



HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN PANKIN SISÄLLÄ

Case Nordea Pankki Oyj, Valkeakoski

Anna-Kristiina Koivula

**Opinnäytetyö
Toukokuu 2008**

Liiketalous



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) KOIVULA, Anna-Kristiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 37	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi HILJAISEN TIEDON JAKAMINEN PANKIN SISÄLLÄ Case Nordea Pankki Oyj, Valkeakoski		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HAKKARAINEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Nordea Pankki Oyj, Valkeakoski		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka hiljainen tieto saadaan muuttumaan näkyväksi ja siirtymään henkilöltä toiselle kokeneempien työntekijöiden näkökulmasta Valkeakosken Nordea Pankki Oyj:ssä. Tutkimuksen tulosten perusteella pankille laadittiin toimintasuunnitelma hiljaisen tiedon siirtämiseksi.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostuu hiljaisesta tiedosta, hiljaisen tiedon mallittamisesta, pankkitoiminnasta sekä suurista ikäluokista koskevista tiedoista. Teoriaosuuden tavoitteena on kuvata, mitä hiljainen tieto on, miten se liittyy pankkitoimintaan ja suuriin ikäluokkiin sekä miten sen saa muutettua näkyväksi tiedoksi. Toiminnallisessa viitekehyksessä keskitytään kuvaamaan toimeksiantajaa konserni – sekä konttoritasolla.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena Nordean Valkeakosken konttorin työntekijöille. Tutkimuksessa metodina käytettiin yksilö – ja ryhmähaastatteluja. Yksilöhaastatteluihin osallistui kahdeksan työntekijää ja ryhmähaastatteluun yksitoista työntekijää. Haastattelujen perusteella saatiin selville, että suurin osa pankissa tarvittavista tiedoista löytyy Nordean intranetistä. Tarpeelliseksi koettiin asiakassuhteiden hoitoon liittyvien tietojen ja taitojen siirtäminen muille työntekijöille. Tutkimuksen tulosten pohjalta laaditussa toimintasuunnitelmassa otettiin huomioon ajankäytön suunnittelu tiedon siirtämisen mahdollistamiseksi. Vastaajat olivat sitä mieltä, että eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden hiljaisen tiedon siirto on tarpeellista ja että toimintasuunnitelmasta olisi heille hyötyä tiedon siirtämisessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Hiljainen tieto, suuret ikäluokat, mallittaminen		
Muut tiedot		

Author(s) KOIVULA, Anna-Kristiina	Type of Publication Bachelor´s Thesis	
	Pages 37	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title SHARING TACIT KNOWLEDGE INSIDE THE BANK Case Nordea Bank AB, Valkeakoski		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HAKKARAINEN, Sinikka		
Assigned by Nordea Bank AB, Valkeakoski		
Abstract <p>The aim of this bachelor’s thesis was to research how tacit knowledge could be changed in explicit knowledge and transfer from employee to another from the more experienced employee’s point of view in Nordea Bank AB Valkeakoski. The operating plan was made for the bank to transfer tacit knowledge based on the results of the research.</p> <p>The frame of reference of the theoretical part is composed of tacit knowledge, modelling of tacit knowledge, banking institution and information about the baby boom generation. The goal of the theoretical part is to describe what tacit knowledge is, how it is related to banking and baby boom generation and how it can be changed for explicit knowledge. The practical frame of reference is focused on the description of the employer both in the concern and in the office level.</p> <p>The research was conducted as a qualitative activity analysis for the employees of Valkeakoski Nordea office. The method of the research was individual and group interviews. Eight employees took part in the individual interviews and eleven employees in the group interview. The interviews showed that most knowledge needed in the bank can be found in Nordea’s intranet. It was experienced necessary to transfer knowledge and skills from employee to another concerning taking care of customer relationships. Making knowledge transferring possible by planning schedules was considered in the operating plan, which was based on the results of the research. The interviewees thought that it was necessary to transfer tacit knowledge of retiring employees and the operating plan would help them in the process.</p>		
Keywords Tacit knowledge, baby boom generation, modelling		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
2 HILJAINEN TIETO	4
2.1 Hiljaisen tiedon määritelmä.....	4
2.2 Oppiminen ja hiljaisen tiedon syntyminen.....	5
2.3 Nonakan ja Takeuchin SECI – malli	7
2.3.1 Sosiaalistuminen.....	7
2.3.2 Ulkoistaminen	7
2.3.3 Yhdistäminen.....	8
2.3.4 Sisäistäminen.....	8
2.4 Työparitoiminta.....	8
3 HILJAISEN TIEDON MALLITTAMINEN	9
3.1 Mallittamisen määritelmä	9
3.2 Seniorien tietotaito	10
3.3 Mallittaminen käytännössä	11
4 PANKKITOIMINTA	13
4.1 Pankkitoiminta Suomessa	13
4.2 Työtehtäviä pankkialalla.....	14
5 SUURET IKÄLUOKAT.....	14
5.1 Suurten ikäluokkien määritelmä	14
5.2 Eläkepommei.....	15
6 TOIMEKSIATAJAN ESITTELY: NORDEA PANKKI OYJ	16
6.1 Nordea Pankki Oyj.....	16
6.1 Nordea Pankki Oyj, Valkeakoski	17
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	17
7.1 Tutkimusongelman määrittely ja rajaus	17
7.2 Tutkimusmenetelmät ja kohderyhmä	18

7.3 Empiirisen tutkimuksen toteutus.....	18
8 TUTKIMUKSEN TULOKSET	20
8.1 Viestintä.....	20
8.2 Työntekijöiden eläkkeelle jääminen	21
8.2.1 Eläkkeelle siirtymisiin varautuminen	22
8.2.2 Senioriohjelma.....	23
8.3 Kokemus ja hiljainen tieto	23
8.3.1 Kokemuksen syntyminen.....	23
8.3.2 Eläköityvien työntekijöiden hiljainen tieto	24
8.4 Hiljaisen tiedon siirtäminen	25
8.4.1 Hiljaisen tiedon siirron tarve	25
8.4.2 Menetelmiä hiljaisen tiedon siirtoon	26
8.4.3 Hiljaisen tiedon siirtoon tarvittava aika	26
9 TOIMINTASUUNNITELMA HILJAISEN TIEDON JAKAMISEKSI VALKEAKOSKEN NORDEA PANKKI OYJ:SSÄ.....	27
9.1 Hiljaisen teidon siirtämisen suunnittelu	27
9.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen käytännössä.....	29
10 JOHTOPÄÄTÖKSET	32
LÄHTEET.....	33
LIITTEET	35
LIITE 1 Yksilöhaastattelun kysymysrunko	35
LIITE 2 Ryhmähaastattelun kysymysrunko.....	37
KUVIOT	
KUVIO 1. Nonakan ja Takeuchin SECI - malli.....	7
KUVIO 2. Prosessimalli hiljaisen teidon siirtoon	30
KUVIO 3. Eläköityvän ja tehtävään siirtyvän työntekijän tehtäviä.....	31

1 JOHDANTO

Työikäinen väestö, joka koostuu 15–64-vuotiaista, on ollut voimakkaassa kasvussa viime vuosina. 1940- ja 1950-luvuilla syntyneet suuret ikäluokat ovat saaneet aikaan merkittäviä muutoksia työmarkkinoilla ja taloudessa. Vuoden 2010 jälkeen työikäisen väestön määrä alkaa kuitenkin laskea. (Karisto 2005, 22 ja 319–320.) Suurten ikäluokkien tuleminen eläkeikään tuo suuria haasteita sekä yhteiskunnalle että yrityksille. Suomalaisten vahvuutena on pidetty osaamista, mutta pysyvä osaaminen työpaikoilla, kun merkittävä osa kokeneesta työvoimasta siirtyy pian pois työelämästä. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 8.)

Ikääntyneimmät ammattikunnat ovat niitä, joissa suurten ikäluokkien tosiasiallinen osuus ylittää selvästi 15 prosenttia. Uutta työvoimaa ei ole juurikaan rekrytoitu 1990-luvun laman jälkeen. Pankkiala on tästä hyvä esimerkki. (Mäkelä 2004, 11.) Pankkien henkilöstömäärän ennakoidaan vähenevän noin 1 000 henkilöllä vuosittain. Joihinkin tehtäviin otetaan jatkuvasti myös uusia toimihenkilöitä, lähinnä koulutettua nuorempaa henkilöstöä esimerkiksi erityistehtäviin pääkonttoritasolla. (Pankkiala 2003.)

Tutkimuksen tavoite

Sain toimeksiannon Valkeakosken Nordean paikallisjohtaja Aimo Ylitalolta. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle lähivuosien aikana pitkäaikaiset pankkitoimihenkilöt vievät mukanaan paljon niin kutsuttua hiljaista tietoa. Eläköityviä pankkitoimihenkilöitä löytyy alueelta myös pitkän linjan johtohenkilöistä, joille on uransa aikana kertynyt paljon kokemuksia ja taitoja, joiden eteenpäin siirrossa pankilla ei ole vielä työkaluja (Ylitalo 2006).

Tämän työn tarkoituksena on tutkia pankkitoimihenkilöiden hiljaista osaamista. Tavoitteena on löytää sopivia keinoja, joilla työntekijät saadaan tiedostamaan oma hiljainen osaamisensa ja löytää keinoja sen eteenpäin siirtämiseksi. Aimo Ylitalon toiveena oli myös saada konkreettinen suunnitelma, jonka avulla hiljaista tietoa voidaan kerätä talteen ja hyödyntää, jottei tieto katoa pankista eläkkeelle siirtyvien ihmisten mukana.

Tutkimusongelma ja aiheen rajaus

Opinnäytetyössä keskeisenä tutkimusongelmana on hiljaisen tiedon näkyväksi muuttaminen ja siirtäminen henkilöltä toiselle kokeneempien työntekijöiden näkökulmasta Valkeakosken Nordeassa. Tutkimus toteutettiin yksilö – ja ryhmähaastatteluiden avulla. Yksilöhaastatteluihin osallistui kahdeksan kokenutta pankin työntekijää ja ryhmähaastatteluun yksitoista työntekijää.

Opinnäytetyön rakenne

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään hiljaista tietoa, hiljaisen tiedon mallitusta, pankkitoimintaa sekä tietoa suurista ikäluokista. Teoriaosuuden tarkoituksena on antaa taustatietoja tutkimuksen aiheesta. Toiminnallisessa viitekehyksessä esitellään toimeksiantaja sekä konserni – että konttoritasolla. Empiriaosassa käsitellään yksilö- ja ryhmähaastattelujen tulokset. Tulosten pohjalta Valkeakosken Nordealle laadittiin toimintasuunnitelman hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Toimintasuunnitelma esitellään empirian jälkeen.

