



Hiljaisen tiedon siirtyminen eläkkeelle
jäämisen yhteydessä
Case: Elematic Oy Ab



Mäkinen Elina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Hiljaisen tiedon siirtyminen eläkkeelle jäämisen
yhteydessä
Case: Elematic Oy Ab

Elina Mäkinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2009

Elina Mäkinen

Hiljaisen tiedon siirtyminen eläkkeelle jäämisen yhteydessä Case: Elematic Oy Ab

Vuosi 2009

Sivumäärä 47

Tiivistelmä

Hiljaisen tiedon merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Opinnäytetyöni tutkimusongelmana oli selvittää, kuinka hiljainen tieto saadaan siirtymään tehokkaasti Elematic Oy Ab:llä. Opinnäytetyöni tavoitteena oli puolestaan selvittää, mitä hiljainen tieto tarkoittaa teoriassa, miten hiljainen tieto liittyy henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja millainen hiljaisen tiedon nykytilanne on Elematic Oy Ab:llä. Kohdeorganisaation hiljaisen tiedon nykytilaa selvitettiin kvalitatiivisesti analysoidun tutkimuksen avulla. Tutkimustulosten perusteella muodostettiin kehitysehdotuksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tutkimuksen teoreettinen osuus jakautuu kolmeen osaan. Siinä käsitellään hiljaista tietoa teoriassa, Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia hiljaisen tiedon kehittymisestä sekä hiljaisen tiedon johtamista.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa Elematicin työntekijää kahdenkeskisinä teemahaastatteluina. Haastatteluista saadut vastaukset analysoitiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen SECI-mallia hyödyntämällä. Haastatteluissa noudatettiin tiettyä haastattelurunkoa, jonka perusteella haastatteluiden tuloksia verrattiin toisiinsa.

Tutkimustulokset osoittivat, että hiljainen tieto on käsitteenä melko tuntematon Elematic Oy Ab:n työntekijöille. Tutkimuksen perusteella pullonkaulaksi tiedon siirtymisen kannalta osoitettiin tiedon dokumentointi. Asenteet hiljaista tietoa kohtaan olivat kuitenkin positiivisia ja sitä pidettiin tärkeänä tulevaisuuden kannalta.

Elina Mäkinen

Transfer of tacit knowledge with retirement Case: Elematic Oy Ab

Year 2009 Pages 47

Abstract

Due to the retirements of the large age groups importance of tacit knowledge will increase in the near future. The purpose of the thesis was to study how to make tacit knowledge transfer more effective among retirement in Elematic Oy Ab. The objectives of the thesis are define the theory of tacit knowledge, define how tacit knowledge should be considered when managing human resources, find out the current situation of tacit knowledge in Elematic Oy Ab, form suggestions on how Elematic Oy Ab could increase the efficiency of tacit knowledge transfer among retiring employees.

The theoretical framework of this thesis is divided into three different parts: Theory of tacit knowledge, Nonaka's and Takeuchi's SECI-model about the development of the tacit knowledge, management theory of the tacit knowledge.

The research data was gathered by using qualitative research method. Interviews were one on one theme interviews and they were conducted with eight employees in Elematic Oy AB. Interviews were conducted under planned framework; answers were compared.

Results show that tacit knowledge is an unknown term in Elematic Oy Ab. The bottleneck in the current tacit knowledge transfer process was documentation. Attitudes towards tacit knowledge were very positive. Results also state that the importance of tacit knowledge will increase in the future.

Key words Tacit knowledge, Know-how, Age management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet	6
1.2	Aiheen rajaus ja tutkimuksen rakenne.....	7
1.3	Kohdeorganisaation esittely: Elematic Oy Ab.....	7
1.3.1	Elematic Oy Ab:n henkilöstö	8
1.3.2	Työntekijöiden ikääntyminen Elematic Oy Ab:ssa	8
2	HILJAINEN TIETO	9
2.1	Hiljaisen tiedon määritelmiä	9
2.2	Hiljaisen tiedon syntyminen	10
2.3	Hiljaisen tiedon tunnistaminen	11
2.3.1	Osaamiskartoitus ja osaamiskartta	12
2.3.2	Mallintaminen, koodaus ja luokittelu	14
2.4	Hiljaisen tiedon siirtäminen	14
2.4.1	Tiimityöskentely	15
2.4.2	Mentorointi	16
2.4.3	Työnkierto	16
2.4.4	Perehdyttäminen ja työnopastus.....	16
3	NONAKAN JA TAKEUCHIN SECI-MALLI: HILJAISEN TIEDON KEHITTÄMISEN MALLI	18
3.1	Sosialisaatio	19
3.2	Ulkoistaminen.....	19
3.3	Yhdistäminen.....	19
3.4	Sisäistäminen	20
4	HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN	21
4.1	Hiljainen tieto yrityksen aineettomana menestystekijänä	21
4.2	Osaamisen johtaminen	22
4.2.1	Mitä osaaminen tarkoittaa?	22
4.2.2	Osaamispääoma	23
4.2.3	Osaamisen strateginen johtaminen.....	23
4.2.4	Ikääntyneiden ja nuorten tieto ja osaaminen.....	24
4.3	Ikäjohtaminen	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	27
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	27
5.2	Teemahaastattelu	28
5.3	Tutkimuksen kohdejoukko	29

6	TUTKIMUSTULOKSET	30
6.1	Tutkimustulosten analysointi	30
6.2	Hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilanne Elematic Oy Ab:llä SECI-mallissa	32
6.3	Ikääntyneiden ja nuorten tieto ja osaaminen Elematicilla	35
7	KEHITYSEHDOTUKSIA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEEN	36
7.1	Suunnitelma eläkkeelle jäävän työntekijän hiljaisen tiedon siirtämiseen	36
7.2	Kehitysehdotuksia esimiehelle	39
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
9	LÄHTEET	43
10	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Tulevien vuosien aikana useiden yritysten kilpailukyky on vaarassa, kun kokeneet työntekijät siirtyvät eläkkeelle ja vievät mukanaan vankkaa ammattitaitoa. Eläkkeelle jäävät omaavat usein yrityksen toiminnan kannalta tärkeää tietoa, joka ei välttämättä suoraan siirry nuoremmille työntekijöille. Osaamisen tason sekä yleisen kilpailukyvyn säilyttämiseksi tilanne tulisi ymmärtää ja siihen tulisi varautua etukäteen, ennen tapahtuvaa muutosta.

