: mitä minä osaan, mitä tiedän, mistä tiedän, miten teen, keneltä kysyn jne. Organisaatiossa hiljaisen tiedon tunnistamisessa voidaan lähteä liikkeelle selvittämällä työntekijöiden osaaminen osaamiskartoituksella. Mallintamisen avulla voidaan puolestaan tuoda esille työprosesseihin liittyvää hiljaista tietoa, koska dokumentointi tuo tiedon kaikkien saataville. Silti kartoitukset ja mallintaminen tuovat organisaation osaamisesta esille vain tietyn alueen. Jotta hiljainen tieto tunnistetaan työssä, on myös kiinnitettävä huomiota työntekijän syvällä toimiviin aavistuksiin ja aisteihin. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 31.)

Jo henkilön työhaastattelussa tulisi hakijaa kuunnella tarkoin, sillä hän voi kertoa itsestään juuri sellaista hiljaista tietoa aikaisemmin kokemastaan, jota ei ilmene työ- ja koulutodistuksista. Tämän lisäksi kehityskeskusteluissa esimies voi kuulla henkilöstön kertovan omasta osaamisestaan asioita, jotka eivät muissa työelämän tilanteissa käy esille. Tilaisuus kannattaa käyttää hyväksi ja tiedustella henkilöstön ajatuksia siitä, kuinka hiljaisen tiedon keräämistä voisi tehdä ja kuinka se saataisiin mielekkääksi osaksi työyhteisöä. Näiden kysymysten avulla voidaan hiljaista tietoa kartoittaa keskusteluissa henkilöstön kanssa ja saada yrityksen ydinosaamisen lisäksi kerättyä sitä tietoa, jota kilpailijat eivät pysty jäljittelemään.

Hiljainen tieto ydinosaamisen ympärillä on se osa-alue, jota kilpailijoilla ei ole mutta jonka he haluaisivat saada itselleen. Tämän vuoksi onkin tärkeää saada hiljaista tietoa kerättyä talteen, ettei se missään vaiheessa lähtisi kilpailijoille henkilöstön mukana, eikä myöskään poistuisi henkilöstön eläköityessä. Tämän tietopääoman jäädessä Monetra Oulu Oy:lle, se antaa lisäarvoa ja hyödyttää koko organisaation liiketoimintaa.

### 3.3 Monetra Oulu Oy:n yritysesittely

Tällä hetkellä Monetra Oulu Oy:n henkilöstöä on noin 460 henkilöä, joista suurin osa työskentelee yrityksen toimipisteessä Nuottasaarentie 5, Oulussa. Osa henkilöstöstä kuuluu hallintopalveluihin ja he työskentelevät asiakkaan tiloissa eri puolella Oulun kaupunkia. Yritys on toiminut noin seitsemän vuotta ja muutos on ollut valtava, mutta Etelä-Suomeen laajenemisen myötä nopea kasvu jatkuu edelleen. Suurin osa Monetra Oulu Oy:n henkilöstöstä on Oulun kaupungin entistä henkilöstöä, mutta yrityksen kasvun myötä ulkopuolelta on palkattu lisää osaajia.

Monetra Oulu Oy (silloinen Monetra Oy) aloitti toimintansa vuonna 2012, kun Oulun kaupunkiin yhdistyi neljä ympäristökuntaa. Samassa yhteydessä Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä päätettiin siirtää palkanlaskenta ja taloushallinto Oulun kanssa saman katon alle. Oulun kaupungin palveluksesta siirtyi 80 talous- ja henkilöstöhallinnon työntekijää ja PPSHP:n palveluksesta noin 20 työntekijää silloisen Monetran palvelukseen. (Monetra Oy 2017, viitattu 26.12.2018.)

Monetra Oy on kuntaomisteinen konserni, jonka ovat perustaneet Oulun, Tampereen, Kuopion ja Jyväskylän kaupungit sekä neljä sairaanhoitopiiriä. Monetra Oy tuottaa asiakkailleen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut, hallinto-, hankinta-, rekrytointi-, painatus-, tulkki-, sekä asiakirja- ja tietosuojapalvelut. Monetra-konsernilla on toimipisteitä Pirkanmaalla, Pohjois-Pohjanmaalla, Keski-Suomessa, Pohjois-Savossa sekä Lapissa. Monetra Oy -konserni on voittoa tavoittelematon in-house-organisaatio, jonka palveluvalikoimat ovat ratkaisu kuntien tukipalveluiden tuottamiseen. (Monetra Oy 2017, viitattu 26.12.2018.)

Monetran palveluvalikoima laajeni tulkkipalveluihin alkuvuodesta 2015, kun Monetra Oulu Oy: öön liittyi Oulun kaupungille aiemmin kuulunut Pohjois-Suomen tulkkipalvelu, joka tuottaa tulkkaus- ja käännöspalveluita viranomaisille ja kunta-asiakkaille. Monetra Oulu Oy (silloinen Monetra Oy) laajeni palveluvalikoimaltaan huomattavasti vuonna 2017, kun Oulun kaupunki päätti siirtää suuren osan tukipalveluita tarjoavasta Oulun Konttori -liikelaitoksesta Monetralle. Tarjontaan tulivat hallinto-, hankinta-, rekrytointi-, painatus- sekä asiakirja- ja tietosuojapalvelut. Samalla Monetra Oy: öön siirtyi henkilöstöä lähes 300. (Monetra Oy 2017, viitattu 26.12.2018.)

Tätä pohjaa vasten tarkasteltuna voi todeta, että palveluvalikoiman laajuus pitää sisällään valtavan määrän hiljaista tietoa, joka tuottaa yritykselle kilpailuetua alan muihin toimijoihin nähden. Asiakkaat luottavat Monetra Oulu Oy:n osaamiseen sekä monipuoliseen tarjoomaan eli juuri tätä syvää



osaamista on vaalittava ja saatava se pysymään yrityksessä. Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi on tärkeää ja se tulee ottaa huomioon henkilöstön rekrytoinnissa, perehdytyksessä, koulutuksessa ja henkilöstön sijoittamisessa eri työtehtäviin. Kaikessa henkilöstön liikkeessä yrityksen sisällä ja siitä ulos, on eri osaamisalojen hiljainen tieto saatava kerättyä ja jäämään Monetra Oulu Oy:n tietopääomaksi.

### **3.4 Hiljainen tieto Monetra Oulu Oy:ssä**

Monetra Oulu Oy:n hiljainen tieto eri osastoilla tarkoittaa osittain eri asioita, osittain samoja asioita. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja asiakkaiden organisaatioiden hyvä tuntemus ovat mielestäni kaikkia osastoja yhdistävä hiljaisen tiedon osa-alue. Suurinta osaa yhdistää myös kirjanpidon tuntemus ainakin jollakin tasolla, sillä se liittyy useimpiin Monetra Oulu Oy:n palvelualueisiin. Hiljaiseen tietoon ei kiinnitetä erityistä huomiota ja se hukkuu normaalin työn tekemiseen. Vain kun siihen kiinnitetään erityistä huomiota, käy ilmi sen määrä ja moninaisuus sekä se, kuinka suuri vaikutus sillä on työn onnistumiseen ja mielekkyyteen. Perehdyttäessä uutta henkilöä huomaa usein hiljaisen tiedon määrän, kun uusi työntekijä esittää kysymyksiä eikä vastauksia ole löydettävissä valmiiksi dokumentoituna. Siinä konkretisoituu mm. se kuinka teoria ja käytäntö tarvitsevat tämän ”hiljaisen tiedon sillan” yhtyäkseen, jotta työ pystytään järkevästi ja tehokkaasti suorittamaan.

Kriittinen hiljainen tietämys on sellaista tietämystä, jota ilman organisaation toiminta vaarantuu. Se on erityistä osaamista ja tietämystä liiketoiminnan kannalta olennaisista asioista. Organisaatiossa tulisi tarkastella, mitä erityisosaamisista löytyy ja keiden hallussa ne ovat. Erityisen tärkeää on tunnistaa ne osaamiset ja tietämyksen alueet, jotka ovat vain yhden tai isossa organisaatiossa muutaman ihmisen hallussa. (Virtainlahti 2009, 89.)

Otetaan esimerkiksi Monetra Oulu Oy:n matkustuksenhallintapalvelu, joka sisältää matkalippujen varaamisen asiakkaiden työmatkoille. Työtehtävä voi tuntua yksinkertaiselta; tarvitaan asiakkaan tietojen lisäksi vain matkustuskohde, aikataulu sekä järjestelmä, jonka avulla matkaliput tilataan. Tämän lisäksi sinun on osattava ajatella matka käytännössä, aivan kuin olisit itse lähdössä kyseiselle matkalle. Näin pystytään valitsemaan asiakkaalle parhaimmat liput huomioiden hotellin sijainti ja aikataulu. Asiakkaan on ehdittävä juna-asemalta tai lentokentältä tapaamiseensa, ja siirtymiin

kuluva aika on huomioitava aikataulussa. Lisäksi on mietittävä hotellin sijainti koulutus- tai tapaa-  
mispaikkaan nähden. Asiakkaalla voi olla myös omia toiveita hotellista, huoneen sijainnista, juna-  
vaunusta, istumapaikasta tai lentoyhtiöstä. Kaiken tuon oppii kokemuksen myötä ja hiljainen tieto  
karttuu asiakkaista ja heidän toiveistaan matkustukseen liittyen.

Mikäli henkilö vaihtaa työtehtävää, olisi helpointa, että uuden henkilön ei tarvitsisi opetella samoja  
asioita yrityksen ja erehdyksen kautta, vaan hän saisi hiljaisen tiedon edeltäjältään. Tiedon luovut-  
taminen yritykselle tulisi olla luonnollinen osa työuraa ja tuntumaan hiljaisen tiedon luovuttajasta  
mielekkäältä ja palkitsevalta. Tehtävään tulevan uuden henkilön olisi helpompi tulla jatkamaan  
työtä, kun hän saisi tiedon valmiina ja osaisi alusta saakka huomioida asiakkaiden erityistarpeet  
työssään. Niin talous- kuin henkilöstöhallinnon tehtävissäkin on vastaavaa hiljaista tietoa, jota ei  
lue Monetra Oulu Oy:n intranetissä tai palvelukorteilla, joihin on dokumentoitu työohjeita eri tehtä-  
vistä.

Taloushallinnon tehtäviin liittyvää hiljaista tietoa on asiakkaiden laskentatunnisteiden erityispiirtei-  
den tunnistaminen ja hyödyntämisen osaaminen taloushallinnon eri tehtävissä. Esimerkkinä tästä  
ovat asiakkaiden epäselvät ostolaskut, jolloin laskun vakiotiedoista ei käy ilmi kuka tai mikä palve-  
lualue on tuotteen tilannut ja minne se on toimitettu. Laskunkäsittelijän on osattava päätellä saata-  
villa olevista laskun tiedoista keneltä pyytää lisätietoa, jotta lasku pystytään tiliöimään oikein. Joskus  
tieto täytyy osata lukea rivien välistä ja kokeneella laskunkäsittelijällä se onnistuu. Tätä tietoa ei voi  
löytää mistään, vaan sekin on hiljaista tietoa, joka on tekijälle kertynyt työkokemuksen myötä.

Henkilöstö- ja palkkahallinnossa hiljaista tietoa on asiakkaan historian tunteminen, sen organisaa-  
tioissa tapahtuneet muutokset pitkältä ajalta, jotka tuovat oman lisänsä työtehtäviin. Tässä hiljainen  
tieto voi olla henkilön palveluhistorian muistamista, joka helpottaa esimerkiksi palkkahallinnon teh-  
tävissä. Käytännössä kyse voisi olla esimerkiksi työntekijän entisen sukunimen muistaminen tai  
kutsumanimen muistaminen, vaikka niitä ei henkilön tiedoista suoraan näkisikään. Tarkoitin tässä  
yhteydessä sitä, että henkilöä ei kutsuta ensimmäisellä etunimellä vaan vaikka toisella tai kol-  
mannella etunimellä.