2 HILJAINEN TIETO

2.1 Hiljaisen tiedon määritelmä

Hiljaiseksi tiedoksi kutsutaan kokemusten ja perehtymisen kautta syntyneitä tiedostamatonta osaamista ja taitoja, joita on vaikea pukea sanoiksi. Osaamiseen kuuluu myös käsitteellinen ja tiedostettu osaaminen. Tiedostettu osaaminen on järkipäistä ja sitä on helpompi käsitellä verbaalisesti kuin hiljaista tietoa, joka on luonteeltaan paljon tunnepitoisempaa. (Kesti 2005, 51.) Hiljaiseksi tiedoksi voidaan kuvailla esimerkiksi lapsen äidinkielen osaamisen: vaikka hän ei osaa kertoa, kuinka hän lauseet ja sanojen muodot rakentaa, hän on oppinut monimutkaisen, tuhansia kielioppisääntöjä ja poikkeuksia sisältävän kielen nopeasti ja käyttää sitä lähes erehtymättömästi. Samantapaisia suorituksia voi löytää koko ajan myös aikuisten oppimisessa. (Hiljainen tieto 2005.)

Mitä paremmin jonkun asian osaa, sitä suurempi osa taidosta automatisoituu ja siirtyy ei-tietoiseen ohjaukseen. Suuri osa huippuosaamisesta on juuri tällaisena hiljaisena tietona. Monilla ihmisillä voi olla vuosikymmenien oppimishistoria, joka on automatisoitunut heidän omaan hiljaiseen tietoonsa. (Mt.) On arvioitu, että kokeneilla työntekijöillä on osaamisestaan hiljaisena tietona jopa 80 %. Työntekijöiden jääminen suurissa määrin eläkkeelle lähivuosien aikanaan tuottaa yrityksille paljon haasteita pelastaessa edes osa heidän hiljaisesta tiedostaan. (Helin 2006, 7.)

Vaikka hiljaista tietoa ei voida ilmaista tai muotoilla sanoilla, se vaikuttaa koko ajan ihmisessä. Hiljainen tieto tulee esille vasta ihmisen toiminnassa. (Nurminen 2000, 29.) Hiljaista tietoa ei voi periä tai testamentata eikä sitä voi hankkia arvosanakoulutuksista. Sitä ei voi ottaa käteen ja siirtää toiseen paikkaan konkreettisesti. Se on näkymätöntä, usein sen omistajakaan ei pysty näkemään sitä. Poislähtijä ei halutessaankaan voi jättää sitä seuraajalleen tuosta vaan. Jos tämä toiminnassa luonnollisesti syntynyt ja jo olemassa oleva hiljainen tieto saataisiin otettua yrityksen käyttöön, oppiminen ja kehittyminen nopeutuisivat huomattavasti. (Hiljainen tieto 2005.)

2.2 Oppiminen ja hiljaisen tiedon syntyminen

Oppimista tapahtuu jatkuvasti. Sen seurauksena on usein osaaminen, mikä voi olla huonoa tai hyvää, epäolennaista tai olennaista. Joitain asioita voi opetella tietoisesti esimerkiksi opiskellen, koulutuksissa ja kursseilla. Monet asiat opitaan jo oppimisvaiheessakin ei-tietoisesti, kuten vaikka erilaiset ajattelutavat, vuorovaikutustaidot ja päätöksentekotaidot. Tällaista oppimista tapahtuu esimerkiksi työtä tekemällä, kokemalla, kokeilemalla ja seuraamalla kokeneempia. Ei-tietoinen oppiminen siirtyy suoraan hiljaiseksi tiedoksi osajalle. Hiljaista tietoa syntyy monella eri tavalla, kuten sosiaalistumisen, toiminnan automatisoitumisen ja työkalun tai käsitteen käytön sisäistymisen kautta. (Toivonen & Asikainen 2004, 15 – 16.)

Sosiaalistuminen

Seuraamalla ympäristöään ihminen voi helposti samaistua kiinnostaviin ihmisiin ja tilanteisiin. Hyvänä esimerkkinä voidaan käyttää lasta, joka seuraamalla ympärillään olevia aikuisia haluaa ainakin joiltain osin tulla samanlaiseksi ja omaksuu heiltä erilaisia asenteita, käyttäytymistä ja eleitä. Tällaisesta oppimisesta yleensä iso osa tapahtuu tiedostamatta. Sosiaalistumista tapahtuu myös uuden työntekijän tullessa työyhteisöön. Hän alkaa toimia työpaikan toimintamallien mukaan ja omaksua työyhteisön ajattelutapaa seuraamalla muiden toimintaa. (Mts. 16.)

Toiminnan automatisoituminen

Hiljaista tietoa syntyy myös jonkun toiminnan automatisoituessa. Aluksi jokin uusi toiminta tai taito on ulkoisessa muodossa, kuten paperilla tai jonkun toisen ihmisen muodossa. Siitä se muuttuu puheeksi, jolloin ulkoista apua ei enää tarvita. Puhe ei ole sosiaalista puhetta, vaan se on tarkoitettu itselle ohjaamaan toimintaa. Se voi tapahtua omassa mielessä, jolloin tarkoituksena on muistuttaa ja kertoa itselleen sanoin uudesta toiminnasta. Toiminnan automatisoituessa sanatkin jäävät pois, toimintaan riittää pelkkä mielikuva tai tunteen välähdys. Taidon oppimisessa sanotaankin olevan kaksi vaihetta. Jos ajatellaan vaikka autolla ajamista, niin ensin taito pitää oppia, mutta sitä ei ole opittu kunnolla ennen kuin se oppimisen jälkeen on unohdettu. Vasta sen jälkeen taidon osaa hyvin, kun sitä ei tarvitse enää ajatella. Silloin se onkin jo hiljaista tietoa. (Mts. 17.)

Työkalun tai käsitteen käytön sisäistyminen

Aloittaessamme käyttämään jotakin välinettä kuten työkalua tai käsitettä, aluksi huomion kohde on välineessä. Kun välineen käytön oppii, väline unohtuu ja huomio kiinnittyy välineen käytön kohteisiin. Esimerkkinä voidaan käyttää autolla ajamisen opettelemista. Aluksi huomio on hallintalaitteissa, mutta kun niiden käytön on oppinut, huomion voi siirtää vaikka tiehen tai muuhun liikenteeseen. Monet autoa ajavat eivät enää osaa selittää edes polkimien järjestystä. (Mts. 18.)

2.3 Nonakan ja Takeuchin SECI – malli

Nonakan ja Takeuchin SECI – malli esittelee neljän askeleen kautta hiljaisen tiedon näkyväksi muuntamisen, johon kuuluvat sosiaalistuminen, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Moilanen ym. 2005, 36.)



KUVIO 1. Tiedon luomisen prosessimalli. Tiedon muuntumisen neljä vaihetta Nonakan ja Takeuchin SECI – mallin mukaan.

2.3.1 Sosiaalistuminen

Sosiaalistumisessa hiljaista tietoa voidaan siirtää toisilta hiljaisena tietona eteenpäin käyttämättä kieltä. Tieto voi siirtyä havainnoimalla ja matkimalla käytännön työssä, kuten uuden ihmisen tullessa uuteen työyhteisöön. (Mts. 36 – 37.)

2.3.2 Ulkoistaminen

Ulkoistamisessa hiljainen tieto alkaa muotoutua sanoiksi ja näkyviksi käsitteiksi. Hiljainen tieto voi näkyä kielikuvien, vertausten, käsitysten, oletusten ja

mallien muodossa. Mielikuvia ilmaistaan lähinnä kielen avulla, joka saattaa kuitenkin usein jäädä puutteelliseksi ja ristiriitaiseksi. Näiden kuvien avulla ihmiset pystyvät yhdistämään tietonsa uusilla tavoilla ja voivat ilmaista sen mitä he tietävät, mutta eivät osaa muuten sanoa. (Mts. 36 – 37.)

2.3.3 Yhdistäminen

Yhdistämisessä näkyvää tietoa muunnetaan ja yhdistellään monimutkaisemmaksi näkyväksi tiedoksi. Yhdistämisprosessissa voidaan käyttää erilaisia dokumentteja, kokouksia, puhelinkeskusteluja tai tietoverkkoja olemassaolevan tiedon uudelleenrakentamiseen ja siten tuottaa uutta tietoa. (Mts. 37.)

2.3.4 Sisäistäminen

Sisäistämällä tarkoitetaan näkyvän tiedon muuttamista hiljaiseksi tiedoksi. Näkyvän tiedon muuttaminen hiljaiseksi helpottuu, jos tieto on kuvattu asiakirjoihin, käsikirjoihin tai suullisiin tarinoin. Niiden avulla tiedon jakaminen on helpompaa toisille, jolloin toisten kokemuksia voi kokea epäsuorasti. Kun tiettyssä organisaatiossa suuri osa jäsenistä jakaa samanlaiset ajattelumallit, hiljaisesta tiedosta tulee osa organisaatiokulttuuria. (Mts. 37.)

2.4 Työparitoiminta

Työpaikalla hiljaisen tiedon jakaminen toimii parhaiten, kun yhteistyötä ja vuorovaikutuksen sujuvuutta käytetään hyväksi. Käytännössä voidaan tiedon jakamisessa käyttää apuna pienryhmätoimintaa ja tiimejä. Kun kyseessä on työparitoiminta, kokeneempi työntekijä voi käyttää tiedon jakamisen tukena seuraavia kysymyksiä:

- Mitä asioita on hyvä opettaa yleisistä asioista?
- Mitä asioita on hyödyllistä opettaa työkohtaisesti?
- Kelle tietoja ja taitoja siirretään?
- Mitä työpari tällä hetkellä osaa?

- Millainen motivaatio työparilla on aihetta kohtaan?
 - Millainen motivaatio kokeneella työntekijällä itsellään on?
 - Miten tietoja ja taitoja opetetaan? Miten kokenut työntekijä itse oppii asioita parhaiten ja miten työpari oppii?
 - Miten työpaikan ilmapiiri voi auttaa hiljaisen tiedon jakamista?
 - Miten työparille annetaan palautetta ja opastetaan toista kehittymään?
- (Helin 2006, 36 – 39.)

Työparitoiminnassa on tärkeää muistaa, että henkilöiden välinen luottamus on avainasemassa hiljaisen tiedon jakamisessa. Hiljainen tieto on jokaiselle hyvin henkilökohtainen asia, joten henkilökemioiden tulee toimia tarpeeksi hyvin tiedon siirron mahdollistamiseksi. Työparien tulee olla myös sitoutuneita yhteiseen päämäärään, jolloin molemmilla on halu panostaa ja jakaa omaa ammattitaitoaan. Näin molemmat saavat suhteesta jotain itselleen. Hiljaisen tiedon jakaminen on joustavaa ja tapahtuu vain silloin, kun ajoitus on oikea. Hiljaista tietoa ei saada siirtymään pakottamalla hetkessä, vaan sille pitää antaa aikaa ja tilaisuus. Molempien työparien tulee myös tiedostaa tiedon jakamisesta seuraava hyöty sekä yrityksessä sekä henkilökohtaisella tasolla, jotta sitoutuminen toimintaan toteutuu. (Mts. 42.)