Työvoiman ikääntyessä ja suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle työvoiman tarjonta alkaa supistua voimakkaasti vuodesta 2010 alkaen. Suurilla ikäluokilla tarkoitetaan sotien jälkeen vuosina 1945-1950 syntyneitä. Yleisesti on arvioitu, että vuosina 2010-2025 työikäinen 15-64-vuotias väestö vähenee 265 000 henkilöllä, vaikka maahanmuuttajien määrä kasvaisi 7500 henkilöä vuodessa. (Työministeriö 2007)

Hiljainen tieto on yksi nykypäivän muotitermeistä, josta on puhuttu viime aikoina paljon etenkin julkisuudessa. Mediassa on tuotu esille huolia hiljaisen tiedon katoamisesta työpaikoilta taitavien työntekijöiden vaihtaessa tiuhaan tahtiin työpaikkaa ja kokeneiden työntekijöiden jäädessä eläkkeelle. (Toom, Onnismaa & Kalanto 2008, 7)

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, mitä hiljainen tieto on ja kuinka hiljainen tieto saadaan siirtymään tehokkaasti organisaatiossa. Tutkimuskohteena on Elematic Oy Ab. Näin ollen opinnäytetyön tavoitteina on selvittää:

1. Hiljainen tieto teoriassa
 - o Määrittää hiljainen tieto
 - o Kuinka hiljainen tieto syntyy?
 - o Miten hiljaista tietoa voidaan tunnistaa ja siirtää?
2. Miten hiljainen tieto liittyy henkilöstövoimavarojen johtamiseen
 - o Mitä hiljainen tieto merkitsee yritykselle?
 - o Miten hiljainen tieto liittyy esimiestoimintaan?
3. Hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilanne Elematic Oy Ab:llä tutkimuksen avulla, eläkkeelle jäämisen yhteydessä

4. Eroavaisuuksien etsiminen vertailemalla tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehyyseen ja niiden pohjalta tehdä kehitysehdotuksia Elematic Oy Ab:lle siitä, kuinka hiljainen tieto saadaan siirtymään tehokkaasti eläkkeelle jäämisen yhteydessä.

1.2 Aiheen rajaus ja tutkimuksen rakenne

Tutkimusongelma rajattiin hiljaisen tiedon siirtymiseen eläkkeelle jäämisen yhteydessä. Aihe-
rajaus on hyvin ajankohtainen niin kohdeorganisaatiossa kuin yleisessä liiketoiminnassa, suur-
ten ikäluokkien siirtyessä työelämästä pois.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa on esitelty ensin kvalitatiivinen tutkimus sekä teemahaas-
tattelu yleisenä tutkimusmetodina. Hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilannetta Elematic Oy
Ab:llä tutkittiin teemahaastattelun tapaan haastatellen tiettyjä ennalta valittuja työntekijöi-
tä. Tutkimuksen kohdejoukoksi valittiin ensisijaisesti Elematicin työntekijöitä, jotka ovat
siirtymässä eläkkeelle lähivuosien aikana. Heidän lisäksi tutkimuksen kohdejoukoksi valit-
tiin myös nuorempia työntekijöitä. Haastattelut olivat pääsääntöisesti vapaamuotoisia, mutta
noudattivat tiettyä ennalta laadittua haastattelurunkoa (liite 1).

1.3 Kohdeorganisaation esittely: Elematic Oy Ab

Elematic Oy Ab on yksi maailman johtavista betonielementtiteollisuudessa toimivista yrityk-
sistä. Elematic tarjoaa tuotantoteknologiaa betonielementtiteollisuuden asiakkaille ympäri
maailmaa koneita, laitteita, tuotantolinjoja, kokonaisia tehtaita sekä tietotaitoa. Kulutus- ja
varaosat kuuluvat myös asiakkaille tarjottaviin tuotteisiin. Niiden lisäksi Elematic tarjoaa
myös koulutuspalvelua esimerkiksi tarjottavien tuotteiden hallintaan. Pääsääntöisesti Elema-
tic valmistaa tarjoamiaan tuotteita ulkomaille vientiin, ja laitteita on toimitettu 80 eri maa-
han, kaikkiin maanosiin. Elematic on nykyään ainoa kokonaistoimittaja betonielementtiteolli-
suudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteita myydään yksittäisestä osasta tai koneesta aina
kokonasiin betonitehdaskokonaisuuksiin. Valmistettavat betonitehdaskokonaisuudet räätälöi-
dään jokaisen asiakkaan vaatimusten ja tarpeiden mukaan. (Elematic 2008)

Elematic on perustettu vuonna 1959 ja se on itsenäinen osakeyhtiö. Nykyään sen suurin omis-
taja on syyskuusta 2007 lähtien, Britannialainen investointirahoitusyhtiö Pamplona Capital
Management. Elematicilla on tytäryhtiöt Elematic Inc. Yhdysvalloissa ja Elematic GmbH Sak-
sassa, myynti- ja asiakaspalvelupiste Dubaissa sekä myyntipisteet Ranskassa ja Venäjällä. Eri
toimipisteiden lisäksi agenteja ja jakelijoita löytyy ympäri maailmaa. Suomessa on kaksi
toimipistettä, Riihimäellä ja Akaassa. (Elematic 2008)

Elematicin liikevaihto vuonna 2007 oli yli 108 miljoonaa euroa, josta viennin osuus on noin 90 prosenttia. Koko maailman ontelolaattateknologiassa sen osuus on noin 80 prosenttia, ja koko modernin elementtituotantoteknologian alalla noin 50 prosenttia. Päämarkkina-alueina ovat Lähi-itä, Keski-itä, Baltian maat sekä Länsi-Eurooppa. Asiakkaita on yli 80 maassa. Kaiken kaikkiaan laaja asiakaskunta on taannut jatkuvan, vakaan ja kannattavan liiketoiminnan. (Elematic 2008)

1.3.1 Elematic Oy Ab:n henkilöstö

Elematic Oy Ab työllistää 129 henkilöä. Koko konsernin, Elematic Groupin, henkilöstömäärä on tällä hetkellä (8.8.2008) 216 henkilöä. (Jamrozinski 2008)

Elematicilla työntekijät ovat hyvin sitoutuneita työhönsä, mistä kertoo esimerkiksi vähäinen henkilöstön vaihtuvuus. Työntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat olleet vahva työmotivaatio sekä mielenkiintoinen työ. (Jamrozinski 2008)

1.3.2 Työntekijöiden ikääntyminen Elematic Oy Ab:ssa

Työntekijöiden eläkkeelle siirtymiset ovat tällä hetkellä ajankohtainen asia Elematicilla. Yrityksen ikärakenne on yleisesti ikääntyneisiin painottunut. Keski-ikä Elematic Groupille tehdyn tutkimuksen (3/2008) mukaan on noin 44 vuotta. Tämä on aika korkea siihen nähden, että kyseessä on erittäin vaativalla ja nopeasti kehittyvällä toimialalla toimiva yritys. Eläkeiän saavuttaa seuraavan kolmen vuoden aikana noin 27 työntekijää. Edellä oleva luku on 57-65 vuotiaiden työntekijöiden yhteenlaskettu määrä. Tämä tarkoittaa sitä, että seuraavan kolmen vuoden aikana 27 työntekijää kuuluu riskiryhmään, ja heidän pois lähtemisensä tulee aiheuttamaan lähivuosina paljon erilaisia työjärjestelyitä. Siksi eläkkeelle siirtymisiin tulee varautua hyvissä ajoin. (Jamrozinski 2008)