Tämä pitkän ajan yhteistyön tuloksena syntynyt hiljainen tieto on Monetra Oulu Oy:n kaikilla palve-  
lualueilla saatavilla, se vain on tunnistettava ja saatava kerättyä talteen. Tieto vaihtelee eri tehtä-  
väalueilla, osa tiedoista kuuluu salassapitovelvollisuuden piiriin mutta osa on normaalia työssä tar-  
vittavaa tietoa, joka on kertynyt työkokemuksen myötä.

Nopeasti ikääntyvässä yhteiskunnassa organisaatioilla ei ole varaa tuhlaata resursseja, tarvitaan kaikenikäisiä. Ikääntyvillä työntekijöillä on yleensä paljon organisaation toimintaan liittyvää hiljaista tietoa, ja siksi onkin tärkeää huomioida, että ikääntyvät eivät kuulu vain organisaation historiaan vaan ovat myös tulevaisuuden rakentajia. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 35.)

## 4 HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN

### 4.1 Organisaation tuki

Organisaatiokulttuurilla on tärkeä rooli työntekijöiden luottamuksen saavuttamisessa ja hiljaisen tiedon tuomisessa kaikkien ulottuville. Jos organisaatiossa on luottamusta ja avoimuutta niin henkilökunnan kesken kuin henkilökunnan ja esimiesten välillä, hiljaisen tiedon esiin saaminen on helpompaa. Luottamuksella on suuri merkitys siinä, halutaanko tuoda omaa osaamista ja tietoa esille muille. (Kärkkäinen 2005, 58.)

Luottamuksen lisäksi tarvitaan vuorovaikutusta ja yhteistä kieltä. Hiljainen tieto saadaan esille ja kerättyä talteen, kun työntekijä luottaa organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Hän uskaltaa antaa omaa osaamistaan ja tekee sen mielellään, jos hän luottaa siihen, että sekä häntä että annettua tietoa arvostetaan. Luonnollinen ja tiivis vuorovaikutus organisaation sisällä sekä asioista puhuminen avoimesti lisäävät luottamusta. Hiljaisen tiedon kerääminen tulisikin nostaa kahvipöytäkeskusteluihin ja pysyväksi osaksi viestintää, jolloin sen arvostus henkilöstön silmissä kasvaisi.

Organisaatiokulttuuri luo toiminnalle puitteet, jotka joko edistävät tai estävät tietämyksen jakamista. Luottamuksellisessa ilmapiirissä tietämystä jaetaan, kun jokainen uskaltaa tuoda oman mielipiteensä esille ja kyseenalaistaa toimintaa. Toimintatapoja kyseenalaistamalla voidaan kehittämiskohteet tuoda esille ja parantaa toimintaa. Tietämyksen jakaminen vaatii myös ihmisten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta tapahtuakseen tehokkaasti. Tietämystä voidaan osittain dokumentoida ja jakaa sitä kautta, mutta pelkät järjestelmät itsessään eivät kuitenkaan riitä onnistuneeseen tietämyksen jakamiseen. (Virtainlahti 2009, 136.)

Ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri Monetra Oulu Oy:ssä tukevat tiedon jakamista, sillä läpinäkyvyyttä korostetaan kaikessa tiedottamisessa. Yrityksen johto jakaa tietoa säännöllisesti ja toimii samalla esimerkkinä koko henkilöstölle, jolloin se tukee samalla ajatusta hiljaisen tiedon jakamisesta. Uskon, että työyhteisö on valmis ottamaan hiljaisen tiedon keräämisen omakseen ja keinot siihen löytyvät.

## 4.2 Esimiehen rooli

Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi siihen, miten hiljaisen tietämyksen hallintaan liittyvät kysymyksen tuodaan esille ja kuinka niiden toteuttamiseen käytännössä kannustetaan. Esimiehet ovat tärkeässä asemassa, kun organisaatioon luodaan tietämyksen hallinnalle sopivaa kulttuuria. Tietämystä arvostavat käytännöt voivat luoda organisaatioon ilmapiirin, jossa osaamista ja tietämystä arvostetaan ja halutaan jakaa. Oma tietämys voidaan jättää hyvillä mielin perintönä koko organisaation käyttöön. (Virtainlahti 2009, 182.) Mielestäni Monetra Oulu Oy jakaa teorian Virtainlahden kanssa, sillä esimiehet jakavat tietoa ja edistävät avointa kulttuuria.

Esimies voi näyttää omalla esimerkillään miten hiljaiseen tietoon ja sen keräämiseen suhtaudutaan. Jos työntekijä kokee, että esimies luottaa häneen, arvostaa häntä ja hänen osaamistaan, myös työntekijä suhtautuu myönteisesti hiljaisen tiedon luovuttamiseen. Mutta jos hän kokee vähättelyä se lisää helposti tunnetta, että on ylimääräinen, liikaa. Tämä puolestaan ruokkii negatiivisia tunteita, eikä hän tunne vastuuta tiedon jakamisesta vaan pinnalle nousee helposti ajatukset siitä, että muut opetelkoot itse työnsä, niin minunkin on pitänyt opetella.

Avoin vuorovaikutus, asioista puhuminen ja palautteen antaminen lisäävät keskinäistä luottamusta. Esimiehen kiinnostus työntekijän osaamiseen saa sen tuntumaan arvokkaalta. Kun työntekijä saa kertoa esimiehelle työstään ja saa siitä palautetta, hän jakaa myös hiljaista tietoaan mielellään, jos sitä vain halutaan. Johdon sitoutumisella ja esimiehillä on suuri rooli hiljaisen tiedon saamisessa esille, se vaatii vain aikaa sekä puhumisen ja kuuntelemisen taitoa.

## 4.3 Tarvittava osaaminen ja tekniikka

Jotta hiljainen tieto saadaan kerättyä, täytyy olla keino, jolla se saadaan tehtyä ja tekniikka, jonka avulla se saadaan tallennettua. Viestintä, vuorovaikutus ja jokin tekninen ratkaisu kuten esimerkiksi Monetra Oulu Oy:n henkilöstöhallintoon tulossa oleva tietotekninen työkalu, voisi olla ratkaisu tiedon keräämiseen. Opinnäytetyöni on rajattu hiljaisen tiedon keräämiseen, mutta tiedon tallentaminen henkilöstöhallinnon tulossa olevaan, uuteen tietojärjestelmään voisi olla toisen opinnäytetyön aihe.

Osaamisen kehittäminen vaatii aikaa. Ihmiset ovat liian usein liian kiireisiä ostamaan, myymään ja jakamaan osaamistaan. Säännöllisen vuorovaikutusjärjestelmän luominen ja jatkuva kehittäminen on tarpeen, jottei vuorovaikutus jäisi pelkästään spontaaniuden varaan. Keskinäinen vuorovaikutus – kasvokkain tapahtuva tai virtuaalinen – on siis elinehto niin tietämyksen lähteille pääsemiselle kuin uusien kyvykkyyksien rakentamiselle ja kehittämiseksi. Vain siten tietämystä voidaan siirtää projektista ja yksiköstä toiseen. Kehittynyt tietotekniikka yhteisen osaamisen tallentajana ei vielä riitä tähän, tarvitaan myös uudenlaisia työkäytäntöjä ja organisatorisia ratkaisuja. (Manka 2008, 133.)

Vaikka erityistä työkalua ei hiljaisen tiedon keräämiseen olisikaan, voisi siihen käyttää Monetra Oulu Oy:llä tällä hetkellä käytössä olevia palvelukortteja. Niihin voisi lisätä hiljaisen tiedon osion, johon sekä tiedon luovuttaja että sen vastaanottaja voisivat vapaasti kirjoittaa työhön liittyviä asioita, jotka eivät liity järjestelmään tai muuhun jo ohjeistettuun. Hiljaisen tiedon osa olisi vapaamuotoista, helppoa tekstiä, jota voisi myös tarvittaessa muokata. Se kirjoitettaisiin eri asenteella kuin normaali työhjeistus palvelukorteilla. Asiat liittyisivät siihen, mitä erityistä työtehtävän tekemisessä olisi huomioitava ja muistettava, ei niinkään itse konkreettiseen työn tekemiseen. Tuo osa ohjeistuksesta olisi niin sanottua matalan kynnyksen tekstiä, jota jokaisella olisi lupa tuottaa. Vaatimukset eivät olisi korkeat, jotta hiljaista tietoa saataisiin helposti kerättyä talteen ja hyödynnettyä. Näin rohkeus riittäisi, kun tiedettäisiin että tämä paikka on ainoastaan ja vain hiljaista tietoa varten ja se on siksi sekä tyyliltään että sisällöltään erilaista kuin muu dokumentoitu tieto.

#### **4.4 Tiedon jakamisen keinoja**

Mankan mukaan tänä päivänä oleellinen kysymys on myös, miten kokemustietoa saadaan siirtymään henkilöltä toiselle ja myös työpisteestä toiseen. Eläköitymisen myötä on vaarana, että tärkeä osaaminen poistuu ihmisten mukana. (2008, 131.)

Työssä oppiminen on eräs luonteva tapa kehittää henkilöstön osaamista ja toimintakyvykkyyttä. Työssä oppimisella tarkoitetaan omista kokemuksista ja organisaation perinteestä oppimista, monitaitoisuuden edistämistä oppimisen näkökulmasta tehdyn työnkierron, tehtävien vaihdon sekä tutkimus- ja kokeiluprojekteihin osallistumisen avulla. Työssä oppimista voidaan tukea henkilökohtaisen ohjannan sekä organisoidun koulutuksen keinoin. Työssä oppimisessa keskeisiä menetelmiä

ovat kokemuksellinen oppiminen, yhteistoiminnallinen oppiminen ja tiimioppiminen. (Sarala & Sarala 1996, 138.)

Hiljaisen tiedon siirtämisestä, jakamisesta ja keräämisestä löytyy tietoa ja osa keinoista on helposti toteutettavissa. Saatavissa olevan teorian lisäksi toivon saavani työpajan avulla esille uusia ja erilaisiakin keinoja tiedon keräämiseen. Nämä yhdistettynä ja tarvittaessa kehiteltynä edelleen voisi tuoda Monetra Oulu Oy:n kokonaan uudenlaisen toimintatavan, jolla yrityksen tietopääomaa kartutettaisiin.

Maarit Virran haastattelussa Päivi Kupias kertoo artikkelissaan **mentoroinnin** muuttumisesta perinteisestä oppipoika - mestari -asetelmasta vertaismentoroinnin ja valmentavan mentoroinnin suuntaan. Mentorointikin saanut samanlaisia piirteitä kuin coaching tai työnohjaus. Kun oppimiskäsitteet ovat muuttuneet, on ymmärretty, että ”kannettu vesi ei kaivossa pysy”. Mentorin rooli on muuttunut neuvonantajasta ja tiedonjakajasta yhä vahvemmin kuuntelijan, sparraajan ja valmentajan rooliin. (Osviitta 4/2017, viitattu 29.12.2018.)

Mentorointi on hyvä tapa oppia ja jakaa tietoa – erityisesti silloin kun kyseessä on kokemuksen kautta kehittyneen ja syventyneen osaamisen siirtäminen, koska mentorointi tarjoaa riittävän pitkäkestoisen ja vuorovaikutteisen rakenteen tätä varten. Mikäli mentoroinnilla pyritään varautumaan asiantuntijoiden eläköitymisestä johtuvaan osaamisen menettämisen uhkaan, on mentorointi aloitettava hyvissä ajoin ennen asiantuntijoiden eläköitymistä. Mentorointi voidaanko nähdä ennalta ehkäisevänä toimenpiteenä osaamisen ja asiantuntijuuden ylläpitämisessä ja hajauttamisessa. (Kuronen-Mattila, Mäki & Järvenpää 2012, 37.)