3 HILJAISEN TIEDON MALLITTAMINEN

3.1 Mallittamisen määritelmä

Robert Diltsin mukaan mallittaminen on toisten ihmisten toimivien taitojen ja käyttäytymisen havainnointia ja kartoittamista (Savimäki 2007). Mallittamisessa on siis kysymys siitä, että hiljaisesta tiedosta saadaan tehtyä näkyvää tietoa. Mallituksessa pyritään luomaan sellainen malli tai kartta jostain tietystä ilmiöstä, että kuka tahansa pystyy sitä käyttämällä saamaan aikaiseksi samanlaisen ilmiön. Hyvänä esimerkkinä mallista voidaan pitää tavallista karttaa. Kartasta ei löydy kaikkia niitä asioita mitä on luonnossa, mutta siinä ovat kaikki olennaiset asiat. Tässä mielessä mallin ei tarvitse olla loppuun asti totta,

eikä sillä edes pyritä siihen. Se on riittävän totta silloin, kun sen avulla pääsee sinne minne halutaan päästä. (Toivonen & Asikainen 2004, 45, 50 - 51.)

Mallintamista voidaan kuvailla kohdennetuksi täsmäoppimiseksi. Oppipoika – mallissa oppipoika oppii mestarilta niin hyvät, huonot kuin keskinkertaisetkin osiot, mutta mallittaessa voidaan valita, mitä halutaan oppia. Oppipojalla valinnan mahdollisuus on melkein olematon, koska oppiminen tapahtuu suoraan mestarin hiljaisesta tiedosta oppipojan hiljaiseen tietoon kulkematta tiedostamisen kautta. (Mts. 35 – 36.)

3.2 Seniorien tietotaito

Jokaisesta yrityksestä löytyy senioreita, joiden osaamista ihmetellään ja ihas-tellaan. Heillä on usein takanaan usean vuosikymmenen työura. Yleinen virhe on jättää seniorin hoidettavaksi kaikki se mitä hän osaa muiden ikäänkuin jää-dessä syrjään siltä alueelta. Ongelmaksi muodostuu se, mitä tehdä kun se-niori lähtee pois yrityksestä osaamisensa kanssa. Tulevaan kannattaa varau-tua niin, että mitä parempi seniori on, sitä enemmän hänen tietotaitoaan kan-nattaa avata ja levittää muille. (Mts. 68.)

Jokainen ihminen on elämänsä aikana mallioppinut monenlaisia taitoja. Mal-lioppimista käytettiin ennen oppipoika – kisällä – mestari oppimisessa. Kysy-myksenä on, miten opettaa toiselle sellaista, jota ei enää itsekään tietoisesti tiedä osaavansa? Mallittaminen on osoittautunut hyväksi ja toimivaksi mahdol-lisuudeksi tehdä hiljainen tieto näkyväksi. Ensin etsitään sopiva toimintatapa ja mallitushaastattelujen avulla puretaan esiin sen olennaiset elementit, niiden suhteet ja prosessit. Niistä rakennetaan malleja, joiden avulla muutkin voivat omaksua mallitetun taidon. Mallittaessa pyritään tunnistamaan olennaiset tie-dostamattomat elementit ihmisten ajattelussa ja toiminnassa. Tarkoituksena ei ole löytää tilastollisia yhteyksiä, vaan löytää prosessi, jolla hyvään lopputulok-seen päästään. Mallittamisen avulla osaajien ja seniorien tietotaito on mahdol-lista saada kaikkien käyttöön. (Savimäki 2007.)

3.3 Mallittaminen käytännössä

Jos asiantuntijalta kysytään, mihin hänen ammattitaitonsa perustuu, hän ei pysty selittämään siitä kun pienen murto-osan. Suurin osa on hänelle epäselvää. Mitä enemmän hän puhuu ja pyrkii tiedostamaan onnistumisensa syitä, sitä todennäköisemmin hän pystyy muuttamaan hiljaista tietoaan näkyväksi tiedoksi. (Helin 2006, 33.)

Ensin mallittamisessa valitaan osaaminen, joka halutaan oppia. Tämä taito siis mallituksen onnistuessa siirtyy eteenpäin. Mallittamisella voi olla kolme erilaista käyttötarkoitusta, joista valitaan sopivin. Taitoa voi mallittaa omaan käyttöönsä itse itseltään tai jonkun toisen avustuksella. Tällöin taitoa tarvitsee mallittaa vain sen verran, että osaa hyödyntää omaa osaamistaan toimimattomissa tilanteissa. Toinen keino on mallittaa taitoa toiselta ihmiseltä omaan käyttöönsä. Tavoitteena on oppia taito, vaikkei sitä ymmärtäisikään niin selkeästi, että osaisi opettaa sitä eteenpäin muille. Kolmas tapa on mallittaa osaamista tarkoituksena saada luotua toimiva malli, jonka avulla kuka tahansa voi oppia taidon. Seuraavaksi valitaan mallitettava, jolta taito halutaan mallittaa. Mitä paremmin mallitettava ymmärtää sen, mitä ollaan tekemässä, sitä paremmin hän pystyy osallistumaan yhteistyöhön ja sen parempia tuloksia voidaan odottaa. (Toivonen & Asikainen 2004, 59 – 61.)

Kun mallitetaan jotain taitoa, on sitä tutkittava usealta kannalta, jotta voidaan saavuttaa mahdollisimman todenmukainen kuva aiheesta. Yksi ihminen voi saavuttaa taitoa käyttämällä hyviä tuloksia, mutta yhdistämällä siihen jonkun toisen ihmisen taitoja voidaan saavuttaa vielä parempi lopputulos.

Vanha tarina kertoo kolmesta sokeasta miehestä, jotka tapasivat elefantin. Ensimmäinen löysi korvan, tutki sitä ja kertoi, että elefantti on litteä, suuri levy tai laatta. Toinen sokea löysi hännän: – Ei, ei, hän sanoi, – elefantti on pitkä ja ohut niin kuin käärme tai naru. Kolmas mies saapui jalan kohdalle. – Te olette molemmat väärässä, hän sanoi, – elefantti on kuin paksu puunrunko. (Toivonen & Kiviaho 1998, 16.)

Toisen toiminnassa on helppoa nähdä juuri se, mitä itse tiedämme. Mallittamishaastattelussa mallittajan on tärkeää lähteä liikkeelle avoimin mielin ja ilman vahvoja ennakkoluuloja. Tarkoituksena on kuitenkin löytää sellaisia osia mallitettavan taidoista, jotka ovat hänellä hiljaisena tietona ja joita mallittaja ei tiedä etukäteen, muutenhan ei edes tarvitsisi mallittaa. Mallittajan on hyvä kysellä ja ja tehdä tarkennuksia niin kauan, että osaa selittää asian itsekin toiselle: ”Eli siis ensin teet näin ja sitten...ja sitten...”. (Toivonen & Asikainen 2004, 51, 62.)

Olsson Neve on luonut kuusikohtaisen työkalun oikeiden kysymysten esittämiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään selvittämään keskeinen lähtötilanne. Tämän voi tehdä esimerkiksi kysymällä laajana yleiskysymyksenä mallitettavan tärkeintä tehtävää työelämässä. Seuraavassa vaiheessa selvitetään, miksi. Samalla selvitetään, mitä tapahtuu, jos jokin tietty asia jää tekemättä tai tapahtumatta. Kolmanneksi kysytään, miten. Tarkoituksena on selvittää kysymysten, tarkennusten ja toistojen avulla tietyn toiminnan vaiheet ja periaatteet. Neljännessä vaiheessa vertaillaan muiden käyttäytymistä mallitettavan käyttäytymiseen ja menettelytapoihin. Tämän jälkeen etsitään vastausta siihen,, onko joku henkilö vaikuttanut mallitettavan toimintaan ja millä tavalla tämä on tapahtunut. Kuudennessa vaiheessa etsitään työhön ja työntekoon liittyviä erityisiä ajatuksia, jotka vaikuttavat tekijän toimintaan ja päätöksiin. Työkaluista neljä ensimmäistä liittyvät tiedon luomiseen ja kolme muuta yksilön kehittämiseen. (Moilanen ym. 2005, 45.)

Mallituksen aikana tulleet ideat ja ajatukset testataan mallitettavan kanssa, jotta vältetään väärinkäsityksiltä ja saadaan palautetta. Kun malli on valmis, sitä voidaan vielä testata uudestaan mallitettavan kanssa. Lopullisen mallin onnistumisen huomaa siitä, että sen avulla voi aiheeseen perehtymätön henkilö oppia taidon. (Toivonen & Asikainen 2004, 66 - 67.)

4 PANKKITOIMINTA

Pankkien keskeisenä tehtävänä on talletusten vastaanottaminen ja luottojen myöntäminen. Pankit tarjoavat myös maksuliikennepalveluja, sijoitus- ja varallisuudenhoitopalveluja sekä toimivat aktiivisesti raha- ja pääomamarkkinoilla. Vain talletuspankeilla on oikeus ottaa vastaan yleisön talletuksia. Talletuspankin on kuitenkin kuuluttava talletussuojarahastoon tallettajien saamisten turvaamiseksi. (Pankkitoiminta 2007.)

Perinteisesti pankkitoiminta jaetaan vähittäispankki- ja tukkupankkitoimintaan. Vähittäispankkitoiminnaksi lasketaan suhteellisen pienten yritysten ja kotitalouksien maksupalvelu-, talletus- ja luotto- sekä säilytystarpeiden hoitamista. Tukkupankkitoimintaan kuuluu puolestaan kaupankäynti ulkomaisilla tai kotimaisilla raha- ja arvopaperimarkkinoilla. Tähän kuuluu myös investointipankkitoiminnan nimellä tapahtuva pankkien arvopapereiden liikkeeseenlasku, arvopaperikauppa sekä yrityskauppojen rahoitukseen liittyvä toiminta. (Mt.)

4.1 Pankkitoiminta Suomessa

Suomessa pankeilla on suuri rooli erityisesti kotitalouksien asuntorahoituksen luotottajana. Pankkien merkitys on säilynyt huomattavana myös yritysten rahoittamisessa, vaikka kansainvälisen rahoituksen käyttö varsinkin suurien yritysten keskuudessa kotimaisen pankkirahoituksen lisäksi on yleistä. (Mt.)

Suomessa toimii muun muassa liikepankkeja, osuuspankkeja, säästöpankkeja sekä ulkomaisten luottolaitosten sivukonttoreita. Rahoitus- ja pankkimarkkinat ovat kansainväliset, ja rajan vetäminen kansallisen ja kansainvälisen pankkitoiminnan välille on hyvin vaikeaa. (Pankki-, vakuutus- ja rahoituspalveluala 2006.)