Elematicin johtotasolla on jo varauduttu eläkkeelle jäämisiin. Johtajien seuraajat on osittain jo valittu, ja tällä hetkellä heitä koulutetaan tuleviin työtehtäviinsä työn ohessa. Ikärakenteen muutokseen ollaan siirtymässä Elematicilla yhä enemmän. Etenkin rekrytoinnilla pyritään vaikuttamaan yrityksen ikärakenteeseen, palkkaamalla nuorempia työntekijöitä. Niinkään muutosjohtamisesta ei voida vielä puhua, vaan se seuraa todennäköisemmin tulevaisuudessa ikärakennemuutoksen jälkeen. (Jamrozinski 2008)

2 HILJAINEN TIETO

Tieto tai tietämys voidaan luokitella yhdeksi yksilön osaamisen osaksi. Tieto käsitteenä liitetään moneen eri asiakokonaisuuteen, kuten kokemukseen, taitoon, viisauteen, arvoihin, informaatioon sekä oivallukseen. Tieto voidaan luokitella usealla eri tavalla, mutta yleisin tapa on jakaa se näkyvään (explicit knowledge) ja hiljaiseen tietoon (tacit knowledge). Näkyvällä tiedolla tarkoitetaan sellaista tietoa, jonka työntekijä pystyy kuvaamaan sanallisesti tai kirjallisesti. Yleisesti voidaan sanoa, että näkyvän tiedon siirtäminen ja hallinta on huomattavasti helpompaa kuin hiljaisen tiedon. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 127)

Sydänmaanlakka (2001) on arvioinut, että näkyvän tiedon osuus yritysten koko tietomäärästä olisi vain noin 10-20 prosenttia. Toisin sanoen, suurin osa yrityksen sisäisestä tiedosta on hiljaista tietoa. Tämä on liiketoiminnan kannalta hyvin merkittävä havainto, koska ainoastaan näkyvä tieto jää yritykseen työntekijöiden jäädessä eläkkeelle tai vaihtaessa työpaikkaa. Jotta yrityksen toiminta ei ole täysin riippuvainen tietyistä työntekijöistä, pitää yritysten saada hiljainen tieto hallintaan. Käytännössä hiljaisen tiedon hallinta tarkoittaa sen tunnistamista, ja siirtämistä eteenpäin. (Kujansivu ym. 2007, 127)

Henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen keinoja voidaan pitää pohjana hiljaisen tiedon tunnistamisessa sekä sen siirtämisessä. Käytetyimmät hiljaisen tiedon tunnistamisen ja siirtämisen keinot liittyvät työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen, yhdessä tekemiseen, asioista kyselemiseen ja puhumiseen, erilaisiin projekteihin, tiimeihin, pareihin, työssä perehdyttämiseen, mentorointiin ja työparien vaihtamiseen. Näissä tilanteissa etenkin ikääntyvien työntekijöiden hiljainen tieto, liittyen kertyneeseen osaamiseen sekä useiden vuosien työkokemukseen, siirtyy parhaiten työntekijältä toiselle. (Toom ym. 2008, 240)

Hiljainen tieto on oleellinen osa myös Elematicin toimintaa. Tulevaisuudessa sen merkitys tulee kasvamaan iäkkäimpien työntekijöiden siirtyessä eläkkeelle. Jotta Elematicin henkilöstö saadaan motivoitua tehokkaaseen hiljaisen tiedon siirtämiseen, pitää työntekijöiden ensin ymmärtää asian kokonaismerkitys. Oleellisinta työntekijöiden on ymmärtää, mitä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan, miten se on syntynyt, miten sitä tunnistetaan ja siirretään sekä mitä hyötyä sen siirtämisestä on Elematicille.

2.1 Hiljaisen tiedon määritelmiä

Hiljaisella tiedolla on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Hiljaista tietoa on kuvattu henkilökohtaiseksi tiedoksi, joka muodostuu yksilön omista havainnoista, kokemuksista ja vaistonvaraisista asioista. Tällainen tieto on yksilön tai yhteisön toimintaan liittyvää merkityksellistä tietoa, jota on vaikea kuvata tai esittää kielellisesti. Hiljainen tieto voidaan jakaa lisäksi tek-

niseen, tiedolliseen sekä keholliseen osioon. Tyypillistä sille on, että se kerääntyy useiden vuosien työkokemuksen aikana, ja sitä on vaikea jakaa muille. Käytännön toiminnassa hiljainen tieto käsitetään osaamiseksi, joka koostuu kokemuksista ja tiedosta. Sitä karttuu usein tuoman kokemuksen myötä, mikäli ihminen osaa ja huomaa ottaa opikseen erilaisista tilanteista. Tästä syystä hiljainen tieto nähdään ikääntyvien työntekijöiden vahvuutena. (Kujansivu ym. 2007, 127)

Polanyi loi ensimmäisenä käsitteen tacit knowledge, jonka Koivunen käänsi suomenkielellä hiljaiseksi tiedoksi teoksessaan Hiljainen tieto (1997). Polanyi tarkoitti tacit knowledge -termillä sellaista tietoa, joka vaikuttaa koko ajan ihmisessä. Kyseinen tieto on formuloimattomaa, sitä ei voida ilmaista tai muotoilla. Polanyin teorian mukaan hiljainen tieto on ihmisen kaiken tiedon perusta ja se näyttäytyy lähinnä ihmisen toiminnassa. Polanyin kerrotaan sanoneen, että "ihminen tietää aina enemmän kuin voimme kertoa tai kuvata". (Polanyi 1959, 12-13)

Lincoln ja Cuban määrittivät hiljaiseksi tiedoksi kaiken sen tiedon, jonka muistamme ja tiedämme kaikilla muilla tavoin kuin sanoina tai symboleina. Koivunen määrittelee teoksessaan (1997) hiljaisen tiedon Lincolnia ja Cubaa vielä laajemmin. Koivusen mukaan hiljaiseen tietoon sisältyy kaikki geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ihmisellä on. Näitä tietoja Koivusen mukaan ei voida ilmaista verbaalisin eli sanallisin käsittein. Jernström yhdistää puolestaan hiljaisen tiedon hyvin kiinteästi mestari-oppipoikasuhteeseen, jossa hiljainen tieto tulee esille kokemusten kautta. (ks. Koivunen 1997, 78-79)