Omakohtaisia kokemuksia mentoroinnista minulla on 2000 -luvun alkupuolelta, jolloin osaamista siirrettiin sen avulla elektroniikkateollisuudessa. Vanhempi ohjasi nuorempaa, kokenut kokemattomampaa. Tuo tapa on jäänyt ehkä unohduksiin viime vuosina, mutta tuotuna tähän päivään ja hie-man uudistettuna, on edelleen käyttökelpoinen ja toimii myös hiljaisen tiedon siirron välineenä.

Työkulttuuri on muuttunut mielestäni parempaan suuntaan eivätkä raja-aidat esimiesten ja henkilöstön välillä ole enää niin suuria. Monetra Oulu Oy:n henkilöstön koen yhdenvertaisena ja tiedon-siirron avoimena. Yhdessä toisiltamme oppiminen edellyttääkin esimiesten tuen lisäksi tehokasta

viestintää, jolla hiljaisen tiedon jakaminen tuodaan lähelle. Arkipäiväistäminen saa asian näyttämään yksinkertaisemmalta ja siihen tartutaan helpommin, kun sitä ei koeta ylhäältä määrättyksi tai pidetä liian abstraktina asiana.

**Opintopiiri** koostuu tietystä aiheesta kiinnostuneista henkilöistä. Opintopiiri on tavoitteellinen ryhmätyöskentelyn ja oppimisen muoto, jossa toimitaan siihen kuuluvien jäsenten omien toiveiden ja kiinnostusten pohjalta. Opintopiiri muodostetaan usein siksi, että ryhmä ihmisiä haluaa yhdessä pohtia ja oppia tiettyjä asioita. (Hätönen 2011, 97.)

Monetra Oulu Oy:n samaa tai samankaltaista työtä tekevät henkilöt voisivat kokoontua opintopiiriin vaihtamaan ajatuksiaan ja keräämään hiljaista tietoa. Samalla he oppisivat toinen toisiltaan ja saataisiin talteen tietoa, jota voisi hyödyntää myös tulevat työntekijät. Hiljaisen tiedon keräämiseen opintopiiriin ei tarvitsisi kokoontua säännöllisesti vaan yksikin kerta voisi riittää, mikäli henkilö tuntevat toisensa entuudestaan. Luottamus ja avoin ilmapiiri antaisivat opintopiirille pohjan, jolloin tietoa jaettaisiin onnistuneesti. Opintopiiriä voitaisiin hyödyntää Monetra Oulu Oy:ssä joko säännöllisesti tai tarvittaessa.

Mahdollisuus työskennellä yhteisen työtehtävän äärellä tarjoaa eläkkeelle siirtyvälle asiantuntijalle sekä hänen seuraajalleen mahdollisuuden jatkuvaan keskusteluun ja työtehtävän esiin nostaman osaamisen ja asiantuntemuksen konkretisointiin. Samalla mahdollistuu vähittäinen vastuiden siirtäminen ja seuraajan ”kasvaminen” tehtävään vähitellen. Lisäksi rinnakkainen työskentely mahdollistaa merkityksellisen tiedon jakamisen ”sattumalta”, yllättäenkin tarjoutuvia tilaisuuksia hyödyntäen. (Kuronen-Mattila ym. 2012, 35-36.)

**Ristiinkoulutusta** käytetään usein organisaation kehittämiseen mutta sillä voitaisiin siirtää myös hiljaista tietoa henkilöltä toiselle. Ristiinkoulutuksessa kaksi henkilöä perehdyttää vuorotellen toinen toistaan omiin tehtäviinsä ja samalla jaetaan myös hiljaista tietoa. Monetra Oulu Oy:ssä henkilökunnan määrä on riittävän suuri ja yritys toimii suurimmaksi osaksi yhdessä toimipisteessä, joten käytännössä ristiinkoulutusta olisi helppo toteuttaa lyhyemmissäkin jaksoissa ja kynnys kokeilla sitä olisi matala. Ristiinkoulutus kävisi hyvin yhdeksi hiljaisen tiedon keräämisen menetelmäksi Monetra Oulu Oy:ssä.

Esimerkistä oppiminen on vanha ja hyvä keino osaamisen siirtämiseen. Oppija seuraa opettajan työskentelyä ja oppii oikean työtavan havaitsemisen ja matkimisen kautta. Tiedon dokumentointia



tai suullista selittämistä ei aina tarvita, vaan hiljainen tieto välittyy usein hiljaisesti. Tuotantolaitoksissa käytetään edelleen menestyksekkäästi mestari - oppipoika-mallia. Mallin uudistettu versio sisältää myös kriittistä toiminnan arviointia sekä mestarin että oppipojan taholta, jotta työskentelytavat edelleen kehittyisivät. Työparityöskentely voi olla organisoitunut myös seniori-junioripareiksi. (Ilmarinen, viitattu 13.1.2019, 10.)

**Mallittamisella** tavoitellaan hiljaisen tiedon esiin saamista. Se tarkoittaa osaamisen näkyväksi tekemistä puheen ja kirjoittamisen avulla. Asian jo osaava henkilö voi kertoa mitä hän tekee. Samoin voidaan sanoittaa myös vasta tehtävää opettelevan henkilön tekemistä. Tarkan kuuntelun ja täydentävien kysymysten avulla osaamista tehdään näkyväksi kirjoittamalla työvaiheita konkreettisiksi työhjeiksi tai vastaaviksi. (Hätönen 2011, 102.)

Mallituslähestymistavassa sanotaan: ”Me tiedämme jo, mikä on paras tapa tehdä jotakin. Se on se tapa, jota sen alan huipputaitajat käyttävät. Koska heidän tuloksensa ovat parhaat, heidän tapansa on paras. Kysymys on, voimmeko selvittää, miten he sen tekevät.” (Toivonen & Asikainen 2004, 51.)

Mallittamisessa selvitetään mitä tehdään, kuinka se tehdään ja miksi. Pureudutaan osaamisen ja tekemisen syvimpään kerrokseen ja selvitetään mikä siellä on se, mikä saa tekemisen onnistumaan. Mallittamista voidaan hyödyntää myös siinä, että henkilöt saadaan sijoitettua oikeisiin tehtäviin organisaatiossa. Kun henkilö on hyvä tehtävässään, osaa ja hallitsee sen hyvin, hän nauttii tekemisestään, onnistuu työssään ja yritys hyötyy hänestä parhaiten.

Myös **tarinointia** voidaan hyödyntää hiljaisen tiedon keräämisessä. Se on ehkä hieman aliarvostettu tiedon siirron muoto, mutta minulla se toimii hyvin; asiat jäävät paremmin mieleen, kun ne kerrotaan käytännön esimerkin kautta. Näitä pieniä, opettavaisia tarinoita on myös Monetra Oulu Oy:ssä, kunhan tarinat vain saadaan kerrottua ja kerättyä talteen. Niitä kuulee keskusteluissa, käytävillä ja kahvipöydissä, jos on hetki aikaa. Tarinoiden avulla saadaan kerättyä ja jaettua tietoa. Tarinoiden lisäksi voidaan hyödyntää myös vertauskuvia, kaskuja ja esimerkkejä, jolloin hiljainen tieto muuttuu helpommin muistettavaksi.

Luovuus vaatii toteutuakseen uskallusta ja rohkeutta. Luovassa toiminnassa siirrymme pois omalta mukavuusalueeltamme ja pyrimme tekemään jotakin aivan uutta. Hyppy tuntemattomaan aiheuttaa

yleensä pelkoa ja ahdistusta, koska emme voi varmasti sanoa, mitä tuleman pitää: mitä jos ideani onkin aivan älytön ja minulle nauretaan. (Virtainlahti 2009, 212.)

Luovuus ei ole kaikille helppoa ja ominaista ja siihen liittyy jopa pelkoa ja ahdistusta, kuten Virtainlahti toteaa (2009, 212). Toivon luovuutta ja rohkeutta Monetra Oulu Oy:ssä järjestettävään työpajaan, jonka tavoitteena on saada uusia ideoita hiljaisen tiedon keräämiselle olemassa olevan teorian lisäksi. Toivon sen avulla syntyvän huikeitakin ideoita, joita ei ole aikaisemmin pysähtytty ajattelemaan, sillä mielikuvituksellisia ja villedäkin ideoita kehittämällä voidaan saada ihan uudenlaisia keinoja tiedon keräämiseen. Tutkimuksen lopussa käyn läpi työpajassa esiin nousseet ajatukset.

Hätönen toteaa **työpajojen** havaitun hyviksi kehittämisen muodoiksi. Niiden tarkoituksena on antaa tilaa keskusteluille ja yhteisille aiheeseen liittyville pohdinnoille. Työpajat voidaan perustaa kunkin teeman käsittelyn tarpeisiin, ja ne voivat toimia sen ajan, kun teeman käsittely on tarpeen. Työpajatyöskentely on aktiivista vuorovaikutusta, jossa esitetään ja kuunnellaan erilaisia näkemyksiä käsiteltävästä aiheesta. Työpaja voi olla myös eräänlainen ideariih, jossa etsitään uusia tuoteideoita, kehitetään uusia työmenetelmiä tai ratkotaan pulmallisia tilanteita. (2011, 101.)

Empiiriseen osaan tutkimustani käytän nimenomaan työpajaa ideariihen tavoin ja toivon sen avulla löytyvän lisää keinoja kerätä ja jakaa hiljaista tietoa Monetra Oulu Oy:ssä. Kyseessä ei ole uusien tuoteideoiden löytäminen vaan tutkimuskysymysten ratkominen käytännön tasolla. Toivon vuorovaikutuksen työpajassa olevan luovaa ja rohkeaa, jotta löydettäisiin aivan uudenlaisia tapoja hiljaisen tiedon keräämiseen. Työpaja on suunniteltava etukäteen hyvin mutta itse toteutus on nopea ja helppo, tämän menetelmän toivon jäävän Monetra Oulu Oy:n työkaluksi hiljaisen tiedon keräämiseen.

#### **4.5 Monetra Oulu Oy:n viestintä hiljaisen tiedon siirtämisen tukena**

Tutkimuksen toisena viitekehyksenä on viestintä, jolla tuetaan hiljaisen tiedon keräämistä Monetra Oulu Oy:ssä. Yrityksessä on panostettu sekä ulkoiseen että sisäiseen viestintään ja se näkyy vahvasti läpi koko organisaation. Viestinnän tuella hiljaisen tiedon keräämistä saadaan tuotua esille ja se saadaan mukaan keskusteluihin ja tiimipalaveriin ja sitä kautta myös käytäntöön.

Informoinnilla tarkoitetaan suunnitelmallista tiedon tuottamista, saatavuutta ja aktiivista välittämistä organisaation sisällä, verkostoissa ja sidosryhmien kesken. Sen toteuttamiseen tarvitaan viestinnän infrastruktuuri eli kanavat, foorumit ja omat mediat, perussisällöt, periaatteet ja käytännöt, prosessit sekä ihmiset, jotka vastaavat tiedon tuottamisesta ja järjestelmän päivityksestä. (Juholin 2017, 48.)

Informointiin sisältyy myös sisäinen ja ulkoinen luotaus eli sen kartoittaminen ja kuuntelu, mitä tahtuu, mistä keskustellaan ja mitä kysytään. Luotaus ja kuuntelu toimivat informoinnin täydentäjinä, ja niiden avulla pystytään tarttumaan kulloinkin ajankohtaisiin asioihin. (Juholin 2017, 48.)

Mielestäni viestinnästä saadaan osaava ja aktiivinen apu hiljaisen tiedon keräämiseen ja asian juurruttamiseen yrityksessä. Informointitapoja ja viestintämahdollisuuksia on useita ja niitä käytetään Monetra Oulu Oy:ssä aktiivisesti. Samalla saadaan henkilöstölle tuotua viestiä monen kanavan kautta eikä kaikki tiedottaminen ole ainoastaan esimiesten tehtävänä. Kun hiljaisesta tiedosta aletaan puhua, se muuttuu näkyvämmäksi ja kuuluvammaksi. Viestinnän keinoin saadaan hiljaisen tiedon luovuttaminen luonnolliseksi ja positiiviseksi osaksi työuraa.