4.2 Työtehtäviä pankkialalla

Pankkialalta löytyy johto-, asiantuntija-, esimies- ja toimihenkilötehtäviä. Työ on usein asiakaspalvelua eri alueilla, kuten palvelussa ja myynnissä, rahoituksessa, pääoma-, valuutta- ja korkomarkkinoilla tai sijoituksissa ja maksupalveluissa. Näiden lisäksi pankeissa voi toimia eri tehtäväalueiden taustatehtävissä. (Mt.)

Pankkitoimihenkilö toimii asiakaspalvelutehtävissä pankin konttorin tiskillä. Työhön kuuluu asiakkaan henkilökohtaista palvelua, neuvontaa ja opastusta. Lisäksi toimenkuvaan kuuluu erilaisten palveluvaihtoehtojen esitteleminen. Käteisen rahan käsittely on vähentynyt huomattavasti konttoreissa. Palveluneuvojalle kuuluu itsenäinen ja monipuolinen neuvontatyö. Työssä kartoitetaan asiakkaan palvelutarpeet ja myydään erilaisia pankkipalveluja. Nimikkeenä voi olla esimerkiksi sijoitusneuvoja. Palvelupäällikkö puolestaan tekee esimiesasemassa vaativia ja vastuullisia palveluneuvontatehtäviä. Konttorinjohtajalle kuuluu itsenäisesti ja tulostavasti yksittäisen pankkikonttorin toiminnasta vastaaminen. Pankinjohtajan tehtävänä on koko pankin tai jonkin pankkitoiminnan sektorin johto pankin pääkonttorissa. Pankkialalla työtä löytyy myös esimerkiksi lakiasioiden, atk-tehtävien ja henkilöstöhallinnan parissa. (Mt.)

5 SUURET IKÄLUOKAT

5.1 Suurten ikäluokkien määritelmä

Monissa länsimaissa oli toisen maailmansodan jälkeen muutaman vuoden kestänyt korkean syntyvyyden kausi. (Suuret ikäluokat 2008). Viimeiset 50 vuotta Suomen ikärakennetta ovat hallinneet niin sanotut suuret ikäluokat, jotka syntyivät vuosin 1946 – 1950. Näinä vuosina epävakaiden sota-aikojen alhainen hedelmällisyys korjaantui vuosittain merkittävästi ylöspäin. (Suuret ikäluokat – mitä ne ovat? 2003.)

Väestörakenteen muuttumisen seurauksena joudutaan tekemään erilaisia investointeja. Kun syntyvä ikäluokka on edellistä suurempi, sille on tarjottava enemmän yhteiskunnan palveluja kuten kouluja, opiskelupaikkoja ja viimein työpaikkoja. Näin kävi myös Suomessa, jolloin suurille ikäluokille oli tarve rakentaa enemmän asuntoja, terveystalouksia ja lopulta vanhustalouksia. Nyt kun suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle, se vaikuttaa tulevaisuudessa vanhusten määrän kasvuun. (Mt.)

Suomalaisissa organisaatioissa henkilöstön ikääntyminen tuo tullessaan erilaisia haasteita. Iäkkäiden ja kokeneiden työntekijöiden tilalle palkataan nuoria työntekijöitä, joilla ei ole vielä niin paljon kokemusta. Eri-ikäisillä työntekijöillä on erilaiset arvot ja toimintatavat, jotka lisäävät johtamisen haasteellisuutta. Suurten ikäluokkien jääminen eläkkeelle lyhyen ajan sisällä luo organisaatioille haasteita kokeneiden työntekijöiden kokemusten, tietojen ja taitojen talteen keräämiseen. Näiden pitkien työurien aikana kerättyjen tietojen saaminen koko organisaation käyttöön ennen eläkeaaltoa on monissa organisaatioissa olennaista liiketoiminnan sujuvan jatkumisen kannalta. (Moilanen ym. 2005, 46.)

5.2 Eläkepomme

Eläkepommilla tarkoitetaan talousvaikutuksia, jotka aiheutuvat eläkeläisten määrän äkillisestä kasvusta. Suomessa eläkepomme odotetaan puhkeavan 2010 – luvulla, kun suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. Eläkepommista aiheutuvista vahingoista Suomen taloudelle ei olla yksimielisiä, toiset eivät pidä ongelmaa merkittävänä ollenkaan. Kuitenkin Suomessa eläkeläisten määrän kasvaessa valtion menojen arvioidaan nousevan ja verotulojen laskevan. Suomessa osittain rahastoiva eläkejärjestelmä antaa valtion taloudelle paremman aseman eläkkeiden rahoituksen kannalta kun mitä tilanne on monissa muissa Euroopan maissa. (Eläkepomme 2007.)

Palkansaajien tutkimuslaitoksen mukaan väestön ikääntyminen ei ole kovinkaan vakava ongelma Suomen taloudelle. Väite perustellaan sillä, että maahanmuutto saattaa olla ennusteita suurempi, joka tarkoittaa pitkällä aikavälillä Suomelle tarpeellista työvoimaa. Sen lisäksi EU:n ennusteissa Suomen syntyvyttä on oletettu liian matalaksi. Suomen tilannetta arvioidaan jopa pitkällä aikavälillä paremmaksi kuin EU – maissa, mutta tämä kuitenkin selittyy sillä, että suurissa EU – maissa syntyvyys on hyvin alhainen. (Rainisto 2007.)

Matti Sihto esittää artikkelissaan Muutokset työmarkkinoilla, että vaikka suurten ikäluokkien vanhenemiseen liittyy myönteisiäkin mahdollisuuksia, pääasiälliset vaikutukset ovat huolestuttavia. Usein ongelmiksi on mainittu kustannukset, kuten miten turvataan vanhusten toimeentulo ja palvelut. Tätäkin suurempana ongelmana voidaan pitää työikäisten määrän ja työvoiman muutoksia, jotka laajudessaan vaikuttavat myös taloudelliseen kehitykseen ja kasvuun. Ongelmia aiheuttavat yhdessä niin työmarkkinoilta poistuvien ikäluokkien suuruus, että työmarkkinoille tulevien nuorten ikäluokkien pienuus. (Karisto 2005, 332.) Suurten ikäluokkien eläkkeelle jääminen on tosiasia ja tarkoittaa pahimmillaan myös ison osaamismäärän poistumista työelämän käytöstä (Ihanus 2006).

6 TOIMEKSIATAJAN ESITTELY: NORDEA PANKKI OYJ

6.1 Nordea Pankki Oyj

Nordea on suurin Itämeren ja Pohjoismaiden alueella toimiva finanssikonserni. Vuoden 2007 lopussa Nordean markkina-arvo oli noin 30 miljardia euroa ja sen hoidossa oleva varallisuus oli 157 miljardia euroa. Nordealla on noin 1300 konttoria, verkkopankki sekä puhelinpalvelu neljässä maassa. Nordealla on myös yli 180 konttoria Venäjällä, Puolassa, Liettuassa, Latviassa ja Virossa. Nordean asiakaskunta on noin 10 miljoonaa. (Toiminta vuonna 2007, 2)

6.1 Nordea Pankki Oyj, Valkeakoski

Valkeakosken Nordean asiakaskunta koostuu noin 15 000 ihmisestä, joista vajaa 10 000 kuuluu säännöllisesti pankkipalveluja käyttäviin aktiiviasiakkaisiin. Volyymi on noin 250 miljoonaa euroa vuodessa. (Ylitalo 2008).

Valkeakosken konttorissa työskentelee 15 toimihenkilöä. Työntekijöiden keski-ikä on 50 vuotta, joista suurimmalla osalla on pitkä kokemus pankkialalta. Valkeakosken Nordea on yhdistetty monesta eri pankista, joten työntekijöiden taustaoista löytyy muun muassa Kansallis-Osake-Pankki, Suomen Yhdyspankki, Säästöpankki sekä Työväen Säästöpankki. Konttorin työntekijöistä kaksi on miehiä ja loput naisia. (Mt.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

7.1 Tutkimusongelman määrittely ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Valkeakosken Nordeassa hiljaisen kokemustiedon olemassaoloa, näkyväksi muuttamista sekä sen siirtomahdollisuuksia muille henkilöille. Tarkoituksena oli löytää olennainen ja tarpeellinen tieto kokeneiden työntekijöiden näkökulmasta. Tulosten perusteella pankille laadittiin toimintasuunnitelma hiljaisen tiedon siirtoon.

Pääongelma:

Kuinka hiljainen tieto saadaan muuttamaan näkyväksi ja siirtymään henkilöltä toiselle kokeneempien työntekijöiden näkökulmasta Valkeakosken Nordea Pankki Oyj:ssä?

Alaongelmat:

- Mitä hyötyä hiljaisen tiedon jakamisesta on yritykselle?
- Kuinka ihmiset saadaan tunnistamaan oma hiljainen tietonsa?

- Mitä keinoja ja apuvälineitä voidaan käyttää hiljaisen tiedon näkyväksi muuttamisessa?
- Millä keinoilla hiljainen tieto voidaan siirtää työntekijältä toiselle mahdollisimman tehokkaasti?
- Mitä hiljaista tietoa tulisi siirtää eteenpäin ja mitä ei?
- Mitä toimenpiteitä hiljaisen tiedon siirtämiseksi vaaditaan yritykseltä?
- Kuinka luodaan suotuisat olosuhteet hiljaisen tiedon siirtoon?

7.2 Tutkimusmenetelmät ja kohderyhmä

Tutkimuksen toteuttamiseen valittiin kvalitatiivinen eli laadullisena tapaustutkimus. Alasuutarin (1994) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena eikä erotella yksilöiden eroja. Tutkimuksessa ei etsitä todennäköisyyksiä, vaan yhtenäistä tulkintaa aiheesta. (Alasuutari 1994, 28 – 29.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Aineisto koostuu luonnollisista ja todellisista tilanteista ja sen kohteena on yksilö, jonka kokemuksia aihealueesta pyritään selvittämään. Tutkimuksessa yritetään ymmärtää ja selittää valittua aihetta yksilön näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2000, 161 – 165).

Tutkimuksen metodina käytettiin haastatteluja. Tavoitteena oli löytää haastattelujen perusteella työntekijöiden mielipiteitä hiljaisesta tiedosta ja saada syvennettyä vastauksia lisäkysymyksillä. Hirsjärvi ja muut (2000) toteavat, että haastattelua on perusteltua käyttää tiedonkeruumenetelmänä muun muassa silloin, kun kysymyksessä on vähän kartoitettu alue, jolloin tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia (Hirsjärvi ym. 2000, 201).

7.3 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Yksilöhaastattelut

Yksilöhaastattelut toteutettiin pankissa työntekijöiden työaikana. Kysymykset koskivat haastateltavien tietoja, taitoja sekä asenteita. Yksilöhaastattelujen

tarkoituksen oli kerätä tietoa hiljaisen tiedon olemassaolosta, tarpeellisuudesta sekä liikkumisesta pankin sisällä. Haastattelut kestivät noin viidestätoista minuutista tuntiin riippuen haastateltavien vastauksista.