2.2 Hiljaisen tiedon syntyminen

Hiljaisen tiedon syntymistä pidetään itsestäänselvyytenä. Osa hiljaisesta tiedosta opitaan tietoisesti, esimerkiksi koulutuksen kautta ja osa ei-tietoisesti pitkällä aikajänteellä työtä tekemällä, kokeilemalla, reagoimalla työssä tuleviin tilanteisiin, sekä seuraamalla kokeneempia työntekijöitä. Työssä tarvittavat yleis- sekä erityistaidot, jotka ovat tärkeitä tietystä tehtävässä ja tietyn organisaation toiminnassa, opitaan yleensä ei-tietoisesti. Omitut tiedot ja taidot automatisoituvat nopeasti ja muuttuvat ei-tiedostetuiksi taidoiksi. Tällöin ulkoisesta tietotaidosta tulee yksilön omaa sisäistä hiljaista tietoa, jota myöhemmin on vaikea tunnistaa tai selittää muille. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 29)

Toivosen ja Asikaisen (2004) mukaan hiljaista tietoa syntyy kolmella eri tavalla:

1. Sosiaalistumisella
2. Automatisoitumisella
3. Työkalun tai käsitteen käytön sisäistämällä

Sosiaalistumisessa ihminen oppii kokonaisuuksia ei-tietoisesti, seuraamalla omaa ympäristöään. Esimerkiksi uusi työntekijä omaksuu työyhteisön toiminta- sekä ajattelutavat seuraamalla muita työntekijöitä. Automatisoitumisella tarkoitetaan toimintaa, jossa taito siirtyy ensin paperilta sanoiksi ja sitä kautta mielikuviksi. Näin ollen työntekijän ei tarvitse miettiä mitä hän tekee, vaan toiminta tapahtuu ikään kuin refleksinomaisesti. Tällöin toiminta on muuttunut hiljaiseksi tiedoksi. Työkalun ja käsitteen käytön sisäistämisestä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää autolla ajamisen opettelua. Ensin huomiota kiinnitetään auton hallintaan, kunnes se tulee niin tutuksi, että huomio kiinnittyy hallinnan sijasta ympäröivään liikenteeseen.

(Toivonen & Asikainen 2004, 15-19)

Hiljaista tietoa voi syntyä myös oman ajattelun sekä toiminnan ja niihin liittyvien uskomusten arvioinnin kautta. Tietyn toiminnan jälkeen tehty arviointi voidaan tulkita kokemuksista oppimiseksi. Tämä oppiminen on tietoista oppimista, josta seuraa kokemusperäistä tietoa. Asiantuntijatehtävissä työskentelevien on todettu arvioivan, kritisoivan, uudelleenrakentavan sekä tallentavan käsityksiään myöhempää toimintaa varten. Käytännön asiantuntija luo näin ollen automaattisesti oman teorian tiettyihin käytännön ongelmiin. Tällöin syntyy hiljaista tietoa, jota voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa sekä yksilö- että yhteisötasolla.

(Moilanen ym. 2005, 30)

Nonakan ja Takeuchin SECI-mallissa hiljainen tieto syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syklisesti jatkumona neljän eri vaiheen kautta. Näiden neljän vaiheen kautta tieto muuttuu hiljaisesta näkyväksi, ja näkyvä synnyttää edelleen uutta hiljaista tietoa. Nonakan ja Takeuchin teoria on esitelty luvussa kolme.

2.3 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Hiljainen tieto on käsitteenä hieman epämääräinen, siksi sen tunnistaminen työssä on hankalaa. Työssä oleva hiljainen tieto muodostuu automaattiseksi muodostuneista rutiineista, jolloin työn kannalta olennaiset asiat saattavat hämärtyä. Sen tunnistaminen vaatii työntekijältä erityistä keskittymistä, muun muassa seuraaviin kysymyksiin: mitä minä osaan, mitä tiedän, mistä tiedän, miten teen, keneltä kysyn. Jotta hiljainen tieto tunnistetaan työssä, huomio on kiinnitettävä myös työntekijän syvällä oleviin aavistuksiin ja aisteihin. (Moilanen ym. 2005, 31)

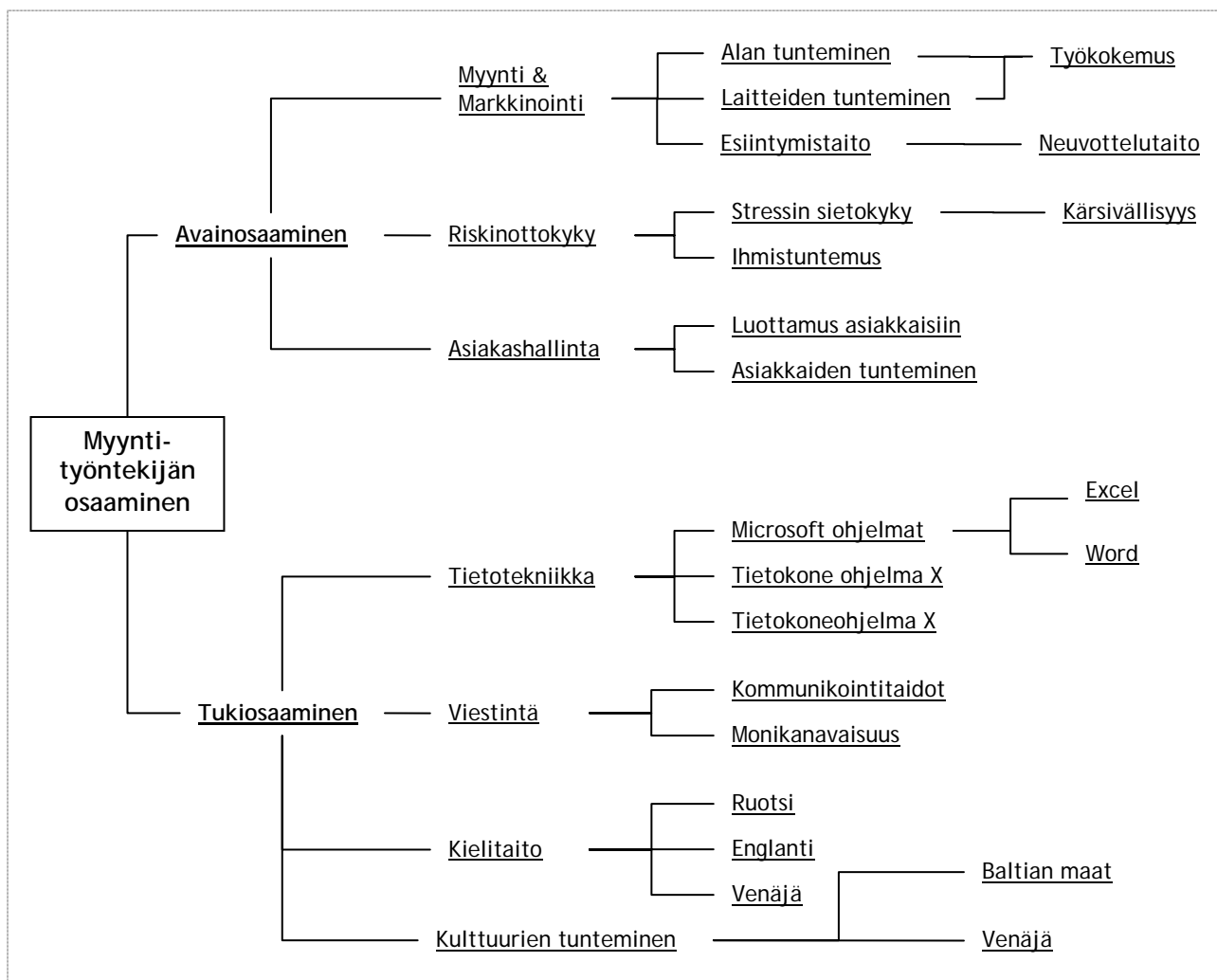
Wengerin näkemyksen mukaan hiljaisen tiedon tunnistaminen ja jakaminen tapahtuvat molemmat yhteistyössä sekä vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Osallistuminen ja abstraktien asioiden konkretisointi edellyttävät tiettyä vuorovaikutusta, asioista puhumista ja yhteisistä merkityksistä neuvottelemista. Wenger korostaa tarinoiden ja kokemusten jakamisen merkitystä uusien ja kokeneiden työntekijöiden yhteistyössä sekä etenkin perehdyttämisen yhteydessä. Näin uusi työntekijä saadaan sitoutumaan työhönsä paremmin, kun hänen työnsä luodaan pitempiaikainen merkitys sekä selvä tulevaisuus. (Wenger 1998, 100-156)