#### **4.6 Luottamus, avoimuus ja tasavertaisuus viestinnässä**

Luottamusta tarvitaan sekä vertikaalisessa että horisontaalisessa yhteistoiminnassa. Horisontaalinen vuorovaikutus on työntekijöiden välistä viestintää. Luottamuksen puute voi tässä näkyä tietojen panttaamisena tai liian korkeana kynnyksenä kysyä tietoja muilta. Työntekijä voi ajatella, että oman tiedon ja asiantuntemuksen jakaminen muille voi vaikuttaa hänen asemaansa, etuihinsa tai jopa työpaikan pysyvyyteen. Viestiminen ei tässä tapauksessa ole vapaata tai vapaaehtoista. Vertikaalinen vuorovaikutus on taas viestintää johtoportaan ja työntekijöiden välillä. Luottamuspuola voi näkyä sekä tiedon panttaamisena että palautteen annon vähyytenä. Luottamuksen kasvaessa viestinnän määrä ja laatu paranevat. (Kärkkäinen 2005, 32-33.)

Ryhmässä tapahtuvaa luovuutta ja flow'ta yhdistävät vuorovaikutus ja luottamus. Ne syntyvät luontevimmin pakottamatta, kun ihmiset luottavat toisiinsa ja pystyvät pelotta jakamaan ajatuksiaan. Parhaat ideat harvoin syntyvät yksin omassa päässä. Joskus kollega ymmärtää puolikkaasta lauseesta, mitä ajat takaa, ja tuo siihen vielä lisämausteen, joka viimeistelee lopputuloksen. (Rantasalo 2018, viitattu 30.12.2018.)

Viestinnän avoimuus lisää luottamusta ja antaa mahdollisuuden hiljaisen tiedon jakamiselle. Monetra Oulu Oy:n viestintä on monikanavaista, avointa ja monisuuntaista ja kysymisen ja kertomisen kynnyks on matala. Se innostaa ja rohkaisee viestimään ja rakentaa samalla yhteisöllisyyttä. Kun viestintä kytketään osaksi hiljaisen tiedon keräämistä, sen avulla voidaan sitouttaa henkilökuntaa tiedon keräämiseen ja jakamiseen. Viestinnän avulla pystytään vaikuttamaan siihen, mitä teemoja milloinkin nostetaan keskusteluihin ja siihen mitä työyhteisössä ajatellaan, sillä voidaan korostaa hiljaisen tiedon arvoa ja kannustaa henkilöstöä siirtämään hiljaista tietoa yritykselle.

Tasavertaisuus lisää mielenkiintoa asioita kohtaan, pelkkä teoria ja johdon ajatukset asiasta eivät riitä siihen, että henkilöstö kiinnostuisi hiljaisen tiedon keräämisestä. Monetra Oulu Oy:n asiantuntijoita ja henkilöstöä kaikilta organisaation tasoilta voitaisiin ottaa nykyistä enemmän mukaan viestintään ja tuoda näin hiljaisen tiedon keräämistä ja jakamista lähemmäksi. Voitaisiin haastatella esimerkiksi pitkään samassa tehtävässä ollutta henkilöä, joka nyt vaihtaa työtehtävänsä ja haluaa jakaa hiljaista tietoaan tai tuotaisiin esille eläköityvän henkilön jättämä hiljaisen tiedon arvo yritykselle. Asian esilletuominen lisäisi hiljaisen tiedon keräämisen yhteisöllisyyttä ja edistäisi hiljaisen tiedon pysymistä Monetra Oulu Oy:ssä.

## 5 TIEDON LUOVUTTAJAN MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN

Hiljaisen tiedon luovuttaminen ei ole itsestään selvyys. Etenkin epävarmassa työtilanteessa omasta osaamisesta ja tietämyksestä halutaan pitää kiinni eikä luovuttaa sitä toisille, sillä pelätään tiedon vahvistavan toisen asemaa ja heikentävän omaa. Hiljaista tietoa käytetään aseena eikä jaeta sitä toisille työntekijöille, ei edes työnantajalle. Toisaalta tiedon luovuttaminen on myös persoonakysymys, toisille se on helppoa ja luonteenomaista, toinen kokee sen hankalaksi, vaikka halua siihen olisikin. Motivaatiota tiedon jakamiseen tarvitaan, vaikka esimies ja työyhteisö sitä tukisivat. Koska keinoja tiedon jakamiseen löytyy useita erilaisia, uskon niissä olevan mielekkäitä tapoja monenlaisille persoonille ja tiimeille Monetra Oulu Oy:ssäkin.

Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys siihen, jaetaanko tietämystä, vai pitääkö jokainen tiukasti kiinni omastaan. Huono ilmapiiri, kateus ja kyräily voivat tehokkaasti estää hiljaisen tiedon esillepääsyn. Jos omista asemista ei ole varmuutta ja työntekijöiden välillä on jatkuvaa kilpailua, on myös tietämyksen esille tuominen hankalaa. Luottamuksen ja avoimen ilmapiirin rakentaminen onkin tärkeää tilanteen purkamiseksi ja sellaisten olosuhteiden luomiseksi, joissa jokainen kokee olonsa turvalliseksi. Kun aito keskusteluyhteys syntyy, voidaan myös tietämystä tuoda esille ja jakaa. (Virtainlahti 2009, 88.)

Keskusteluyhteyttä ruokitaan erilaisilla tapahtumilla työajalla ja sen ulkopuolella ja kaikki tämä yhteisöllisyys on tärkeää luottamuksen rakentamiseksi. Mielestäni Monetra Oulu Oy:n henkilöstö on pitkälti samanhenkistä, reipasta ja huumorintajuista, ja uskon sen vahvistavan avointa ilmapiiriä, joka puolestaan tukee hiljaisen tiedon jakamista.

### 5.1 Motivointikeinot

Rahallinen palkitseminen motivoi tavoitteisiin pyrkimistä, mutta tietämyksen hallinnan elementeissä korostuu erityisesti ei-rahallinen palkitseminen. Esimerkiksi innostava tilanne ja opettamisen tekeminen mielekkääksi voi olla riittävä kannuste ja motivaattori. Usein pitkän uran tehneet ammattilaiset ovat kiinnostuneita jakamaan omaa tietämystään eteenpäin, kunhan tilanteelle on luotu hyvät puitteet ja annettu riittävästi aikaa. Konkarin nostaminen uransa loppuvaiheessa erityiseen opastajan asemaan on viesti, että hänen pitkää kokemustaan ja osaamistaan arvostetaan. Tällainen

vanhempi neuvonantaja- tai senior advisor -rooli voi olla tehokasta palkitsemista, joka välittyy selkeästi myös muille organisaation jäsenille. (Virtainlahti 2009, 182.) Tämä Virtainlahden teoria eirahallisesta palkitsemisesta sai vahvistusta järjestämässäni työpajassa, jossa vain yksi ryhmä nosti esille rahallisen palkitsemisen.

Kun hiljaisen tiedon kerääminen saadaan käytäntöön, osaajien pitkä kokemus saa enemmän näkyvyyttä työyhteisössä. Tiedon keräämisen vakiinnuttaminen vie varmasti aikaa, mutta sinnikkäällä työllä siitä saadaan normaali osa työuran loppuvaiheeseen ja luonteva vaihe työtehtävien vaihdon yhteyteen. Mielestäni yksi motivointikeino olisi johdon sitoutuminen ja esimerkin näyttäminen. Kokeneen henkilön vaihtaessa johdon tehtäviään, hän voisi esimerkillään näyttää kuinka hiljaisen tiedon keräämiseen osallistuvat kaikki. Kerättävää tietoa ei tarvitse kertoa, vaan tuoda esille se, että asia koskettaa koko työyhteisöä asemasta riippumatta. Tämä loisi uskottavuutta asiaan ja saisi henkilöstön seuraamaan esimerkkiä.

Osastoilla tai tiimeillä tulisi olla ”hiljaisen tiedon pankki” josta löytäisi sellaista työhön liittyvää tietoa, jota ei muualle ole dokumentoitu. Sinne talletettaisiin hiljaista tietoa ja sieltä voisi myös saada hiljaista tietoa. Se muuttaisi käsitteen käytännönläheisemmäksi ja arkipäiväistäisi asiaa siinä määrin, ettei rima olisi liian korkea kenellekään. Salassapitovelvollisuus koskee myös hiljaista tietoa ja se on suojattava ylimääräisiltä ja ulkopuolisilta tahoilta. Hiljainen tieto olisi saatavilla vain niille henkilöille, jotka sitä työssään tarvitsevat.

Resurssien ja ajan varaaminen hiljaisen tiedon keräämiselle on ensimmäinen edellytys, jotta se pystyttäisiin tekemään millään tavalla. Aina tämä ei ole mahdollista, sillä henkilöitä voi siirtyä toisiin tehtäviin tai lähteä yrityksestä, niin ettei asiaan ehditä reagoida. Mahdollisuuksien mukaan olisi hiljaisen tiedon keräämiseen annettava vähintäänkin aikaa, jotta henkilö pystyisi itse kertomaan tai kirjoittamaan tietämystään. Tämän lisäksi esimerkiksi mentorointi tai opintopiiri vaativat myös tiedon vastaanottajien aikaa ja vuorovaikutusta. Hiljaisen tiedon siirtäminen ei ole nopeaa eikä helppoa, mutta jos siihen annetaan tarvittavat resurssit ja aika, se pystytään tekemään suunnitellusti. Jotta aika käytetään tehokkaasti, sitä ei saa olla liikaa vaan tiedonsiirron jakso täytyy aikatauluttaa etukäteen. Näin tiedon siirtämiseen suhtaudutaan aikataulutettuna ja ennalta määriteltynä työtehtävänä ja siihen paneudutaan kunnolla. Tiedon kerääminen sitoo lyhyellä aikavälillä yrityksen resursseja, mutta pitkällä aikavälillä se edistää osaamisen pysymistä yrityksessä, tehokkuutta, kilpailukykyä, asiakastyytyväisyyttä ja organisaation hyvinvointia.

## 5.2 Palkitseminen

Raha tulee usein vastaan, kun pohditaan tietämyksen hallintaan liittyvää palkitsemista. Avainkysymys on, liitetäänkö hiljaisen tietämyksen esille tuominen, jakaminen ja kehittäminen osaksi palkitsemisjärjestelmää. Palkitseminen on yksi henkilöstövoimavarojen keskeisimpiä toimintoja. Sen avulla voidaan korostaa henkilöstölle, mitkä asiat organisaatiossa ovat tärkeitä. Positiivinen huomio kiinnittyy asioihin, joista palkitaan ja joita mitataan. (Virtainlahti 2009, 181.)

Hiljaisen tiedon välittämisen tulisi olla houkuttelevaa, jotta se koettaisiin positiivisena mahdollisuutena ja koettaisiin arvokkaana lisänä omalla työuralla vaikkapa työtehtävien vaihtamisen yhteydessä. Jos pitkään työskennellyt henkilö jakaisi oman hiljaisen tietonsa hyvin yrityksen kanssa joko dokumentoimalla tietonsa tai mentoroimalla sen toiselle, siitä voitaisiin palkita kertaluonteisella Välittäjä palkkiolla, joka voisi olla 50-100 €. Nimenä Välittäjä kertoo sekä tiedonvälittämisestä että yrityksestä ja omasta työyhteisöstä välittämisestä. Näin hiljaisen tiedon keräämiselle saataisiin nimi, joka voitaisiin kytkeä Monetra Oulu Oy:n työkaltuuriin pysyvästi ja joka tekisi asiasta konkreettisemmän. Rahallisen palkkion rinnalla voisi vaihtoehtoisesti olla valittavana esimerkiksi ylimääräinen palkallinen vapaapäivä.