Yksilöhaastatteluissa kaikilta haastateltavilta selvitettiin ensin ikä, työkokemus pankissa sekä työtehtävät. Tutkimuksen tarkoituksena oli keskittyä erityisesti kokeneempien työntekijöiden mielipiteisiin, joten kaikki haastateltavat olivat yli 50 – vuotiaita. Haastateltavien keski-ikä oli yli 56 vuotta, nuorin oli 50 – vuotias ja vanhin 61 – vuotias. 75 % oli yli 55 vuotiaita ja 25 % yli 60 vuotiaita. Haastateltavista, kuten myös konttorin työntekijöistä, suurin osa oli naisia. Naisten osuus oli 75 % ja miesten 25 %. Haastateltavien keskimääräinen työkokemus pankkialalta oli 36 vuotta.

Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu pidettiin aamulla ennen pankin aukeamista yhdelletoista ihmiselle, joista seitsemän oli osallistunut edellisellä viikolla yksilöhaastatteluihin. Haastattelun tarkoituksena oli keskustella hiljaisen kokemustiedon olemassaolosta pankissa, löytää tiedoista ne, jotka on hyödyllistä siirtää eteenpäin sekä ideoida tapoja hiljaisen tiedon siirtoon. Haastattelu kesti noin neljäkymmentä minuuttia, jonka aikana työntekijöiden kanssa käytiin läpi keskustelujen kautta hiljaista tietoa. Haastattelun tavoitteena oli saada tarpeeksi ideoita ja mielipiteitä hiljaisen tiedon siirtämisen toimintasuunnitelman laatimiseen.

Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin Valkeakoskella yksilö – ja ryhmähaastatteluina huhtikuun 2008 aikana. Yksilöhaastatteluissa tutkittiin hiljaista tietoa ja ryhmähaastattelussa kerättiin ideoita toimintasuunnitelmaa varten. Tutkimuskohteena yksilöhaastatteluissa olivat kahdeksan Valkeakosken Nordean kokenutta työntekijää, jotka paikallisjohtaja Aimo Ylitalo valitsi yhdessä apulaisjohtaja Maija Isotalon kanssa. Kaikki haastateltavat olivat yli 50 – vuotiaita ja omasivat pitkän kokemuksen pankkialalta. Haastateltavista neljä oli henkilökohtaisia pankkineuvojia, sen lisäksi haastateltiin paikallisjohtajaa, apulaisjohtajaa, palveluneuvojaa sekä yritysneuvojaa. Yksitoista pankin työntekijää osallistui myös ryhmähaastatteluun. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, eli kirjoitettiin

auki kirjalliseen muotoon tulosten analysointia varten. Haastattelut on numeroitu 1 – 8, jotta haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu haastatteluihin viitattaessa. Litteroituja haastatteluja ei liitetty opinnäytetyöhön, koska niiden perusteella osa vastaajista voidaan tunnistaa.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastattelujen perusteella keskeisiksi aiheeksi tutkimuksen kannalta nousivat viestintä, työntekijöiden eläkkeelle jääminen, kokemus ja hiljainen tieto sekä hiljaisen tiedon siirtäminen. Näitä aihealueita käsitellään tarkemmin tässä luvussa.

8.1 Viestintä

Palaverit

Valkeakosken Nordeassa on joka päivä vähintään puolen tunnin mittainen aamupalaveri kaikille työntekijöille, jotta yhteinen viestintä voidaan hoitaa mahdollisimman tehokkaasti ja ajankohtaisesti. Kaikille yhteisten palavereiden lisäksi johtotasolla ja yrityspalveluissa on omia palavereita muiden konttoreiden kanssa. Yhteisissä palavereissa käsitellään muun muassa työntekijöiden mielipiteitä ongelmakohdista ja käydään läpi Nordean valtakunnallisia puhelinluentoja. Muuten apua ja tietoa saa kysymällä toisilta, etsimällä intranetistä tai haastateltava 2. sanoin: ”meillä on semmonen neuvontanumero millä me päästään kysymään sitten tuolta pääkallonpaikaltakin apua jos menee sormi suuhun”.

Valkeakosken konttorin henkilökohtaiset pankkineuvojat pyrkivät kokoontumaan viikottain yhdessä keskustelemaan työn tuomista haasteista ja kokemuksista, jossa heillä on hyvä tilaisuus tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen. Kaikki olivat sitä mieltä, että palaverit ovat hyödyllinen tapa jakaa tietoa ja käsitellä hankalia asioita. Haastateltava 5. toteaa näin palavereista: ”Meille tulee niin paljon uusia asioita ja muita ja aina ei ehdi kaikki sitä lukee intrasta, niin aina kun joku on huomannut bongata jonkun, käydään porukalla läpi”. Yh-

dessä harjoitellaan esimerkiksi uusien ohjelmien käyttöä, jolloin kaikki oppivat hyödyntämään sitä mahdollisimman tehokkaasti.

Tietotekniikka

Tietotekniikka on tuonut Nordealle vuosien saatossa paljon hyötyä ja uusia mahdollisuuksia tiedon jakamiseen. Intranetistä löytyy laaja valikoima tietoa pankkitoiminnan eri tilanteista. Ongelmanaksi kuitenkin koetaan usein tiedon löytäminen laajasta intranetistä:

Sehän tässä on vikana että se intra on niin laaja, että enemmän on ongelmana miten löytää sen jonkun tietyn tiedon sieltä, kun se, että kun se varmasti siellä on. Helpommin käy joskus niin, että soittaa jollekin asiantuntijalle. (Haastateltava 4.)

Ajanpuute tiedon etsinnässä tuottaa myös hankaluuksia. ”kyllä toi intra olis hyvä, jos sitä ehtis lukeen”, toteaa haastateltava 2.

Intranetistä löytyy perehdytysohjelma uusille työntekijöille ja Messenger, jonka avulla apua voi kysyä jopa kesken asiakaspalvelutilanteen kokeneemmilta työntekijöiltä. Haastateltava 8. toteaa Messengeristä asiakaspalvelutilanteessa näin: ”sit se mesettää tosta noin, että tunnetko asiakkaan, ja sit mä laitan, että tunnen, ja sit niinkun pärjätään sillain, ettei just tuu sellasta tilannetta, et se asiakas aattelee, et no niin, eihän noi edes tunne minua täällä”. Nordealla on käytössä myös tietojärjestelmässään CMS – rekisteri, jonne henkilökunta voi luoda jokaisesta asiakkaasta profiilin ja täydentää olennaisia tietoja hänestä.

8.2 Työntekijöiden eläkkeelle jääminen

Viimeisien kymmenien vuosien aikana pankkialalta on enemmän lähtenyt työntekijöitä pois irtisanomisien kuin eläköitymisen vuoksi. Valkeakosken Nordeassa näin ollen vuosien varrella vastaan tulleet harvat eläköitymistapaukset on käsitelty tapauskohtaisesti vuosittaisessa henkilöstösuunnitelmassa. Nyt ollaan kuitenkin lähestymässä aikaa, jolloin suuri määrä työntekijöitä jää eläkkeelle lähivuosien sisällä.

8.2.1 Eläkkeelle siirtymisiin varautuminen

Haastateltava 4. toteaa, että pankkialalle palkattiin paljon uutta työvoimaa 1960 – 1970 – luvuilla, jolloin suurin osa lähivuosien aikana eläköityvistä työntekijöistä tuli pankkeihin töihin. Tätä ennen oli työntekijöitä palkattu yksittäin tarpeen mukaan ja henkilökunnan lukumäärä pidettiin pienenä. Tämän takia pankeista ei ole viime vuosikymmenten ajan poistunut eläkkeelle kerralla suuria määriä työntekijöitä, mutta nyt kerralla suurina määrinä tulleet työntekijät myös eläköityvät samassa suhteessa. ” Niin se tasasuus niinkun hukkuu. Se tuli isoina erinä, se lähtee isoina erinä, ja nyt sitten joudutaan täyttään se kolo tässä nopeesti, niin ei tämmöstä muutosta oo ollu ennen”, toteaa haastateltava 4. suurien ikäluokkien eläköitymisestä.

Huolestusta herättää haastateltavien keskuudessa muun muassa se, että eläkkeelle lähtevien tilalle ei oteta tarpeeksi ajoissa seuraajia, joille voi siirtää kokemuksen tuomia omia tietoja ja taitoja. Vaikka suurien ikäluokkien eläköityminen on ollut kaikkien tiedossa koko ajan, ei siihen ole haastateltavien mielestä varauduttu tarpeeksi ajoissa palkkaamalla uusia työntekijöitä.

No onneks mun ei tarvi olla kattelemassa sitä, mutta kun ajattelee mikä se tilanne on kun sitä rupee lähteen niinkun joka ovesta ihmisiä eläkkeelle, ja sit jos sinne tulee uusia ihmisiä, niin minkä näkönen niinkun ongelma siitä tulee tän takia, että juuri tää tämänön vuosien kokemus, se menee. (Haastateltava 4.)

Ei pankkiala ole tietenkään ainut, jossa henkilökunnan määrä pyritään pitämään mahdollisimman pienenä ja resursseja ja varoja säästellään. Tämä tuo kuitenkin paineita ja haasteita kaikille pankin työntekijöille ihmisten jäädessä suurissa määrin eläkkeelle. Kun lähtevien työntekijöiden tilalle palkataan uusia työntekijöitä, taloon jääville työntekijöille kasaantuu paineita ruutiinin ylläpitämisen lisäksi uusien työntekijöiden kouluttamisesta. Yritysten tehostaessa toimintaansa entisestään henkilöstön odotetaan pystyvän aina nopeammin sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja sisäistävän enemmän tietoa ja taitoja.

Tänkin ja tänkin tehokkuusajattelun niin...kun mulla on sellanen käsitys, että kyllä senkin pää jossain vaiheessa löytyy että tota kuinka pitkälle se voidaan viedä, siellä tulee jo ihmisten jaksaminen vastaan ja kaikki tämmöset kysymykset, että miten pitkälle siinä voidaan mennä, et aika sitten näyttää sen asian. (Haastateltava 4.)

8.2.2 Senioriohjelma

Nordealla on käytössä senioriohjelma, jonka tarkoituksena on varautua työntekijöiden eläköitymiseen ja auttaa iäkkäämpiä työntekijöitä jaksamaan työssään. Senioriohjelmaan liittyvä työntekijä saa muun muassa määrättyyn ikään tullessaan ylimääräisiä lomapäiviä. Eläkkeelle siirtymisen jälkeen työntekijää voidaan pyytää tarvittaessa takaisin töihin, jos hän on vielä terve ja muuten kunnossa. Eläköitynyttä työntekijää voidaan tarvita esimerkiksi työntekijöiden vaihtuessa, jos pankilla ei ole sillä hetkellä uutta työntekijää valmiina tehtävään. Haastateltavat eivät olleet vielä tiedostaneet senioriohjelman kaikkia ulottuvuuksia, koska ohjelma on vielä suhteellisen uusi. ”Se on niin uus juttu, ettei oo kokemusta, mut tulevaisuudessa varmasti hyvä juttu”, miettii haastateltava 7.