Yritysjohdon olisi hyvä laatia erillinen toimintasuunnitelma, joka kohdistuu erityisesti hiljaisen tiedon tunnistamiseen. Hiljaisen tiedon tunnistamisessa voidaan käyttää apuna erilaisia työkaluja, joiden avulla tunnistaminen on tavoitteellisempaa ja sitä kautta helpompaa. Työkaluja, jotka sopivat erityisesti Elematicin toimintaan, ovat muun muassa yksittäisen työntekijän, tiimin tai osaston osaamiskartoituksen tekeminen. Näiden lisäksi hiljaista tietoa voidaan mallintaa, koodata tai luokitella sanallisesti näkyväksi tiedoksi. Työvälineiden avulla tunnistetaan tuloksellisesti joko koko organisaation tai yksilön omaa hiljaista tietoa. Oleellista edellä mainituissa työkalujen käyttämistavoissa on Wengerin (1998) korostama työntekijöiden yhteistyö sekä vuorovaikutus. Ilman sujuvaa yhteistyötä sekä vuorovaikutusta työkalujen käyttäminen ei motivoi työntekijöitä käyttämään niitä.

2.3.1 Osaamiskartoitus ja osaamiskartta

Organisaation hiljaista tietoa tunnistettaessa voidaan ensin kartoittaa työntekijöiden osaaminen osaamiskartoituksen avulla. Tyypillisesti osaamiskartoitukset tehdään kehityskeskusteluiden yhteydessä esimiehen ja työntekijän kesken. Tällöin puhutaan osallistuvasta osaamiskartoituksesta. Osaamiskartoituksen avulla selvitetään muun muassa kunkin työntekijän työtehtävät sekä erilaiset osaamisalueet. Kartoituksen jälkeen tuloksia verrataan työntekijän osaamisen nykytilaan sekä hänen tavoitetasoonsa. Osaamisalueista voidaan määritellä erikseen kunkin työntekijän ydinosaamisalueet. Osallistuva osaamiskartoitus auttaa siis työntekijää tunnistamaan omaa osaamistaan ja hiljaista tietoaan sekä liittämään sen osaksi organisaation tavoitteita. (Moilanen ym. 2005, 31-32)

Jotta organisaation osaamisesta voidaan puhua konkreettisesti, tarvitaan työväline, jossa osaaminen mallinnetaan kirjalliseen muotoon. Osaamiskartoituksen yhtenä työvälineenä voidaan käyttää osaamiskarttaa. Osaamiskartta (kuva 1) on ikään kuin kuvaus teistä, joita työntekijä osaa kulkea. Samalla lailla kuin tiet, myös osaamiset haarautuvat, ja näin jokin osaaminen voi koostua useammasta alaosamisesta. Osaamiset voidaan ryhmitellä kahteen eri päähaaraan, avainosaamisiin ja tukiosaamisiin. Organisaatiokaavio kertoo, miten on järjestäytytty, kun taas osaamiskartta kertoo mitä osataan. Parhaimmillaan osaamiskartta voi olla koko organisaation yhteinen ymmärrys menestystekijöistä. Siinä on eritelty tarkasti, niin yksilön kuin yrityksen hiljainen tieto. (Kettunen & Laesvirta 2002, 10-11, 14)



Kuva 1. Esimerkki osaamiskartasta (mukailtu Kettunen & Laesvirta 2002, 12)

Osaamiskarttaa voidaan hyödyntää myös organisaation osaamisen kehittämisen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Sen avulla voidaan miettiä mitä ja miten osaamista kehitetään. Lisäksi voidaan pohtia miten kehittämisessä edetään. Osaamiskartta on myös hyödyllinen työkalu organisaation tulevaisuuden suunnittelussa, uusien henkilöiden rekrytoinneissa, kehityskeskusteluissa sekä kehitysprojektien suunnittelussa ja niiden seurannassa. (Kettunen & Laesvirta 2002, 14)

Osaamiskarttaa voidaan pitää myös eräänlaisena asiantuntijarekisterinä, jonka avulla selvitetään mistä löytyy paras asiantuntemus käsiteltäviin asioihin. Osaamiskarttaa on luonnehdittu myös organisaation osaamisen tahtotilan kuvaukseksi, joka on kaikkien työntekijöiden hyödynnettävissä. Yksinkertaisuudessaan se antaa raamit osaamisen kehittämiseksi. (Hätönen 2003, 9-11)

2.3.2 Mallintaminen, koodaus ja luokittelu

Mallintamisen avulla voidaan tehdä hiljaisesta tiedosta näkyvää tietoa. Mallintamisen päätarkoituksena on tuottaa jostain tärkeästä työhön liittyvästä ilmiöstä käytännöllinen kartta tai malli, jota käyttämällä kuka tahansa, joka vain haluaa, voi saada aikaan saman ilmiön. Malli sisältää kuvauksen asiaan liittyvistä välttämättömyyksistä ja siitä, mikä on riittävää mallitetun ilmiön toteuttamiselle. (Toivonen & Asikainen 2004, 50-51)