Rahallisen palkitsemisen lisäksi voisi palkkio olla mahdollisuus osallistua osaamista tukevaan koulutukseen, opintomatkaan tai seminaariin. Tai hiljaisen tiedon jakaja voitaisiin palkita mahdollisuudella osallistua projektiin tai kehittämistehtävään, jossa hyödynnettäisiin hänen työkokemustaan ja osaamistaan. Osaamisella ja ammattitaidolla on merkitystä vasta siinä vaiheessa, kun sitä voidaan käyttää koko organisaation hyödyksi.

Myös ei-rahallisen palkitsemisen merkitys on keskeinen. Ei-rahallinen palkitseminen, kuten mielekkäät ja kiinnostavat työtehtävät, työuran jatkuvuus ja joustavuus, kiitokset ja kannustukset, itsensä kehittämismahdollisuudet, vaikuttamismahdollisuudet, sosiaaliset suhteet ja palautteen antaminen, auttavat sitouttamaan henkilöstöä. Rahallisella palkitsemisella, kuten rahapalkalla, lisillä, bonuksilla ja optioilla, pyritään saamaan aikaiseksi mahdollisimman hyvä tulos. On myös syytä huomioida, että eri-ikäisillä on erilaisia odotuksia palkitsemisen suhteen. Nuorille rahallinen palkitseminen on tärkeää, kun taas ikääntyville tärkeämpiä ovat ylimääräiset vapaapäivät ja vapaaehtoiset eläkkeet. (Virtainlahti 2009, 181.) Työpajan tulokset tukivat tätä Virtainlahden teoriaa iän vaikutuksesta palkitsemiseen. Nuoremmat henkilöt arvostavat enemmän rahallista palkitsemista kuin iäkkäämmät henkilöt.

## 6 NÄKÖKULMIA HILJAISEN TIEDON KERÄÄMISEN JUURUTTAMISEEN

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä rooli tietämyksen hallinnassa. Koska organisaationkulttuuri luo pohjan toiminnalle, se voi myös luoda ylitsepääsemättömiä esteitä esimerkiksi tietämyksen jakamiselle tai hyvässä tapauksessa toimia tehokkaasti sen edistäjänä. Jos organisaatiossa vallitsee ”jokainen pärjätköön omillaan” – kulttuuri, on tietämyksen jakaminen äärimmäisen vaikeaa. Avun pyytäminen tai antaminen, puhumattakaan laajemmasta tietämyksen välittämisestä, ei tällaisessa organisaatiossa onnistu. (Virtainlahti 2009, 209.)

Organisaatiokulttuuri sisältää vastuuta, tunteen siitä, että teemme tätä yhdessä ja kannamme asiasta vastuun yhdessä. Myöskään hiljaisen tiedon kerääminen ei ole pelkästään esimiesten ja johdon vastuulla, he eivät yksin voi saada muutosta aikaiseksi vaan tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan henkilöstön tuki. Kun yhteinen päämäärä on tiedossa kaikilla, on helpompi saada aikaan myönteisiä tuloksia. Ajan myötä hiljaisen tiedon kerääminenkin saadaan osaksi Monetra Oulu Oy:n yrityskulttuuria ja se kuuluu luonnollisena osana jokaisen työhön.

Organisaatiokulttuuri rakentuu ja vahvistuu yhteisistä arvoista, uskomuksista ja käytännöistä, joita vahvistetaan keskinäisissä kohtaamisissa. Ihmisten välinen myönteinen ja rakentava vuorovaikutus on työ- tai muun yhteisön suurimpia voimavaroja, joka tukee sitä myös vaikeina aikoina. (Juholin 2017, 49.) Monetra Oulu Oy:n työyhteisön ilmapiiri ja henkilöstön vuorovaikutus kertovat vahvasta organisaatiokulttuurista, joka omalta osaltaan edistää tiedon jakamista.

Samalla tavalla kuin perehdytys työuran alussa, hiljaisen tiedon luovuttaminen yritykselle, kuuluu työuran lopulle tai ajankohtaan kun työtehtävät vaihtuvat. Tämän tueksi voisi työuran aikana olla kehityskeskustelujen tapaan esimiehen kanssa osaamiseen liittyviä keskusteluja, joissa kartoitettaisiin hiljaisen tiedon karttumisen tilanne. Hiljaisen tiedon keskustelu voitaisiin käydä joko esimiehen kanssa tai vaihtoehtoisesti työhönopestajan, tiimikoordinaattorin tai perehdyttäjän kanssa. Nämä hiljaisen tiedon keskustelut voitaisiin aloittaa, kun henkilö on ollut kolme vuotta samassa tehtävässä ja tarkistaa tilanne vuoden välein. Keskusteluissa käytäisiin läpi mitä asioita työssä on muuttunut, mitä tehtäviä poistunut ja mitä tullut mahdollisesti tilalle. Muutoksiin liittyvään hiljaisen tiedon keräämiseen ja päivittämiseen varattaisiin aikaa, jotta henkilö pystyisi antamaan tietonsa ja päivitetty tieto tallennettaisiin Monetra Oulu Oy:n tietopääomaksi.



## **6.1 Organisaation saama hyöty hiljaisen tiedon keräämisestä**

Sujuva ja luottamuksellinen yhteistyö asiakkaan kanssa perustuu usein pitkäaikaiseen suhteeseen, jossa kumpikin osapuoli tunnistaa toisen tarpeet. Henkilön vaihtuessa täytyy suhteen rakentaminen aloittaa alusta ja asiakkaan on ”opetettava” uudelle henkilölle aiemmin itsestään selvänä pidetyt asiat. Jos asiakassuhde on pitkä, se sisältää paljon historiatietoa yritysten ja yhteistyön eri vaiheista sekä antaa tarvittavaa taustatietoa työhön, miksi asiat tehdään niin kuin ne tehdään. Uusi henkilö ei välttämättä saa koskaan tuota tietoa itselleen ja joka tapauksessa vie kauan aikaa, ennen kuin luottamus asiakkaan ja asiantuntijan välillä kasvaa entiselleen.

Monetra Oulu Oy on asiantuntijapalveluita tuottava yritys, joten hyvä asiakaspalvelu on sille tärkeää. Sen onnistumiseen vaikuttaa suoraan hiljaisen tiedon pysyminen yrityksessä. Uuden henkilön perehdyttäminen ja tämän osaamisen kartuttaminen vie paljon aikaa ja huonoimmassa tapauksessa myös asiakkaita. Hiljaisen tiedon mukana katoaa arvokasta tietoa yrityksen vaiheista, palvelumalleista ja prosesseista ja luottamus asiakkaaseen on rakennettava uudelleen. Sujuva ja toimiva yhteistyö asiakkaan kanssa säästää aikaa ja vähentää virheitä ja vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen.

Hiljaisen tiedon jakaminen hyödyttää koko yritystä, sillä se mahdollistaa kehittymisen ja auttaa Monetra Oulu Oy:tä pärjäämään kilpailussa. Kun tietoa jaetaan, myös vastuunkantajia on enemmän eikä yrityksen toiminnot ole vain yhden tai muutaman henkilön varassa. Samalla tunnistetaan henkilöstön osaaminen ja vahvuudet laajemmalti ja pystytään hyödyntämään sitä koko yrityksen toiminnassa. Sisäisissä rekrytoinneissa henkilön hiljainen tieto ja kokemus siirtyy toiselle osastolle ja karttuu entuudestaan, ja kuitenkin se kaikki on edelleen koko yrityksen käytettävissä.

## **6.2 Haasteet hiljaisen tiedon keräämisessä**

Hiljainen tieto ei välttämättä kaikilta osin kuitenkaan ole sellaista, että sitä kannattaisi siirtää esimerkiksi tulokkaille – esimerkkinä vaikkapa vanhentuneet tekemisen tavat -, mutta näkyviin saatuna vanhentunutta tai vääristynyttä tietoa voidaan paremmin arvioida. Olennaista olisikin, että ottaisimme kokemuksesta opiksi. Pitkä työkokemus ei automaattisesti tuo rikasta kokemusosaa mista. (Manka 2008, 120.)

Vakiintuneita mutta jo vanhentuneita toimintatapoja saadaan karsittua, kun hiljainen tieto tuodaan näkyväksi ja tällä tavoin sitä pystytään päivittämään ja pitämään ajan tasalla. Kaikkea tietoa ei kannata kerätä vaan sitä on tarkasteltava kriittisesti. Yrityksen ydinosaamiseen liittyvät asiat, jotka tiedämme olevan ja pysyvän, on kerättävä tarkoin talteen, mutta nopeasti muuttuvat, pienemmät kokonaisuudet voi jättää lähes huomiotta. On turha käyttää aikaa esimerkiksi pian poistuvaan tuotteeseen, palveluun, järjestelmään tai toimintatapaan, jos tiedämme, ettei siihen liittyvää tietoa enää lähitulevaisuudessa tarvita. Samoin, jos henkilö on ollut tehtävässään vain lyhyen aikaa ja hän siirtyy toiseen tehtävään, ei hiljaista tietoa ole vielä ehtinyt kertyä siinä määrin, että sitä vielä kannattaisi kerätä. Mutta jos tuona aikana tehtävään on tullut muutos, jota ei ole dokumentoitu mihinkään, hiljainen tieto tulisi ainakin siltä osin kerätä talteen. Myös siinä tapauksessa, jos useat henkilöt suorittavat samoja työtehtäviä, hiljaista tietoa voisi kerätä heiltä yhteisesti esimerkiksi opintopiiriin tai työpajan tyyppisesti, eikä kaikkien tarvitsisi tehdä sitä erikseen. Tässä säästyisi aikaa ja saataisiin monipuolisia näkemyksiä tehtäviin liittyen.

Hiljaisen tiedon keräämisessä on kunnioitettava entistä, mutta osattava ottaa myös uudet ajatukset vastaan. Näin ei kangistuta vanhoihin tapoihin, jos on saatu uutta, toimivampaa hiljaista tietoa tilalle. Samalla saadaan uudistettua osaamista ja yrityksen hiljainen tieto pysyy tuoreena ja käyttökelpoisena. Hiljaiseen tietoon onkin suhtauduttava joskus kriittisesti ja tarkasteltava kerättyä tietoa. Mutta kuten jo aiemmin todettiin, nopeasti muuttuvia pienempiä kokonaisuuksia hiljaista tietoa ei kannata kerätä vaan sitä vastoin pysyvien, suurempien ja yrityksen toiminnan kannalta kriittisten osa-alueiden hiljainen tieto on saatava pidettyä yrityksessä.

Ajan puute tai sen rajallisuus on yleisin sudenkuoppa hiljaisen tiedon keräämiselle ja jakamiselle. Olisikin tärkeää tunnistaa hiljainen tieto ja ennakoida mahdollisia henkilöiden siirtymisiä ja huomioida myös tulevat eläköitymiset. Kerättiinpä hiljaista tietoa millä tavalla tahansa, se vaatii oman aikansa sekä tiedonantajalta, että sen vastaanottajaltakin. Tähän olisi hyvä valmistella henkilöt etukäteen, jotta he tunnistaisivat asia tärkeyden koko yrityksen kannalta.