8.3 Kokemus ja hiljainen tieto

8.3.1 Kokemuksen syntyminen

Lähivuosien aikana eläkkeelle jäävillä haastateltavilla oli taustalla vahva kokemus eri tehtävistä pankkialalla. Yleisin urapolku oli aloittaa kassapalveluista ja suuntautua sitten erikoistuneemmille alueille. ”Mä oon aina sanonu, että työtekijäänsä opetta ja jos ei muuta, niin kantapään kautta vie”, toteaa haastateltava 3. Ihannekokemus syntyy juuri tällä tavalla, kun työntekijä saa kokemusta ja näkemystä pankkitoiminnan eri puolilta ja hallitsee monia kokonaisuuksia.

Sillai just suosisin, että joku kun tulee ihan tänne uutena, niin lähtis siitä, että on ensin tossa kassalla palveluissa ja oppii sisäistään ja pääsee sisään ja pikkuhiljaa laajentaa siitä näihin rahoitus-

puolen ja sitten sijotuspuolen juttuihin, niin siinä se tieto sitten kasvaa pikkuhiljaa (Haastateltava 5).

Omaa hiljaista tietoa on vaikeaa määritellä ja tunnistaa. Hiljainen tieto syntyy kokemuksen kautta ja siirtyy työntekijän alitajuntaan, jolloin sen sisältöä on vaikea lähteä määrittelemään ja siirtämään eteenpäin. Haastateltava 7. kertoi hiljaisen tiedon liikkumisesta näin: ”Kun on kokemusta aika pitkältä ajalta, niin työkaverit haluaa sitten tota tulla kyselymään ja että miten tämä kannattais tehdä ja niin poispäin, niin siinä se tulee niinkun eniten se mitä ei oo missään paperilla”.

8.3.2 Eläköityvien työntekijöiden hiljainen tieto

Kun kokenut työntekijä lähtee pois, hän vie mukanaan suuren määrän vuosien varrella hankkimiaan tietoja ja taitoja. Ammattitaitoisen työntekijän eläköityessä hänen korvaamisensa ei ole aina helppoa, mutta tilanteeseen varautuminen auttaa toiminnan sujuvana jatkumisessa. ”Sanotaan, että kukaan ei ole korvaamaton ja sekin varmaan pitää paikkaansa, et sit jos tulee ihan joku ylittävä lähtö, niin tota niin kyllä sitä aina sitten jotenkin selviydytään kuitenkin”, toteaa haastateltava 1.

Ongelma on kuitenkin siinä, että pitkän kokemuksen hankkineista työntekijöistä suuri osa jää pian eläkkeelle, eikä enää puhuta pelkistä yksittäistapauksista. Pankkiin aletaan palkata uusia työntekijöitä, mutta haastatteluissa esille nousi huoli pitkän työkokemuksen häviämisestä.

...nyt on alettu ottaa lisää ja tottakai täytyykin ottaa lisää, koska se tuntuu siltä, että täältä jää kuitenkin yks ja toinen kanssa pikkuhiljaa eläkkeelle, että täytyy olla sitä uutta, joka olis jo vähän oppinu, että jolla ei todellakaan, että sitten jos ois kaikki, koko kaarti semmosta, että on muutaman vuoden kokemus vaan takana, niin ei se, ei se oo kovin hyvä. (Haastateltava 6.)

8.4 Hiljaisen tiedon siirtäminen

"Tää on, mä oon aina niinku sanonu, olis varmaan ihan hyvä tätä tietotaitoo sitten siirtää näille nuoremmille sukupolville", toteaa haastateltava 3. Käytännön näkyvää tietoa löytyy tarpeeksi pankin omasta intranetistä, mutta koska hiljainen tieto on paljon syvemmillä työntekijöissä, "ei sitä oieestaan voi mihinkään kansioihin laittaa sitä tietoo, mitä on", toteaa haastateltava 6.

8.4.1 Hiljaisen tiedon siirron tarve

Hiljaisen tiedon määrittely oli haastateltaville suhteellisen hankalaa. Tutkittaessa sitä, mitä sellaista hiljaista tietoa pankissa on, jota tulisi siirtää eteenpäin, hiljaisen tiedon määrittelemisen oli kuitenkin välttämätöntä.

Haastateltavien keskuudessa asiakssuhteiden hoitoon liittyvät asiat koettiin tärkeiksi siirtää eteenpäin. Asiakaspalvelun sujuminen on erittäin tärkeää pankkitoiminnassa, koska asiakassuhdetaitoja tarvitaan kaikissa työtehtävissä. Asiakassuhteiden hoitamiseen liittyvät taidot kehittyvät jokaisella kokemuksen myötä. "Pieni paikkakunta, niin me niinkun opitaan tunteen asiakas, me niinkun tiedetään täysin, miten tota asiaksta niinkun käsitellään, et niitähän ei voi samalla tavalla jokaista", kertoo haastateltava 8. Vaikka asiakasta ei tuntisikaan, kokemuksen myötä työntekijöille kehittyy kyky tietää, kuinka erilaisia asiakkaita kohdellaan.

Asiakkaasta aika hyvin näkee kenen kanssa voi lähtee vähän jutteleen niinkun jotain muutakin sillai, kun sitten kenen kanssa pitää mennä aika tiukasti ja tarkasti asia kerrallaan. Kyl se on sellanen tuntosarvi mikä tulee sit vaan jotenkin ihmisille tästä. (Haastateltava 5.)

Asiakkaiden tunteminen auttaa myös työntekijän omien tehtävien hoitamisessa. Esimerkkinä ryhmähaastattelussa nousi asuntolainan myöntäminen henkilölle, jonka taustojen perusteella lainan voidaan myöntää, vaikkei kaikki ehdot lainan myöntämiselle täytyisikään muuten. Samalla lailla auttaa asiakkaan

riskinhallintakyvyn tunteminen mietittäessä hänelle sopivaa sijoitusvaihtoehtoa.

8.4.2 Menetelmiä hiljaisen tiedon siirtoon

”Ei oikeestaan oo mitään muuta hyvää keinoa kun että tekemällä oppii ja kyselemällä ja kyseenalaistamalla”, toteaa haastateltava 1. Haastateltavat päätyivät siihen, että tehokkain tapa hiljaisen tiedon siirtämiseksi on työparitoiminta. Tässä uusi työntekijä pääsee itse aluksi näkemään käytännössä, miten kokenut työntekijä hoitaa työtehtäviään. Kokeneella työntekijällä on mahdollisuus myös neuvoa uutta työntekijää ja seurata, kuinka hän alkaa hoitaa kokeneen henkilön työtehtäviä. Yhdessä työskentely nostaa esille käytännön aiheita ja tilanteita, joita ei ehkä etukäteen osaa suoraan kysyä tai kertoa toiselle.

Osa haastateltavista uskoi kokevansa hankalaksi, jos asiakaspalvelutilanteessa on mukana muita ihmisiä kun työntekijä ja asiakas. Haastateltava 4. toteaa, että ”jos sä oisit vaikka asuntolainaa hakemassa, niin mä en välttämättä kyllä tykkäis, että siellä olis ulkopuolisia - - - mä vähän vierastan sitä”. Asiakkaasta voi tuntua myös kiusalliselta kolmannen henkilön mukana oleminen. Osa haastateltavista kuitenkin uskoi, että asiakkaista voisi myös olla mukava tutustua uuteen työntekijään vielä kokeneemman työntekijän ollessa tilanteessa mukana. Haastateltava 6. toteaa työparitoiminnasta näin: ”Siihen pitäs sitten sopeutua molempien ja asiakkaitten kans”.

8.4.3 Hiljaisen tiedon siirtoon tarvittava aika

Hiljaisen tiedon kerääminen koetaan hankalaksi ja aikaavieväksi, koska kuten haastateltava 4. toteaa, ”sitä on aina kauheen vaikee äkkiä sanoo mikä siinä on oleellista ja mikä siinä ei oo oleellista”. Haastateltavat päätyivät siihen, että tehtävästä ja sen uudesta työntekijästä riippuen hiljaisen tiedon siirtoon tulisi varata aikaa muutamasta päivästä vuoteen. Parhaaksi tavaksi koettiin työparitoiminta, jossa uusi työntekijä voisi tutustua tehtäviin sekä niiden kokeneisiin tekijöihin ajan kanssa. Koska samoja työtehtäviä hoitavien työntekijä-

kijöiden keskuudessakin on erilaisia toimintatapoja, olisi hyvä, että uusi työntekijä saisi mahdollisuuden seurata työtehtävien hoitoa useamman samaa tehtävää hoitavan kanssa. Näin uusi työntekijä voi muodostaa oman käsityksensä tehtävien menestyksellisestä hoitamisesta keräämällä eri työntekijöiden parhaat opit itselleen sopivaksi. Pankissa tällaiseen toimintaan käytännössä on valitettavasti liian kiire, mutta jo panostamalla muutaman viikon ajan työparitoimintaan voidaan saavuttaa paljon hyötyä hiljaisen tiedon siirrossa.

9 TOIMINTASUUNNITELMA HILJAISEN TIEDON JAKAMISEKSI VALKEAKOSKEN NORDEA PANKKI OYJ:SSÄ

Valkeakosken Nordean kokeneemmat työntekijät olivat sitä mieltä, että pitkän työkokemuksen omaavien työntekijöiden eläkkeelle siirtyessä tietoja ja taitoja asiakassuhteiden hoidosta tulisi siirtää muille työntekijöille. Tietoa pankissa olevien työtehtävien hoitamisesta löytyy tarpeeksi pankin omasta tietojärjestelmästä, joten sen siirtoon ei ole niinkään tarvetta. Pankkitoiminnan keskeinen osa-alue on asiakaspalvelu, joten tietoa asiakassuhteiden menestyksellisestä hoitamisesta on tärkeää säilyttää pankin sisällä.

9.1 Hiljaisen teidon siirtämisen suunnittelu

Työparitoiminta koettiin tehokkaimmaksi tavaksi hiljaisen tiedon siirtoon pankin sisällä. Toiminnan hyötynä on jatkuvan kommunikoinnin ja käytännön tilanteisiin tutustumisen mahdollisuus. Negatiiviseksi koettiin menetelmän tarvitseman ajan pituus sekä mahdollinen vanhojen, epäkäytännöllisten toimintatapojen siirtyminen. Työparitoiminnassa siirrettävä tieto tulee määritellä mahdollisimman tarkasti, jotta epäolennaisten tietojen siirtymistä prosessin aikana saadaan minimoitua. Asiakaspalvelu opitaan parhaiten käytännön tilanteissa tekemällä oppien, mutta jotta kaikkea ei tarvitsisi opetella kantapään kautta, kokeneempien työntekijöiden apua ja neuvoja tulisi saada hyödynnettyä.