Yrityksissä osaajien ja etenkin ikääntyvien työntekijöiden tietotaitoa tulee mallintamisen kautta jakaa kaikkien käyttöön yleiseksi taitotiedoksi. Kun työntekijän osaamista mallinnetaan, silloin mallinnetaan esimerkiksi vuorovaikutustaitoja, ajattelutapoja, käsite-erotteluja, ennakkokäsityksiä, tiedon vastaanotto- ja käsittelytapoja, merkityksen antoja, sisältö fokuksia, tavoitteiden asettamista, reagoimista palautteisiin sekä ongelmanratkaisuja eli kaikkia niitä asioita, jotka liittyvät työn tekemiseen. Nämä ovat oleellisia asioita, jotka liittyvät työntekijän osaamiseen sekä hiljaiseen tietoon. Kun tieto mallinnetaan dokumentoituun muotoon yleiseen tietokantaan esimerkiksi tekniseksi piirustukseksi, on se kaikkien työntekijöiden saatavilla. (Toivonen & Asikainen 2004, 50-51)

Boisotin mukaan koodaus ja luokittelu ovat tehokkaimmat hiljaisen tiedon käsittelytavat. Koodauksella tarkoitetaan tilannetta, jossa asioille annetaan nimet. Näin muutetaan hiljainen tieto näkyväksi. Sen sijaan luokittelussa nimetyt asiat ryhmitellään edelleen tiettyihin luokkiin eli asiakokonaisuuksiin. Esimerkiksi asiakaspalvelualalla tarvittava konfliktien käsittelytaito palvelutilanteessa voidaan nimetä ihmisen kyvyksi hallita vuorovaikutustilanteet. Tämä taito voidaan luokitella edelleen sosiaalisiin taitoihin. Näin hiljaisesta tiedosta saadaan näkyvää ja sen merkitystä on helpompi korostaa. (Boisot 1999, 41)

2.4 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Vaikeutena hiljaisen tiedon siirtämisessä on sen abstrakti muoto. Tämä tarkoittaa, että hiljainen tieto ei ole helposti nähtävissä eikä nimettävissä. Jotta sitä voidaan siirtää henkilöltä toiselle, tulee se ensin tunnistaa ja saada tiedostetuksi, näkyväksi tiedoksi. Tärkeintä hiljaisen tiedon tunnistamisessa sekä sen siirtämisessä on, että tiedon haltija pystyy kommunikoimaan siitä yksinkertaisesti muiden työntekijöiden kanssa. (Toom ym. 2008, 239-240)

Työilmapiiri, työntekijöiden välinen luottamus ja vuorovaikutus muodostavat yhdessä organisaatiokulttuurin, joka on tärkeä menestystekijä yritykselle. Esimiehen pitää kannustaa alaisiaan ja pyrkiä luomaan organisaatioon sellainen organisaatiokulttuuri, jossa jokainen työntekijä voi tuntea itsensä arvostetuksi. Näin maksimoidaan työntekijöiden työviihtyvyys sekä yksittäisen työntekijän työpanos. Organisaatiokulttuuri on siitä syystä tärkeä yritykselle, että se

voi luoda ylitsepääsemättömiä esteitä tai vastaavasti mahdollistaa tehokkaan tiedon siirtämisen työntekijöiden kesken. Yksilösuorituksia ja kilpailua tukevassa työympäristössä on vaarana, että työntekijöiden omaa menestystä pidetään yhteisiä saavutuksia tärkeämpänä, ja tästä syystä tietoa saatetaan pantata. Tiedon panttaaja voi ymmärtää tiedon vallankäytön välineeksi tai mahdollisuudeksi edetä urallaan, vaikka yrityksen kannalta tiedon panttaaminen on selvä rasite. Tällainen toiminta hidastaa todellisuudessa yrityksen toimintaa ja luo helposti huhuille sekä väärinkäsityksille alttiin työympäristön. (Moilanen ym. 2005, 40)

Nonakan ja Konnon mukaan hiljainen tieto syntyy ja siirtyy ba-tilassa. Ba-tilalla tarkoitetaan fyysistä, virtuaalista tai henkistä tilaa, jossa voidaan luoda yhteyksiä ihmisten välille. Nonakan ja Konnon mukaan tieto sisältyy ba'han, ja se on hankittu työntekijöiden oman kokemuksen ja kokemusten heijastamisen kautta. Ba kuvataan areenana, jossa voidaan kerätä ja yhdistää tietoa. Tästä esimerkkinä Nonaka ja Konno käyttävät japanilaista teehuonetta, jossa ihmiset tapaavat ja keskustelevat keskenään rennossa ja vapautuneessa ilmapiirissä. Tulevaisuudessa organisaatioiden haasteena on luoda ba-tilan tapaisia areenoita, joissa organisaation jäsenet voivat oppia tuntemaan toisiaan paremmin. Niiden avulla voidaan vähentää työntekijöiden välisiä jännitteitä ja sitä kautta synnyttää edelleen luottamusta sekä luoda edellytyksiä hiljaisen tiedon siirtämiselle. (Nonaka & Konno 1998, 40-55)

Hiljaista tietoa pyritään siirtämään yrityksissä useilla eri tavoilla. Erilaiset vuorovaikutustilanteet ja yhteistyö työntekijöiden välillä ovat tärkeitä tekijöitä hiljaisen tiedon siirtymisessä. Työntekijää voidaan esimerkiksi pyytää kertomaan suoritettujen koulutusten ja kurssien sisällöstä muille työntekijöille. Tällöin säästetään samalla myös yrityksen resursseja niin ajallisesti kuin taloudellisesti. Lisäksi useissa yrityksissä on ollut tapana järjestää erilaisia perehdyttämishjelmia, työnohjausta sekä mentorointia, joissa tiedon siirtymistä tapahtuu aktiivisesti. (Kujansivu ym. 2007, 127)

2.4.1 Tiimityöskentely

Tiimityöskentely on yksi tapa siirtää hiljaista tietoa työntekijältä toiselle. Tiimi on itseohjautuva työryhmä, jolla on yhteinen päämäärä sekä tavoitteet. Tiimi vastaa yleensä jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun asti. (Moilanen ym. 2005, 39)

Nonaka ja Takeuchin SECI-mallin (kts. luku 3.) mukaan tietämys ja sen jakaminen syntyvät organisaatiossa tiimeissä hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksesta. Heidän mukaan yhteistoiminnallinen tiimi on paras keino saada hiljainen tieto siirtymään. Tiimityöntelyssä tieto täsmentyy vuoropuhelun, keskustelujen, kokemusten jakamisen ja havainnoimisen kautta. (Moilanen ym. 2005, 39)

2.4.2 Mentorointi

Mentorointi on kahden työntekijän välinen vuorovaikutustilanne, joka tukee mentorin ja mentoroitavan eli aktorin välistä oppimista. Mentoroinnissa oppivat molemmat osapuolet. Tämä mahdollistaa sen, että mentori ja aktori voivat kehittää molemmat itseään sekä rakentaa edelleen omaa osaamistaan. Tässä vuorovaikutustilanteessa yhdistyvät taidot, oppimisen tehostaminen, vastuun ottaminen omasta kehittämisestä, kokemuksesta oppiminen, yhdessä oppiminen, osaaminen sekä tiedon jakaminen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 93-102)