## 7 TYÖPAJA

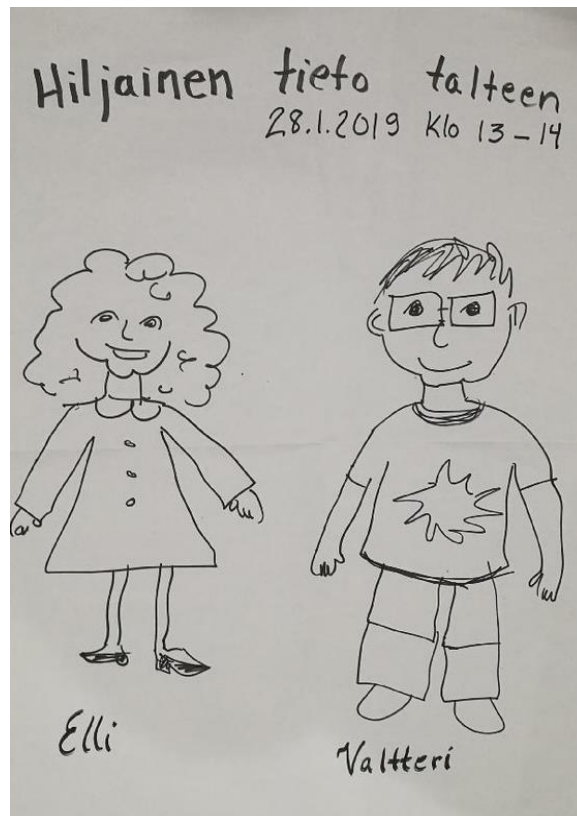
Työpaja järjestettiin Monetra Oulu Oy:n tiloissa Nuottasaarentie 5:ssä 28.1.2019. Työpajaan lähetettiin kutsu (liite 1) sähköpostitse 276 henkilölle, osallistujia ilmoittautui 21 henkilöä ja paikalla työpajassa oli 17 henkilöä. Näin ryhmiä muodostui neljä neljän hengen ryhmää ja yksi viiden hengen ryhmä. Osallistujia oli Monetra Oulu Oy:n ostoreskontrasta, kirjanpidosta, hankintapalveluista, projektitoimistosta, henkilöstöpalveluista, IT ja robotiikka palveluista, Helppi-palveluista sekä taloushallinnon ja järjestelmäasiantuntijoita, joten erilaiset työtehtävät ja erityisosaaminen olivat hyvin esillä.

### 7.1 Työpajan käytännön toteutus

Kaikki luovuus, myös taiteellinen ja tieteellinen, perustuu leikkiin. Tieteellisen luomistyön ehto on hypoteesin asettaminen. Hypoteesi perustuu aina hiljaiseen tietoon, intuition ja leikkiin. Hypoteesia ei voi tuottaa mekaanisesti mistään materiaalista. Itse asiassa hypoteesin voisi aina pukea muotoon: ”Leikittäiskö että...” Loppu onkin sitten työtä ja teknistä toteutusta. (Koivunen 1997, 96.) Tätä Koivusen teoriaa hyödynsin työpajassa, joissa ratkottiin tutkimuskysymyksiä hiljaiseen tietoon liittyen kuviteltujen hahmojen eläköityvän Ellin ja työtehtävää vaihtavan Valtterin kautta.

Hahmojen kautta ajattelu toi mielikuvituksen mukaan työpajaan ja helpotti asian ideointia. Molemmilla tilanteissa henkilö on jättämässä työtehtävänsä toiselle henkilölle ja ryhmätyötehtävä on miettiä tutkimuskysymysten kautta hiljaisen tiedon siirtoa. Tehtävänä on miettiä, miten Elli voisi siirtää tietoaan, kuinka Valtteria voitaisiin motivoida tiedon luovuttamiseen ja kuinka hiljaisen tiedon jakaminen saataisiin jäämään osaksi Monetra Oulu Oy:n kulttuuria.

Tutkimuskysymykset muotoilin helposti ymmärrettäviksi ja ne olivat jokaisella fläppitauluilla ryhmän nähtävinä. Osallistujat saivat muodostaa itse kolme neljän hengen ryhmää ja yhden viiden hengen ryhmän. Avasin radion, jotta taustalla työpajassa soi musiikki ja tilanteesta saatiin mahdollisimman rento. Kertoessani Ellistä ja Valtterista, piirsin samalla fläppitaululle heistä kuvat helpottamaan esimerkkihenkilöiden hahmottamista.



KUVIO 2. Työpajan hahmot Elli ja Valtteri

Pohjustin ryhmätyökysymykset etukäteen, jotta vastaaminen olisi helpompaa. Kerroin työpajaryhmälle, että Elli on jäämässä muutaman kuukauden päästä eläkkeelle ja esimies on pyytänyt häntä jakamaan hiljaista tietoaan seuraajalleen. Ellille ei ole annettu mitään rajoituksia ajankäytön, resurssien tai kulujen suhteen, vaan täysin vapaat kädet hiljaisen tiedon jakamiselle. Ryhmätyön ensimmäinen kysymys oli:

1. Miten Elli voisi jakaa tietoaan?

Toista kysymystä varten kerroin työtehtäviään vaihtavasta Valtterista. Myös häntä on esimies pyytänyt jakamaan kokemuksen tuomaa hiljaista tietoaan, mutta Valtteri ei ole innostunut asiasta. Hän katsoo, että hänen tilalleen tuleva henkilö saa itse opetella työnsä eikä auttaisi mielellään asiassa. Esimies pyytää Valtteria miettimään, millä häntä voisi motivoida tehtävään. Ryhmätyön toinen kysymys oli:

2. Millä tavoin Valtteria voitaisiin motivoida?

Viimeinen kysymys liittyi siihen, kuinka hiljaisen tiedon kerääminen saataisiin rutiininomaiseksi osaksi työuraa samalla tavoin kuin perehdyttäminen työuran alussa. Kuvailin asiaa kertomalla, kuinka hiljaisen tiedon jakaminen olisi kuin peilikuva perehdytysajasta, mutta sijoittuisi työuran toiseen päähän eli tehtävien vaihdon yhteyteen, henkilön eläköitymiseen tai työnantajan vaihtumiseen. Ryhmätyön kolmas kysymys oli:

### 3. Kuinka hiljaisen tiedon jakaminen saadaan rutiiniksi?

Ryhmät vastasivat ensin kaikkiin kysymyksiin fläppitauluille ja sen jälkeen jokainen ryhmä kävi toisten ryhmien tauluilla ja kirjoitti ylös, mikäli heille tuli vielä uusia ideoita ja näkökulmia edellisen ryhmän vastauksista.

## 7.2 Havainnoinnin tulokset

Ryhmien aloittaessa pohtia kysymyksiä kiertelin tilassa ja tein havaintoja. Ensimmäiseksi yllätyin siitä, kuinka innostunut puheensorina täytti tilan ja näki, että hiljainen tieto selvästikin kiinnosti kaikkia ja herätti ajatuksia. Koska ketään ei oltu määrätty tai veloitettu osallistumaan, vaan he olivat paikalla oma-aloitteisesti, työpajatyöskentely oli heille mielekästä ja keskustelu avointa. Työpajan ilmapiirissä korostui Kärkkäisen (2005, 58) teoria luottamuksen ja avoimuuden vaikutuksesta oman tiedon esille tuomiseen.

Tehtävänkuvat tai niiden puuttuminen nousi esille ryhmien keskusteluissa. Tehtävänkuvat tulisi olla dokumentoituina, sillä tehtävänkuvien kirjoittaminen konkretisoi suoraan mitä henkilö tekee työssään ja mitä osaamista se vaatii. Esimiehen ei tarvitse tietää kaikkia alaistensa töitä, mutta tiedot tulisi kuitenkin päivittää ajan tasalle tehtävänkuviin. Myös Moilanen, Tasala & Virtainlahti (2005, 31) korostavat dokumentoinnin merkitystä tiedon tunnistamisessa ja esille tuomisessa.

Omia aikaisempia kokemuksia hiljaisen tiedon jakamisesta vaihdettiin ryhmissä paljon, samoin kuin mietittiin mitä hiljainen tieto tarkoittaa Monetra Oulu Oy:ssä. Yhdessä ryhmässä keskusteltiin asiakskorteista, kuinka niissä kerrotaan asiakkaan palvelua helpottavaa tietoa. Todettiin myös, että hiljaisen tiedon jakaminen on osa työtä ja että sen toteuttamiseen pitäisi olla tietyt toimintatavat ja materiaalit samalla tavalla kuin perehdyttämisessäkin. Hyvä tiedonsiirto antaa tiedonantajalle työ-

rauhan, kun uuden henkilön ei tarvitse kysellä koko ajan ja näin häiritä hänen työtään. Myös vuosilomien yhteydessä tarvittaisiin sijaiselle siirtää hiljaista tietoa, jotta tämä ei olisi pulassa varsinaisen työntekijän ollessa lomalla.

Asennekasvatuksen perään kuulutettiin liittyen hiljaisen tiedon jakamiseen, kun mietittiin Valtterin motivointia ja palkitsemista. Todettiin myös, että ”Valtteri kuulostaa siltä, että sille raha kelpaa” eli rahalla palkitseminen nousi esille keskusteluissa. Pitkän kokemuksen omaava Elli puolestaan jatkaisi tietoaan mielellään, jos hänelle annettaisiin ansaitsemaansa arvostusta. Esimiehen sanat painavat, kun pyydetään perehdyttämään. Lisäksi kuulutettiin yhteisten pelisääntöjen perään, joissa olisi määritelty hiljaisen tiedon siirtäminen osaksi työtä.

Rutiini tulee toistojen myötä, se ei synny heti, vaan ajan kanssa eli hiljaisen tiedon jakamista toistamalla. Näin se saataisiin rutiiniksi Monetra Oulu Oy:ssä. Käyttöön voitaisiin ottaa lähtökeskustelu tai työtehtävien siirto -keskustelu, jossa hiljaista tietoa luovutettaisiin. Voitaisiin pitää myös lähtötyöpaja, johon osallistuisi useampi henkilö, ei pelkästään tiedon luovuttaja ja vastaanottaja.

Aikaisempien kokemusten mukaan, osa työpajaan osallistuvista oli saanut hyvän perehdytyksen, osalla oli edellisen työntekijän pöytä työineen odottanut vastassa ensimmäisenä työpäivänä eikä tiedonsiirtoa tai vastaavaa oltu tehty ollenkaan. Keskusteluissa nousi esille myös avainsanat hiljaisen tiedon määrittelystä, jotta työntekijä tietäisi mitä sillä hänen kohdallaan tarkoitetaan. Koska joka osastolla on omat erityispiirteensä, tarvittaisiin näitä avainsanoja, jotta juuri kyseessä olevan osaston hiljainen tieto ymmärrettäisiin oikein.

### **7.3 Ryhmätöiden tulokset**

Ryhmätöistä saatu aineisto on käsitelty aiheittain ja kysymys kerrallaan, kuten ryhmät niihin vastasivat. Osa ryhmistä oli kirjoittanut asioita laajemmalti, osa lyhytsanaisesti mutta samoja asioita nousi esille kaikkien ryhmien ideoinneissa. Jokaisella ryhmällä oli käytettävänä saman verran aikaa kysymysten pohtimiseen.

### 7.3.1 Eläköityvän Ellin hiljaisen tiedon jakaminen

Ryhmätyön ensimmäisen kysymyksen vastauksissa korostui selkeästi hiljaisen tiedon jakamiseen tarvittava aika. Uuden henkilön sisäänajo ja perehdytys Ellin työtehtäviin aloitetaan tarpeeksi ajoissa ja yhteistä aikaa tulee olla mahdollisimman paljon. Ajankäytössä otettiin esille sekä työntekijän vastuu että työnantajan vastuu. Ellin on ilmoitettava eläköitymisestään ajoissa, jotta jatkajalle voidaan varata hänen kanssaan tarpeeksi perehtymisaikaa. Toisaalta mietittiin, että sitten kuinka toimitaan, jos tieto asiasta tulee liian myöhään. Työnantajan vastuulla on järjestää aikaa työskennellä rinnakkain esimerkiksi kaksi kuukautta, mikäli työn jatkaja tulee talon sisältä. Jos Ellin tilalle tulee kokonaan uusi työntekijä talon ulkopuolelta, ajoitus on vieläkin tärkeämpi, jotta rekrytointi ehditään tehdä ja aikaa jää riittävästi hiljaisen tiedon siirtämiseen. Ehdotettiin myös, että Elli voisi olla mukana uuden henkilön valintaprosessissa. Tätä kommenttia oli toinen ryhmä kyseenalaistanut, toinen ryhmä piti sitä puolestaan hyvänä ideana.