Eläköityvän työntekijän tietojen siirto

Nordealla on käytössä CMS – rekisteri, jonne voi syöttää asiakkaista tietoja. Tietojen täyttäminen rekisteriin on kiinni jokaisesta työntekijästä itsestään, joten tietojen lisäämisellä ja päivittämiselle tulisi varata hetki aikaa jokaisen asiakastapaamisen jälkeen. Rekisteriin ei pystytä kuvaamaan ikinä kokonaan asiakkaan kaikkia tietoja ja tapoja, mutta perustietojen ymmärtäminen on suu- reksi avuksi asiakastilanteen hoitamisessa uuden työntekijän näkökulmasta.

Kun kokeneen työntekijän eläkkeelle siirtyminen tulee ajankohtaiseksi, olisi tehtävän jatkaja hyvä miettiä ajoissa valmiiksi. Jos tehtävän täyttäjää löytyy konttorin työntekijöiden joukosta, aikaa yhdessä tehtäviin perehtymiselle tulisi varata kokeneelle ja tehtävään siirtyvälle työntekijälle tarpeeksi. Vuosittain Nordealle tehtävässä henkilöstösuunnitelmassa käsitellään eläköityvät työntekijät sekä kartoitetaan tarve ja aikataulu lähtevän paikkaamiseksi. Henkilöstösuunnitelmaan on hyvä varata tarpeeksi aikaa tehtävästä riippuen siihen siirtyvän perehdytykseen. Ryhmähaastattelussa keskusteltiin mahdollisuudesta käydä asiakassuhteiden hoitoon liittyviä keskusteluja kokeneen ja uuden työntekijän välillä esimerkiksi aamupalavereiden aikana. Käytännössä asiakassuhteiden hoito opitaan käytännössä itse tekemällä, mutta kun tiedetään etukäteen ainakin osa päivän aikana tulevista asiakastapaamisista, on asiakkaan tiedot hyvä käydä yhdessä läpi kokeneemman työntekijän kanssa.

Jos on aikaa ja mahdollisuus, asiakastapaamisia tulisi käydä yhdessä läpi tehtävään tulevan työntekijän kanssa käytännössä. Kokenut työntekijä voi tällä tavoin selittää ja näyttää, miksi jonkun asiakkaan kanssa toimii tietyllä tavalla ja miten CMS – rekisterin tietoja voi käyttää tilanteessa hyväkseen. Uusi työntekijä voi myös harjoitella asiakastapaamisien hoitoa jo silloin, kun kokenut työntekijä on vielä mukana jakamassa tietojaan ja neuvojaan. Asiakkaiden näkökulmasta tämä toimii myös esittelynä: joku asiakas on voinut käyttää samaa pankkineuvojaa vuosikymmenten ajan, joten kokeneen työntekijän on hyvä esitellä asiakkaalle hänen uusi pankkineuvojansa.

Senioripankki

Nordealla on olemassa senioriohjelma, johon kuuluu muun muassa senioripankki. Ohjelma ei ole ollut käytössä vielä kovinkaan monta vuotta, joten sen kaikkia mahdollisuuksia ei ole vielä osattu käyttää hyväksi. Eläköityvien työntekijöiden hiljaisen tiedon siirrossa ongelmaksi koettiin erityisesti ajanpuute ja kiire työpäivien aikana. Senioripankkiin ilmoittautuneet työntekijät suostuvat siihen, että heidät voidaan kutsua tarvittaessa takasin pankkiin töihin eläkkeelle siirtymisen jälkeenkin. Hiljaisen tiedon siirtämisessä mahdollisuutena voidaan harkita senioripankin käyttöä, jolloin eläkkeelle siirtyvän työntekijän työtehtävän täyttävälle voidaan siirtää tarpeellista tietoa myös eläköitymisen jälkeen. Tällöin eläköitynyt työntekijä voisi opastaa ja auttaa työparitoiminnan kautta seuraajaansa. Toiminta olisi tehokkainta aloittaa pian eläkkeelle siirtymisen jälkeen, jolloin tiedot ovat vielä tuoreessa muistissa ja uusi työntekijä totuttelee vielä tehtäviinsä. Senioripankkia voidaan käyttää hyväksi myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä tarvittaessa.

9.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen käytännössä

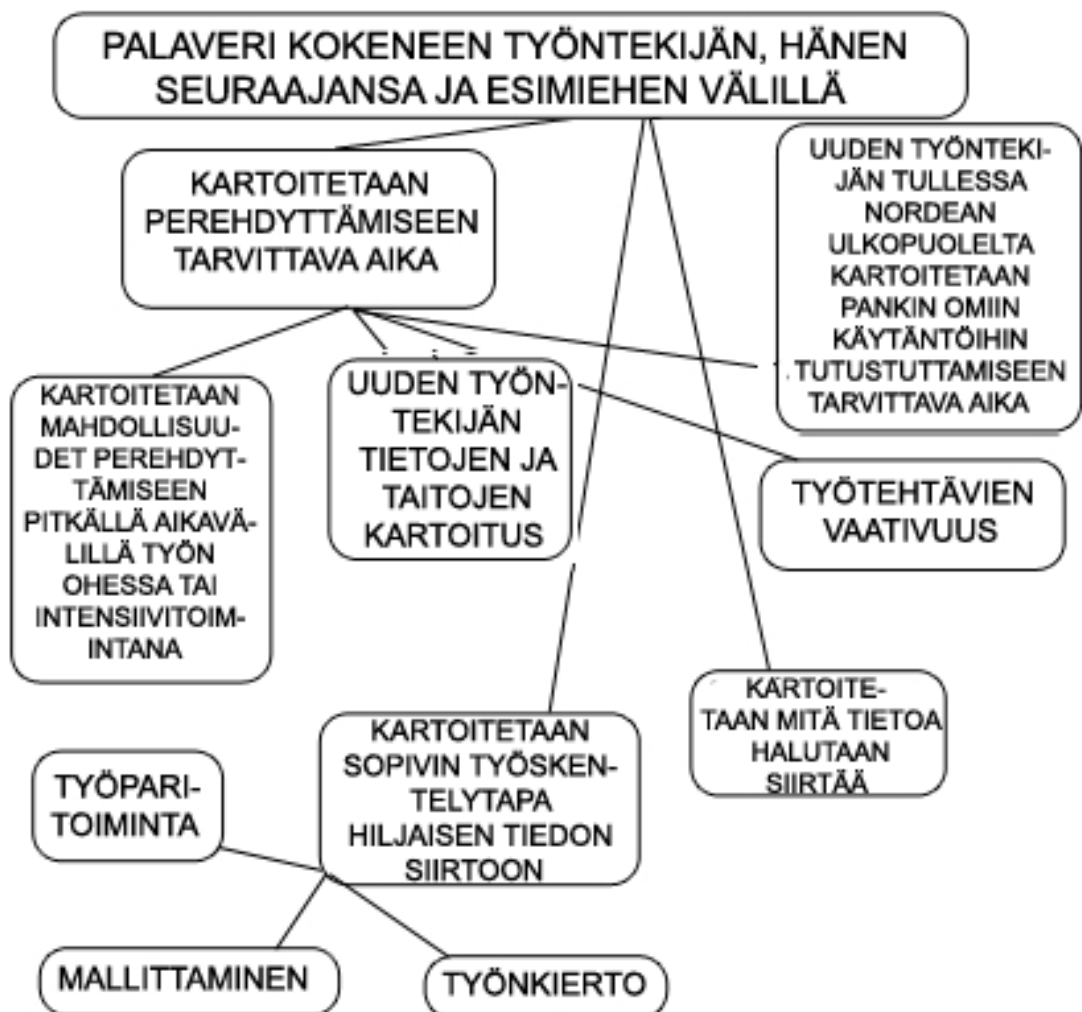
Suurimmaksi ongelmaksi hiljaisen tiedon siirrossa koettiin sille ajan löytäminen. Hiljainen tieto ei siirry hetkessä, joten sille on järjestettävä aikaa ja tilaisuuksia työpäivien aikana.

Haastateltavien mielestä työparitoimintaan tulisi käyttää aikaa työtehtävästä ja työntekijästä riippuen muutamista päivistä vuoteen. Ajan pituus riippuu myös paljon siitä, tuleeko uusi työntekijä tehtävään talon sisältä vai ulkoa. Vaikka ulkoa tuleva työntekijä olisi työskennellyt samoissa tehtävissä aikaisemmin, talon tavoille oppimisessa, paikkakunnan ominaisuuksiin tutustuessa ja asiakaskäytäntöjen sisäistämisessä menisi aikaa noin puoli vuotta.

Mitä moninaisempi ja vaativampi työtehtävä on, sitä tärkeämpää kokemuksen omaaminen työtehtävien hoitamisessa on. Jos uusi työntekijä ei ole aiemmin toiminut niissä työtehtävissä, sitä tärkeämpää kokeneemman työntekijän hiljaisen tiedon siirto on. Parhaassa tapauksessa uudella työntekijällä on mah-

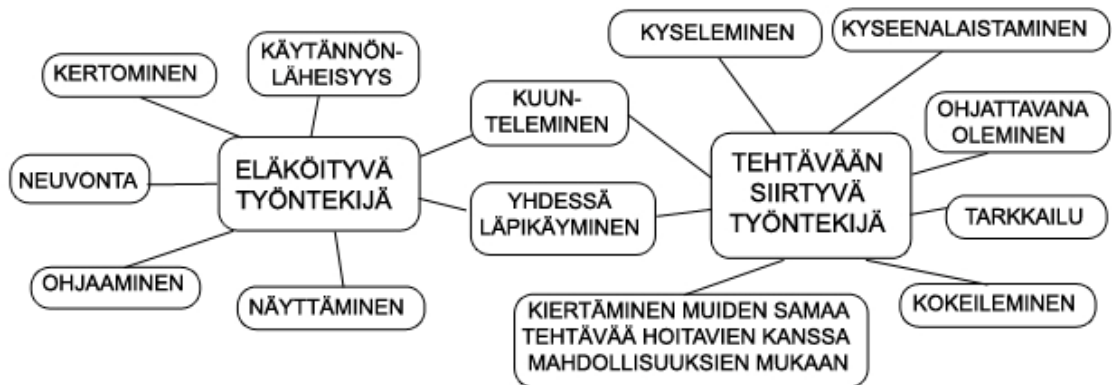
dollisuus työparitoimintaan useamman samaa tehtävää hoitavan henkilön kanssa. Tässä tapauksessa henkilö näkee saman tehtävän hoitamisen eri puolia, ja osaa kyseenalaistaa vertailun kautta toimintatapoja. Yhdistelemällä ja kokeilemalla työntekijä voi muodostaa oman käsityksensä tehtävän hoitamisesta ja voi käyttää hyväkseen muiden työntekijöiden kokemustietoa, vaikkei oma kokemus työtehtävien hoidosta ei ole vielä ehtinyt kehittymään.

Kun henkilöstösuunnitelmassa käsitellään kokeneen työntekijän eläkkeelle siirtymistä, voidaan samalla ottaa huomioon työparitoiminnan mahdollisuus. Mitä aikaisemmin eläköitymiseen varaudutaan, sitä varmemmin ja systemaattisemmin hiljaista tietoa voidaan kerätä talteen ennen työntekijän lähtöä. Kuviossa 2. esitellään prosessin kulkua tarkemmin.