Mentorointisuhteessa mentori jakaa omaa tietämystään ja kokemuksiaan tukeakseen toisen työntekijän kasvua, tietämystä ja taitoja. Etenkin selvästi eri-ikäinen mentorointipari tarjoaa parhaan mahdollisuuden hiljaisen tiedon siirtymiselle. Kannustava organisaatiokulttuuri rohkaisee organisaation osajia mentorin rooliin. (Lankinen ym. 2004, 93-102)

2.4.3 Työnkierto

Työnkierto on myös yksi tapa saada hiljaista tietoa siirtymään yrityksessä. Samalla sen avulla voidaan kehittää työntekijöiden monitaitoisuutta. Työnkierrolla tarkoitetaan väliaikaista ratkaisua, jossa yrityksen työntekijä siirtyy tietyn väliajoin kokonaan työtehtävästä toiseen. Työnkierrossa voidaan sopia esimerkiksi, että työntekijä siirtyy sovitusti ajaksi ja ennalta sovitussa järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen tehtävään ja palaa kierron lopussa ensimmäiseen työtehtäväänsä. Työnkierto voidaan toteuttaa myös lyhyinä aikaväleinä, esimerkiksi sijaisuuksien kautta. Se luo vaihtelua erityisesti lyhyisiin ja yksitoikkisiin työvaiheisiin ja sen avulla ehkäistään työntekijän yksipuolista fyysistä ja psyykkistä rasittumista. (Kauhanen 2006, 56)

Työnkierron aikana työntekijä saa kokonaiskuvan yrityksen muista työtehtävistä sekä paljon lisätietoa ja -osaamista oman työn suorittamiseen. Tämä estää paikalleen juuttumista sekä samalla edistää tehokkaasti jatkuvaa osaamista. Näin rikastetaan työntekijöiden työtehtäviä sekä luodaan haastava ja motivoiva työilmapiiri, jossa työntekijän on mieleistä toimia. (Moilanen ym. 2005, 40)

2.4.4 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttämisen sekä työnopastuksen yhteydessä uusi työntekijä saa mahdollisuuden oppia uuden tehtävän sekä samalla organisaation toimintaperiaatteet. Tehokkaalla ja hyvin suunnitellulla perehdyttämisellä työntekijää voidaan auttaa omaksumaan myös organisaation työtavat, koneet, laitteet, tehtävien sisältö, töiden järjestely, työnjohto, opastus, valvonta sekä päätöksentekotavat ja mahdollisesti myös yhteydet asiakkaisiin. (Moilanen ym. 2005, 40)

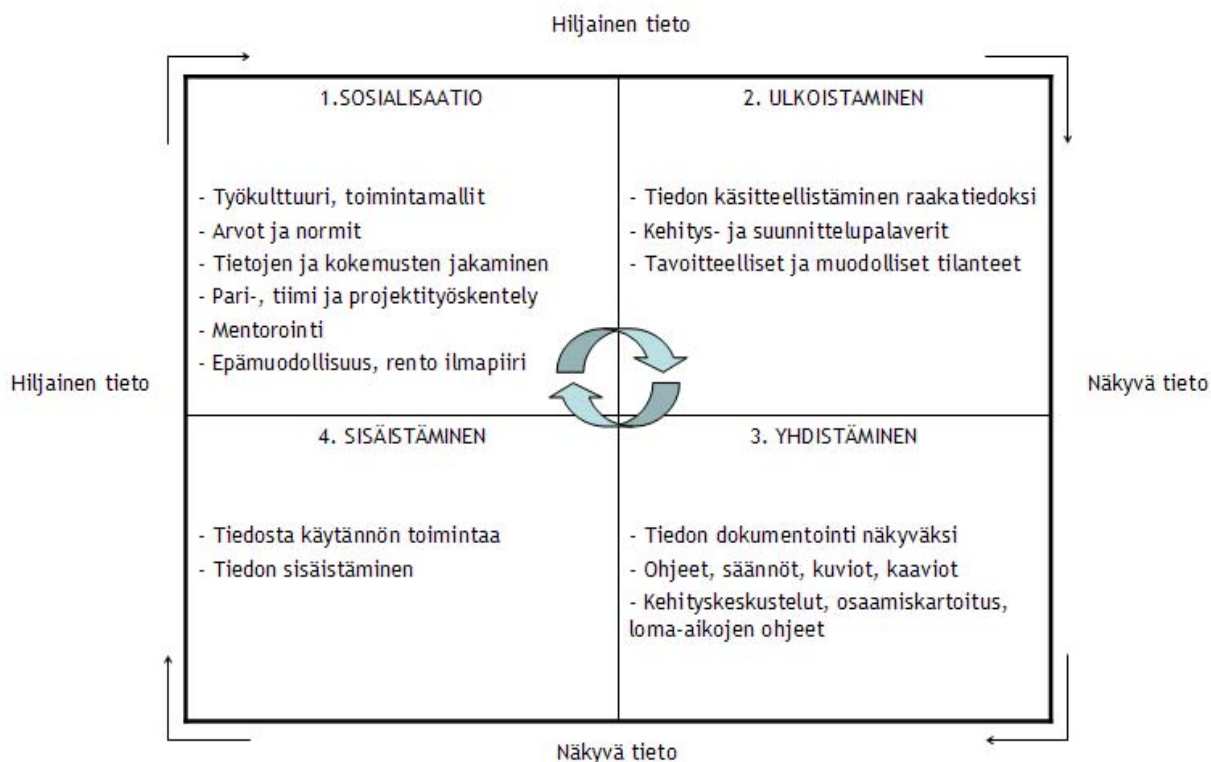
Työn alkuvaiheessa työntekijä perehdytetään yrityksen käytäntöihin sekä omaan työhönsä. Perehdyttäminen on syytä tehdä huolella, koska uusi työntekijä täytyy saada työskentelemään yrityksen toimintatavan sekä arvojen mukaisesti yrityksen maineen ja kannattavuuden säilyttämiseksi. (Kauhanen 2006, 88)

Perehdyttäminen sekä työnopastus vaikuttavat kokonaisvaltaisesti uuden työntekijän sopeutumista uuteen työympäristöön, mikä on etenkin hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta hyvin tärkeää. Oman hiljaisen tietonsa tunnistava perehdyttäjä voi perehdytys- sekä työnopastustilanteessa välittää perehdytettävälle työntekijälle hiljaista tietoaan eri osa-alueilta. Hiljaisen tiedon jakaminen opetustilanteessa lyhentää yleensä opetteluviikettä sekä nopeuttaa uuden työntekijän työtehtävän omaksumista. (Moilanen ym. 2005, 40)

3 NONAKAN JA TAKEUCHIN SECI-MALLI: HILJAISEN TIEDON KEHITTÄMISEN MALLI

Nonaka ja Takeuchi esittävät kirjassaan *The Knowledge -Creating Company* hiljaisen tiedon kehittymisen mallin. Tämä kyseinen malli tunnetaan paremmin nimellä SECI-malli. SECI-mallissa katsotaan ihmisen oppivan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jolloin hiljainen tieto siirtyy erilaisissa kanssakäymisessä työntekijältä toiselle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 60-70)