Ryhmätöissä peräänkuulutettiin ohjeistusta, Elli voisi kerätä paperille tietojaan, jotka dokumentoitaisiin lisäksi myös sähköisesti. Muutoinkin työhön liittyvät tärkeät asiat tulee kirjoittaa ylös, jotta ne ovat tarvittaessa löydettävissä. Esille nousi ohjeiden kirjoittaminen työtehtävistä sekä vuosikellon tekeminen, johon tehtäväkuvia olisi avattu etukäteen. Apuna hiljaisen tiedon tallentamisessa voidaan käyttää palvelukortteja eri työtehtävistä. Palvelukortteja päivittäisiin aina tarvittaessa ja niissä säilyisi näin ollen ajantasaisuus koko työuran ajan.

Ellillä voisi olla keskustelu- tai kirjaamiskaveri, jonka kanssa hän keräisi ja dokumentoisi hiljaista tietoa. (Vrt. Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 31.) Vaihtoehtoisesti Elli voisi jakaa tietoa yhdys henkilön kautta työparille, joka olisi tietoinen Ellin eläköitymisestä. Yhdyshenkilönä voisi toimia esimerkiksi esimies tai tiimikoordinaattori. Yksi ryhmistä oli ideoinut, että Elli voisi pitää koulutuksen työtehtävistään kaikille omassa tiimissään hiljaisen tiedon osalta ja saisi näin ansaitsemaansa arvostusta.

Ryhmissä oli noussut myös kysymyksiä, kuten tiedostaako Elli mitä hiljaista tietoa hänellä on? Vähättelekö hän itseään vai näkeekö oman osaamisensa? Entä haluaako Elli luopua korvaamattomuudesta? Näitä kysymyksiä pohtimalla voidaan nähdä syvemmälle hiljaisen tiedon jakamisen haasteisiin.

### **7.3.2 Työtehtäviä vaihtavan Valtterin motivoiminen**

Valtteri tulisi nähdä oma työnsä osana isompaa prosessia ja luoda prosessikuvaukset omasta työstään. Näiden lisäksi tulisi olla ajan tasalla kirjalliset työohjeet hänen työtehtävistään. Peräänkuulutettiin selviä käytäntöjä työpaikalle hiljaisen tiedon jakamisen suhteen sekä tukimateriaalien olemassaoloa. Valtteri tulisi jakaa omat verkostot ja tiedot omista yhteyshenkilöistään sekä esitellä heidät työnsä jatkajalle ja myös jatkaja yhteyshenkilöille.

Valtterille tulisi korostaa, että hiljaisen tiedon jakaminen kuuluu työtehtäviin ja pelisääntöihin, joita tulee noudattaa. Esille otettiin myös se, että pakko on paras motivaatio, joka saa jakamaan hiljaista tietoa ilman erityistä palkitsemista. Tiedon jakaminen kuuluu jokaisen työnkuvaan eikä tiedon panttaaminen tee kenestäkään korvaamatonta. Valtterille voidaan kertoa, että siirto uusiin tehtäviin on mahdollista vasta kun hän on perehdyttänyt uuden henkilön.

Perehdyttämispalkkiota tai perehdyttämiskorvausta ehdotettiin motivoimaan Valtteria, mutta toisen ryhmän kannanotto oli tätä vastaan. Perehdyttämisen katsottiin kuuluvan työnkuvaan ilman erityistä palkkiota. Lisäksi mietittiin, kuinka perehdytyksen tasoa voitaisiin arvioida, onko henkilö hoitanut sen hyvin vai huonosti, jotta palkkio voitaisiin maksaa.

Eräessä ryhmässä mietittiin, onko perehdyttäminen jo myöhäistä, koska Valtteri on jo siirtymässä uusiin tehtäviin. Perehdyttämiselle olisi varattava kokonaan oma aikansa, joka käytettäisiin vain siihen. Valtterin irtautuminen uuteen tehtävään helpottuisi hyvän perehdytyksen ansiosta. Jos hänen osaamiselleen annettaisiin arvostusta, se motivoisi Valtteria jakamaan tietoa.

### **7.3.3 Hiljaisen tiedon jakaminen rutiiniksi**

Jotta hiljaisen tiedon jakaminen saataisiin rutiiniksi, se otettaisiin esille aina kun uutta työntekijä perehdytettäisiin. Hän tutustuisi käytänteisiin, kuinka tallennetaan tärkeä tieto. Heti työsuhteen alussa alettaisiin kirjaamaan omaa hiljaista tietoa, joka olisi määriteltävä apusanojen avulla, mitä sillä missäkin työtehtävässä tarkoitetaan. Tarvittaisiin aikaa tiedon kirjaamiseen sekä järjestelmä, johon tiedot kirjataan. Alusta lähtien työssä kirjattaisiin ylös olennaisia asioita ja päivitetäisiin ohjeita, jotta kaikki tieto saataisiin talteen työtiloihin. Hiljaisen tiedon saaminen rutiiniksi tarvitsee ai-



kaa, samoin tietojen työstäminen. Hiljaiseen tietoon tulisi määritellä esimerkiksi asiakkaiden erityispiirteet ja luoda siitä joko asiakaskortti tai -manuaali. Tieto tulisi saada reaaliajassa yhteisiin työtiloihin tai muuhun vastaavaan järjestelmään. Tiedon jakamista täytyisi tehdä koko työuran ajan.

Hiljaiseen tietoon kuuluu poikkeamien kirjaaminen, tietojen tulkitseminen sekä kaikki harvoin tarvittava tieto. Rutiinin luomista edistäisi vuosikello, tehtäväkansion, palvelukortit sekä tarkat ohjeet. Henkilöiden tehtäväkuvat tulisi olla selkeät ja dokumentoidut ja esimies tulisi saada tietoiseksi alaisten tehtävistä. Käytännön työssä voisi olla työparit tai työtiimit. Työnkierto ja tutustuminen muihin työtehtäviin kuin omiinsa, tulisi saada pakolliseksi. Näin ei lokeroituttaisi esimerkiksi vain yhden asiakkuuden hoitoon vaan oltaisiin enemmän moniosaajia.

Ennen eläköitymistä tai lähtemistä toisiin tehtäviin tai toisen työnantajan palvelukseen olisi check-lista, joka käytäisiin läpi. Lisäksi ehdotettiin lähtökeskustelua tai lähtötyöpajaa, joka tulisi järjestää hyvissä ajoin ennen työntekijän lähtöä. Näillä keinoin tietoa saataisiin jaettua nopeasti ja helposti.

Ryhmätöissä tuli esille myös asenne eli organisaatiokulttuurin tulisi olla sellainen, että kaikilla olisi oikea asenne hiljaisen tiedon jakamista kohtaan. Lisäksi asia tulisi sisältyä pelisääntöihin; näin tulee tehdä ja pelisääntöä pitää kaikkien noudattaa. Tässä korostettiin sitä, että pelisäännön olisi kosketettava kaikkia eikä vain osaa organisaatiosta.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoite oli löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin hiljaisen tiedon keräämisestä, motivoimisesta tiedon jakamiseen sekä siihen, kuinka hiljaisen tiedon jakaminen saataisiin jäämään luonnolliseksi osaksi työtä Monetra Oulu Oy:ssä. Halusin löytää hiljaisen tiedon keräämiselle tavan, jonka henkilöstö kokisi miellyttäväksi ja joka pystyttäisiin toteuttamaan helposti. Tavoitteena oli kehittää malli, jolla hiljaisen tiedon kerääminen saataisiin juurtumaan osaksi Monetra Oulu Oy:n työkuultuuria ja se koettaisiin luonnolliseksi osaksi työuran elinkaarta.

Tutkimus osoitti sen, että hiljaisen tiedon keräämiseen ja jakamiseen on useita erilaisia, käytännössä helposti toteutettavia keinoja. Yhtä oikeaa tapaa kerätä hiljaista tietoa ei ole vaan tapa voidaan valita osallistuvien henkilöiden mieltymysten, käytettävissä olevan ajan ja henkilöresurssien mukaan. Ideoita löytyi teorian kautta ja työpajan tulokset tukivat niitä. Työpajassa nostettiin esille myös teoriaosuudessa esitellyt tavat kuten opintopiiri ja työpaja ja uusina ideoina työparit, kirjaimiskaveri, lähtökeskustelu, lähtötyöpaja ja check-lista. Työpajan tulokset peilasivat hyvin teoriaa. Koska sopivia keinoja tiedon jakamiseen löytyy useita, on pikemminkin kyse siitä, halutaanko niitä ottaa käyttöön ja nähdäänkö organisaation hyötyvän hiljaisen tiedon keräämisestä.

Hiljaisen tiedon jakamisen motivointi ja palkitseminen jäivät työpajassa ehkä kahden muun tutkimuskysymyksen varjoon, koska vastauksia siihen ei tullut kovin paljon. Rahallisen palkitsemisen merkitys motivoinnissa ei korostunut eikä sitä pidetty tärkeänä, ei myöskään muuta konkreettista palkitsemista. Tässä työpajan tulokset peilasivat suoraan teoriaa, jossa Virtainlahti (2009) korostaa arvostuksen ja palautteenannon merkitystä. Koulutusmahdollisuuksia, mielenkiintoisia työtehtäviä tai projekteja puolestaan mikään ryhmä työpajassa ei esittänyt motivaatiota lisääviksi, toisin kuin teoriassa todettiin. Tutkimustulosten mukaan hiljaisen tiedon jakaminen kuuluu jokaisen työtehtäviin ja motivaatioksi riittää, että se on esimiehen taholta tehtäväksi annettu.

Tutkimustuloksena voidaan todeta, että hiljainen tieto tulisi saada näkyväksi kirjoittamalla työnkuvaukset ja dokumentoimalla tarkat työhjeet ja tekemällä jatkuvaa työtä hiljaisen tiedon keräämisen ja jakamisen eteen. Työ tulee aloittaa heti uuden henkilön tullessa töihin ja sitä tulee jatkaa läpi työuran, jotta tieto pysyy ajantasaisena. Hiljaisen tiedon siirtämiseen löytyy kyllä keinoja, tarvitaan vain aikaa sen tekemiseen ja asennetta omaksua se osaksi työtä ilman erityistä palkkiota. Nämä johtopäätökset pystytään toteuttamaan Monetra Oulu Oy:ssä ja sisällyttämään organisaatioiden

prosesseihin. Tapoja siirtää hiljaista tietoa tutkimuksen aikana löytyi useita. Kaikki ovat toteutettavissa mutta tarvitsevat aikaa sekä tiedon luovuttajalta että sen vastaanottajalta. Toteuttamista varten tarvitaan aikataulus ja ohjeistus asiaan sekä esimiehen tuki, jotta asiaan sitoudutaan.