KUVIO 2. Prosessimalli hiljaisen tiedon siirtoon.

Kun hiljaista tietoa aletaan siirtää, kokenut työntekijä voi käydä yhdessä tehtävään siirtyvän työntekijän kanssa läpi erilaisten asiakkaiden profiileja ja kertoa, miksi toimii heidän kanssaan juuri tietyllä tavalla. Yhdessä voidaan tutkia ja täyttää myös asiakkaiden tietoja CMS – rekisteriin, jolloin tehtäviin siirtyvä työntekijä oppii tulkitsemaan tietoja oikein hyödykseen ja täyttämään sinne keskeiset asiat.



KUVIO 3. Eläköityvän ja tehtävään siirtyvän työntekijän tehtäviä.

Kun kokenut työntekijä siirty aikanaan eläkkeelle, tehtäviin siirtyvä työntekijä on ehtinyt muodostaa jo käsityksen tehtävien hoitamisesta sekä tutustunut uusiin asiakkaisiinsa ja käytännön työtehtäviinsä. Kokeneen työntekijän hiljaista tietoa on siirtynyt häneen sekä tietoisesti että tiedostamattomasti, jolloin tehtävien hoitaminen tuntuu jo tutulta ja oman kokemuksen kerääminen voi alkaa.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi ja sen siirtämistä henkilöltä toiselle Valkeakosken Nordeassa kokeneempien työntekijöiden näkökulmasta. Aihe oli ajankohtainen Valkeakoskella, koska lähivuosien aikana suuri osa pankin henkilökunnasta alkaa siirtymään eläkkeelle.

Haastatteluissa selvisi, että hiljaista tietoa ei ole ennen mietitty tarkemmin pankin työntekijöiden keskuudessa. Sen tiedostaminen ensimmäisten haastattelujen aikan oli hankalaa, koska aihetta ei oltu ehditty etukäteen ajatella ja tutkia enemmän. Pankista löytyvät tiedot ja taidot herättivät kuitenkin lopulta paljon keskustelua, joiden avulla löydettiin keskeiset asiat, joita halutaan saada siirtymään eteenpäin.

En ole itse aikaisemmin työskennellyt pankkialalla, joten uskon pystyneeni lähestymään aihetta mahdollisimman objektiivisesti ja ilman suuria ennakkoluuloja. Aihe oli mielenkiintoinen ja haastava, koska pakista löytyy paljon hiljaista tietoa. Haastattelujen aikana aihe alkoi avautua myös enemmän haasteltaville, mutta tehokkaan ja laajan toimintasuunnitelman laatiminen olisi mielestäni vaatinut useampia haastattelukertoja ja aiheessa syvemmälle menemistä.

Toimintasuunnitelma hiljaisen tiedon siirtoon käsittelee ehdotuksia toimintatavoista, joita ei ole kuitenkaan vielä käytännössä testattu. Ehdotukset nousivat haastattelujen pohjalta kokeneempien työntekijöiden näkökulmasta. Tapa oli mielestäni hyvä, koska he osaavat itse paremmin pohtia ja kertoa, millaiset tavat sopivat pankkialalla ja juuri heidän konttorissaan hiljaisen tiedon siirtoon.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uud. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Helin, K. 2006. Kun tiedostaminen ja oivallus kohtaavat. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5.uud. p. Tampere: Tammer – Paino.

Ihanus, M-L. 2006. It-työ karkaa Suomesta suurten ikäluokkien mukana. Luotu: 21.11.2006. Viitattu: 25.4.2008.

<http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2006/11/21/It-ty%F6+karkaa+Suomesta+suurten+ik%E4luokkien+mukana/200621156/66>

Karisto, A. 2005. Suuret ikäluokat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit. Tallinna: Reusner.

Modeal-ryhmä. 2005. Hiljainen tieto. Luotu 29.8.2005. Viitattu 24.4.2008. <http://www.modeal.com/hiljaintieto.htm>

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

Mäkelä, K. 2004. Ikäkortti-opas. Pirkanmaan TE-keskus, ennakoitipalvelu. Viitattu 8.3.2008. <http://www.pirkanmaanennakoitipalvelu.info>, julkaisut.

Nordea, markkinointi. 2008. Toiminta vuonna 2007. Herrmann & Fischer.

Nurminen, R. 2000. Hiljainen tieto hoitotyössä. Helsinki: Tummanvuoren kirjapaino.

Rahoitus- ja vakuutuslalla toimiminen -verkko-oppimateriaali. 2007. Pankki-toiminta. Luotu 7.12.2007. Viitattu 24.4.2008. <http://www.fkl.fi/ravato/pankki.htm>

Savimäki, M.-L. 2007. Hiljainen tieto ja ei-tietoinen osaaminen ja sen mallittaminen. Luotu 21.2.2007. Viitattu 25.4.2008. http://www.nk.chamber.fi/fi/document.cfm?doc=show&doc_id=146

Talouselämä, Rainisto, S. 2007. Hokkuspokkus! Eläkepommi on kadonnut. Luotu: 29.3.2007. Viitattu: 25.4.2008. http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1143820

Tilastokeskus. 2003. Suuret ikäluokat – mitä ne ovat? Luotu 27.6.2003. Viitattu 25.4.2008. http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_06_03_nieminen.html

- Toivonen, V.-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Hakapaino.
- Toivonen, V.-M. & Kiviaho, M. 1998. Tässä suhteessa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Työministeriö. 2003. Ammattien ja ammattialojen haku: Pankkiala. Luotu 15.4.2003. Viitattu 22.1.2007.
<http://www.mol.fi/webammatti.cgi?ammattialanumero=26&kieli=00> 22.1.2007
- Työministeriön Ammattinetti. 2006. Pankki-, vakuutus- ja rahoituspalveluala. Viitattu 24.4.2008.
<http://www.ammattinetti.fi>, Ammattialat, Kaupallinen työ, Pankki-, vakuutus- ja rahoituspalveluala.
- Wikipedia. 2007. Eläkepommi. Luotu: 6.3.2007. Viitattu 25.4.2008.
<http://fi.wikipedia.org/wiki/El%C3%A4kepommi>
- Wikipedia. 2008. Suuret ikäluokat. Luotu 23.2.2008. Viitattu 25.4.2008.
http://fi.wikipedia.org/wiki/Suuret_ik%C3%A4luokat
- Ylitalo, A. 2006. Paikallisjohtaja, Nordea Oyj, Valkeakosken konttori. Keskustelu 28.11.2006.

LIITTEET

LIITE 1 Yksilöhaastattelun kysymysrunko

- Ikä?
- Kauanko olet ollut töissä Nordeassa?
- Työtehtävät / työnkuva?
- Miten Nordeassa hoidetaan viestintä, onko mahdollisuus tiedonjakamiseen kasvotusten?
- Uskoisitko siitä olevan apua, jos työryhmillä olisi säännöllisesti palavereita tai keskusteluryhmiä työhön liittyvistä asioista?

- Onko aikanasi kukaan työntekijöistä jäänyt eläkkeelle, ja jos on, niin järjestettiinkö mitään toimenpiteitä hänen tietojensa säilyttämiseksi yrityksessä?
- Mikä olisi mielestäsi paras tapa saada sinun jäädessäsi eläkkeelle tietosi mahdollisimman hyvin talteen, jotta sitä voisivat käyttää myös myöhemmin tehtävään tulevat työntekijät?

- Onko hiljainen tieto sinulle tutuu käsite / miten määrittelisit hiljaisen tiedon?
- Oletko miettinyt, mitä hiljaista tietoa sinulla on ja miten käytät sitä työssäsi?
- Oletko yrittänyt tietoisesti muuttaa hiljaista tietoa näkyväksi?
- Olisitko valmis osallistumaan hiljaisen tiedon mallitukseen, jossa tietojasi yritetään muuttaa näkyväksi tiedoksi, jotta sitä olisi helpompi hyödyntää sekä omassa työssäsi sekä perehdytettäessä muita samanlaisiin työtehtäviin?
- Uskotko voivasi hoitaa työsi paremmin, jos saisit muiden työntekijöiden hiljaista tietoa käyttöösi?

- Oletko ollut mukana perehdyttämässä työntekijöitä uusiin tehtäviin ja miten koit sen onnistuvan?
- Minkälainen apu / tiedon antaminen on mielestäsi tärkeintä uuteen tehtävään tultaessa ja miten se menisi mielestäsi parhaiten perille?
- Millaisen tiedon siirrosta uskoisit olevan hyötyä muille?

- Millaista tietoa ei pitäisi siirtää?

- Onko työhönopastuksessa eroja sillä, onko kyseessä uusi työntekijä vai vanha siirtymässä uuteen tehtävään?
- Oletko itse vaihtanut työtehtäviä Nordean sisällä, kuinka se sujui, saitko apua, miten opit tarvittavat taidot?

- Mitkä taidot ovat tärkeitä oman työsi hoitamisessa?
- Kauanko työsi oppimisessa menisi aikaa?
- Jos itse vaihtaisit työtehtävää, niin miten oppisit parhaiten uuden tehtävän?
- Onko Nordealla olemassa yleisiä toimintaohjeita työtehtäviin, ja onko / olisiko niistä apua työn suorittamisessa?
- Onko työtehtävien joukossa sellaista tehtävää, minkä vain joku tietty ihminen osaa?

- Mitä yleisiä mietteitä sinulla on nyt hiljaisesta tiedosta ja osaamisesta?

LIITE 2 Ryhmähaastattelun kysymysrunko

Johdanto aiheeseen kertomalla yksilöhaastattelujen aiheista ja tuloksista.

Kuinka hyödyllisenä koetaan eläköityvien tietojen siirtämisen yleisesti?

Mitä tietoja ja taitoja eläköityviltä työntekijöiltä olisi hyödyllistä siirtää muille ennen heidän lähtöään?

Mitä tietoja olisi hyvä siirtää muille työntekijöille muuten kuin intranetin välityksellä?

Millaisena koetaan asiakassuhteiden hoitoon liittyvien tietojen siirto?

Entä päätösten tekemiseen liittyvien tietojen ja taitojen siirron hyödyllisyys?

Millaisten työtehtävien kautta eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden kokemus on yleisesti tullut?

Onko työparitoimintaa mahdollista järjestää pankissa?

Miten työparitoiminta saadaan parhaiten toimimaan käytännössä?

Mitä muita sopivia vaihtoehtoja hiljaisen tiedon siirtämisessä voidaan käyttää kun työparitoimintaa?

Kuinka kauan työparitoiminnan tulisi kestää?

Voiko työparitoiminnassa käyttää apuna Nordean senioriohjelmaa?

Voidaanko CMS – rekisteriä käyttää hyväksi asiakassuhteiden hoitoon liittyvien tietojen siirrossa?