Menetelmiä hiljaisen tiedon jakamiseen:	Keinoja palkita ja motivoida hiljaisen tiedon luovuttajaa:	Asiat, jotka edistävät hiljaisen tiedon jakamisen jäämistä pysyvästi organisaatiokulttuuriin:
mentorointi	palautteen antaminen, kiitos ja kannustus	viestinnän tuki
opintopiiri	arvostuksen antaminen	hiljaisen tiedon keskustelut säännöllisesti
ristiinkoulutus	mahdollisuus kehittää ammatillisesti itseään	asiasta tiedottaminen ja viestiminen säännöllisesti
mallittaminen	osallistuminen oman alan koulutuksiin ja seminaareihin	asian kirjaaminen pelisääntöihin ja ohjeisiin
tarinointi	mielenkiintoisiin projekteihin osallistuminen	hiljaisen tiedon jakamisen ottaminen esille jo perehdytyksessä
työpari / kirjaamiskaveri	rahallinen Välittäjä-palkkio	arvostuksen antaminen hiljaiselle tiedolle
työpaja	palkallinen vapaapäivä	työohjeistuksen ylläpitäminen ajan tasalla
lähtökeskustelu	vaikuttamismahdollisuus omiin työtehtäviin	selkeän toimintatavan säännöllinen käyttöönotto
check-lista	mahdollisuus toimia mentorina toiselle	johdon tuki asialle

*KUVIO 2. Yhteenvedo tutkimuksessa esille tulleista tavoista jakaa hiljaista tietoa, motivoida sen jakamiseen sekä edistää menetelmää jäämään osaksi organisaatiokulttuuria*

## 9 POHDINTA

Aiheena monisäikeinen hiljaisen tiedon kerääminen oli haastavaa mutta tutkimusta tehdessä kokonaisuus hahmottui ja selkeytyi. Teoriatietoa oli helposti löydettävissä ja opinnäytetyöitäkin aiheesta oli tehty jo useita. Hiljaista tietoa ei ole kuitenkaan mielestäni tutkittu vielä kyllästymispisteeseen saakka, vaan aihe kiehtoi minua loppuun saakka. Tutkimuksen aikana opin kuinka kehittää organisaation osaamista ja tiedon jakamista monin eri keinoin. Oma osaaminen kasvoi myös siinä, kuinka viestinnällä pystytään edistämään organisaation oppimista ja lisäämään hiljaisen tiedämyksen arvostusta.

Opinnäytetyön tekeminen sujui hyvin aikataulussa ja oli mielenkiintoista, erityisesti nautin työpajan järjestämisestä. Positiivista oli myös se, kuinka helposti sai tietoa niinkin suurelta joukolta ihmisiä yhdellä kertaa verrattuna esimerkiksi haastatteluihin. Suosittelen työpajan järjestämistä. Menetelmänä se on tehokas, nopea ja helppo, kunhan pohjatyön ja suunnittelun tekee huolellisesti.

Tutkimuksen ja työpajan tavoitteena oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin ja konkreettisia ehdotuksia menetelmistä, joiden avulla hiljaista tietoa voitaisiin kerätä ja jakaa ja saada se tuntumaan tiedon luovuttajasta palkitsevalta. Käsitteenä hiljainen tieto ei ollut kaikille ennestään tuttu vaan vaati asian avaamista esimerkein, jonka jälkeen asiasta pystyttiin keskustelemaan heti oman työn näkökulmasta käsin.

Työpajaan osallistuneilla ja myös muilla, joiden kanssa asiasta keskustelin, oli mielenkiintoa hiljaista tietoa kohtaan ja he tunnustivat asian tärkeyden. Keskustellessa sain paljon ideoita opinnäytetyöhöni ja työpajan toteuttamiseen. Kaiken kaikkiaan suhtautuminen asiaan oli positiivista ja kiinnostunutta. Yllätyin positiivisesti siitä, kuinka paljon sain työpajaan osallistujia mukaan ja kuinka innostunut ilmapiiri työpajassa oli. Ilahtuin myös siitä, että henkilöitä oli mukana niin monelta eri osastolta. Se toi erilaista näkökulmaa ryhmätyöhön ja elävyyttä työpajaan. Mielestäni onnistuin hyvin työpajan toteuttamisessa. Aikaa työpajaan oli varattu vain tunti, mutta se oli riittävä, koska aika käytettiin hyvin hyödyksi. Ryhmätöiden pohjustamiseen käytin aikaa 10 minuuttia, varsinaiseen ryhmätyöhön käytettiin 30 minuuttia ja loput 20 minuuttia varattiin ryhmätöiden kiertämiseen ja ideoiden jatkokehitykseen.

Työpajan alustuksessa yritin korostaa mahdollisimman paljon vapaita resursseja tutkimuskysymysten ratkaisemisiin. Kaikki aika, raha ja resurssit olisivat täysin vapaassa käytössä eläköityvän Ellin ja työtehtäviä vaihtavan Valtterin tiedon jakamisessa. Tämän vuoksi odotin, että vastauksissa olisi ehdotettu jotain poikkeuksellista ja erilaistakin, mutta vastaukset mukailivat suurimmaksi osaksi teoriaa. Toisaalta se todistaa niiden paikkansa pitävyyttä ja käyttökelpoisuutta myös käytännön työelämässä. Hiljaisen tiedon jakamisen motivointi ja palkitseminen yllätti minut työpajassa. Rahallisen palkitsemisen merkitys ei korostunut, ei myöskään muu konkreettinen palkitseminen vaan enemmän painoarvoa oli tietämyksen ja osaamisen arvostuksella ja saadulla palautteella. Tässä työpajan tulokset tukivat Virtainlahden (2009, 182) teoriaa, vaikka jostain syystä itse odotin, että rahallinen palkitseminen korostuisi enemmän.

Hiljaisen tiedon jakamiseen on useita erilaisia keinoja, joten yllättävää oikeastaan on, ettei asiaa ole hyödynnetty jo aikaisemmin ja hiljaisen tiedon jakamista kirjattu esimerkiksi henkilöstön pelisääntöihin. Se saisi henkilöstön mieltämään tiedon keräämisen yhtenä työtehtävänä, joka sisältyisi automaattisesti jokaisen työhön. Prosessi lähtisi liikkeelle pelisäännöistä ja seuraavaksi henkilöstölle voitaisiin tarjota yksi tai useampia tässä tutkimuksessa esille tulleita tapoja siirtää hiljaista tietoa. Vaihtoehtoisesti tästä voisi pitää erillisen työpajan ja valita aineistosta Monetra Oulu Oy:lle sopivin tapa jakaa hiljaista tietoa. Kun asia olisi kirjattu pelisääntöihin ja valittu tapa toteuttaa se, tarvitsisi enää vain aloittaa ja hiljainen tieto alkaisi jäämään organisaatioon.

Monetra Oulu Oy:n näen eteenpäin menevänä yrityksenä, joka osaa hyödyntää tutkimusta ja käyttää sitä hiljaisen tiedon keräämiseen. Mielestäni tutkimustuloksia voidaan viedä helposti käytäntöön saakka Monetra Oulu Oy:ssä ja henkilöstön ikäjakauman huomioiden tutkimuksen merkitys kasvaa lähivuosina. Opintopiiri ja lähtökeskustelu sopisivat mielestäni yritykselle parhaiten. Menetelmä ei veisi paljon aikaa eikä resursseja, mutta sillä saataisiin nopeasti tietoa, aivan kuten työpajastakin.

Tutkimusprojekti onnistui mielestäni hyvin ja sain vastauksia tutkimuskysymyksiini. Jatkotutkimuksen aihe voisi olla hiljaisen tiedon tallentaminen henkilöstöhallinnon tulossa olevaan, uuteen tietojärjestelmään tai tiedon keräämisen ohjeistaminen. Tarkoitin tässä sitä, että koska tiedon jakamiseen löytyi useita erilaisia tapoja, ne voitaisiin ohjeistaa yksityiskohtaisesti käytännön tasolle saakka. Näin saataisiin valmiit ohjeet otettavaksi käyttöön.

## LÄHTEET

Gascoigne, N. & Thornton, T. 2013. Tacit Knowledge. Bristol: Acumen Publishing Limited. Viitattu 8.1.2019, <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/detail.action?docID=3061118>.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ilmarinen. Viitattu 13.1.2019. Opas: Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista – keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf.yle>.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.

Kuronen-Mattila, T., Mäki, E. & Järvenpää E. 2012. Asiantuntija jää eläkkeelle – asiantuntijuus ei! – Opas tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + Teknologia 5/2012. Helsinki: Unigrafia Oy. Viitattu 3.1.2019, <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/8906/isbn9789526045573.pdf?sequence=1>.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Monetra Oy 2017. Yritysesittely. Viitattu 26.12.2018, <https://www.monetra.fi/yritys/yritysesittely/>.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford, England: Oxford University Press.

Osviitta 4/2017. Kupias, P. Ohjaus kehittyy eri muodoissaan. Viitattu 29.12.2018, <https://www.suomentyonohjaajat.fi/sites/default/files/kotisivut/osviitta/artikkelit/osviitta4.2017ohjausmuodoista.pdf>.

Polanyi, M. 1969. *Knowing and being. Essays by Michael Polanyi.* Edited by Marjorie Grene. Chicago, USA: The University of Chicago Press.

Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra 180. Viitattu 9.1.2019, <https://media.sitra.fi/2017/02/27173012/sitra180-2.pdf>.

Rantasalo, L. 2018. Vuorovaikutus on viestinnän sydän. Viitattu 30.12.2018, <https://viestijat.fi/vuorovaikutus-viestinnan-sydan/>.

Sarala, A., Sarala, U. 1996. *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen.* Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Tooma, A., Onnismaa, & Kajanto, A. 2008. *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta.* Helsinki: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. *Yrityksen hiljainen osaaminen – kehittämisen uusi taso.* Helsinki: ai-ai Oy.

Vilkkä, H. 2005. *Tutki ja kehitä.* Helsinki: Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen.* Helsinki: Talentum Media Oy.

Wagner, R.K. 1987. Tacit knowledge in everyday intelligent behavior. *Journal of personality and social psychology*, vol. 52, issue 6, 1236-1247. *Dissertation Abstracts international*, 46, 4049B. University Microfilms International. Florida, USA: Florida State University.

Wagner, R.K. & Sternberg, R.J. 1987. Tacit knowledge in managerial success. *Journal of business and psychology*. vol 1, issue 4, 301-312. Florida, USA: Florida State University & New Haven, Connecticut, USA: Yale, USA: Yale University.

Hei!

Tässä Helena, työskentelen Monetra Oulun Helpissä ja opiskelen työnohessa Oulun Ammattikorkeakoulussa tradenomiksi.

Nyt tarvitsisin apuanne, jotta saan opinnäytetyöhöni tarvittavaa materiaalia, ilman teitä se ei onnistu. Opinnäytetyöni käsittelee hiljaisen tiedon keräämistä, tiedon luovuttajan motivointia ja tämän kaiken sisällyttämistä Monetra Oulu Oy:n yrityskulttuuriin. Aiheen valitsin itse viime syksynä, sillä se oli minusta mielenkiintoinen ja halusin tietää asiasta enemmän.

Jotta saisin opinnäytetyöhöni tutkimusmateriaalia täältä työelämästä, järjestän ma 28.1. klo 13-14 Monetran Helmessä työpajan, johon toivon saavani paikalle 16-20 henkilöä. Mitään pääsyvaatimuksia ei ole, saat olla uusi, vanha, pitkä, pätkä, tyttö, poika, nainen, mies tai esimies, kunhan vain olet Monetra Oulussa töissä, työtehtäväsi ei vaikuta asiaan eikä myöskään työurasi pituus tai lyhyys.

Kalvosulkeisia tai vastaavaa ei ole tiedossa eikä työpajaan tarvitse valmistautua mitenkään, nimeäsi ei myöskään tulla mainitsemaan opinnäytetyössäni, tarvitsen vain ajatuksianne hiljaisesta tiedosta.

Kerron paikan päällä lisää, jotta virittäydymme luovaan tunnelmaan ja heitämme turhat ennakkoluulot nurkkaan. Et tarvitse muuta kuin 1 tunnin aikaa.

Tervetuloa siis vapaamuotoiseen ideariihen kaikki rohkeat, ajattelevat ja hiljaiset älyköt, puheliaat pelle pelottomat sekä kaikki yhdessä innostujat, jotka osallistutte mielellänne kehittämään asiaa, joka koskettaa meitä ihan kaikkia.

Mukaan pääset ilmoittautumalla minulle sähköpostitse tai puhelimitse tai ottamalla hihasta kiinni.

Ystävällisin terveisin,

**Helena Räisänen**

**MONETRA OULU OY** | Nuottasaarentie 5 | 90400 Oulu | [www.monetra.fi](http://www.monetra.fi)