Nonaka ja Takeuchi mallintavat teoriassaan hiljaisen tiedon kehittymisen neljän eri vaiheen avulla: sosialisointi (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization) (kuva 2). Tässä mallissa tietotaidon kehittyminen on jatkuvaa, jota kuvaan piirretyillä nuolilla erityisesti korostetaan. Tietotaidon kehittyminen kohdistuu lähinnä inhimillisiin menestystekijöihin. Tässä tapauksessa inhimillisillä menestystekijöillä tarkoitetaan organisaation aineettomia menestystekijöitä, joilla on tärkeä merkitys yrityksen tuottavuudelle sekä sen strategian toteutumiselle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 60-70)



Kuva 2. Hiljaisen tiedon kehittymisen malli (mukailtu Kesti 2007, 55)

3.1 Sosialisatio

Sosialisatio eli tietojen, kokemusten ja tuntemusten jakaminen käynnistää hiljaisen tiedon kehittymisen mallin. Yleisesti voidaan sanoa, että sosialisatio muodostuu yrityksen työku-
tuurista, toimintamalleista sekä ajattelutavoista, sisältäen yrityksen arvot ja normit. Sosiali-
saatiota, eli tiedon ja kokemusten yhteisöllistä jakamista, tapahtuu muun muassa yhteistyös-
sä muiden työntekijöiden kanssa esimerkiksi mentorointisuhteessa, pari-, tiimi- tai projekti-
työskentelyssä sekä erilaisissa palavereissa ja muissa tapaamisissa. (Nonaka & Takeuchi 1995,
62-64)

Sosialisatiossa syntyy uutta hiljaista tietoa, kuten erilaisia käsityksiä, asenteita sekä toimin-
tatapoja. Silloin kun tietoa, kokemuksia ja tuntemuksia jaetaan työntekijältä toiselle. Tilan-
teille, joissa sosialisatio syntyy, tyypillistä on niiden epämuodollisuus. Epämuodollisuus tuo
mukanaan rennon työilmapiirin, jossa vapaa assosiaatio nousee esille. Toisin sanoen tilanteet,
joissa stressi ja paine ovat vallitsevia, sosialisatation mahdollisuus on minimaalinen. Tästä
syystä työajan ulkopuolinen vapaa-ajan toiminta työntekijöiden kesken, kuten virkistyspäivät
tai saunaillat, ovat hyviä sosialisatation edistäjiä ja samaan aikaan sen tehokkaimpia käynnis-
täjiä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-64)

3.2 Ulkoistaminen

Toinen vaihe tiedon kehittymisen mallissa on ulkoistaminen. Ulkoistamisella tarkoitetaan
tilannetta, jossa hiljainen tieto muokkautuu käsitteelliseksi. Ulkoistamisessa jatketaan sosiali-
saation tuoneen tiedon jatkokäsittelyä käsitteellisempään muotoon. (Nonaka & Takeuchi
1995, 64-67)

Kun hiljainen tieto on muuttunut käsitteelliseksi, kyseisestä asiasta voidaan keskustella oikeil-
la termeillä, ja sitä voidaan jakaa edelleen muille työntekijöille. Yleisimmät tilanteet, joissa
ulkoistamista tapahtuu, ovat pääsääntöisesti tavoitteellisia ja muodollisia tilanteita, kuten
esimerkiksi kehitys-, ideointi- tai suunnittelupalavereja. Hiljaisen tiedon ulkoistamisessa tie-
dosta muodostuu käsitteellistä raakatietoa, jota ei voida käyttää sellaisenaan ammatilliseen
toimintaan, vaan sitä pitää vielä jalostaa ja dokumentoida. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64-67)

3.3 Yhdistäminen

SECI-mallissa hiljaisen tiedon ulkoistamista seuraa yhdistäminen, jolloin tieto dokumentoi-
daan näkyväksi. Yhdistämisellä tarkoitetaan tiedon soveltamista esimerkiksi ohjeiksi, sään-
nöiksi, kuvioiksi sekä kaavioiksi. Tällöin hiljainen tieto muuttuu täysin näkyväksi tiedoksi, jota
on helpompi siirtää yrityksen sisällä työntekijältä toiselle. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-69)

Yhdistäminen on seuraava vaihe esimerkiksi kehitys-, ideointi- tai suunnittelupalaverin jälkeen, jolloin palaverissa päätetyt asiat dokumentoidaan. Myös tilanteet, joissa työntekijät joutuvat miettimään tai mallintamaan omaa henkilökohtaista osaamistaan, ovat tietojen yhdistämistä. Kyseisiä tilanteita voi olla esimerkiksi työpaikalla pidetyt kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset tai lomien yhteydessä tuuraajalle annetut ohjeet. Yhdistämävaiheessa tiedon dokumentoinnilla mahdollistetaan hiljaisen tiedon jakaminen sekä sen pysyminen organisaatiossa. Kun hiljaisesta tiedosta saadaan käsitteellistä, tieto motivoi työntekijöiden yksilötason oppimista sekä edelleen heidän työskentelyään. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-69)

3.4 Sisäistäminen

Neljäs ja viimeinen vaihe on tiedon sisäistäminen. Yleisesti sisäistämällä tarkoitetaan toteuttamisen taitamista. Kun uusi tieto on informoitu kaikille organisaation työntekijöille ja otettu käyttöön, tieto on sisäistetty. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69-70)

Tässä vaiheessa hiljaisesta tiedosta on tullut näkyvää ja samalla käytännön toimintaa, joka tekemisen ja oppimisen yhteydessä synnyttää edelleen uutta hiljaista tietoa. Näin ympyrä sulkeutuu ja vuorossa on taas sosialisatiovaihe, jolloin hiljainen tieto alkaa kehittyä uudelleen SECI-mallin mukaisesti. Tämä mahdollistaa organisaation jatkuvan kehittymisen ja oppimisen, mikäli esimiestointi sekä työilmapiiri tukevat hiljaisen tiedon kehittymisen mahdollisuutta. Uuden hiljaisen tiedon syntyminen on mahdollista ainoastaan, jos työntekijät ovat myötämielisiä uuden tiedon sisäistämiseksi. Jos työpaikalla esiintyy muutosvastarintaa uutta tietoa kohtaan, eikä sitä oteta tehokkaasti käyttöön, voi sen sisäistäminen muodostua tiedon siirtymisen pullonkaulaksi. Tämä tilanne ei synnytä myöskään uutta hiljaista tietoa, jolloin tulevaisuudessa voi olla vaarana, että uusi tieto kuolee. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69-70)

4 HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, jonka hyvinvointiin, työkykyyn, motivaatioon sekä osaamiseen tulee esimiestasolla suunnata resursseja. Henkilöstön osaaminen sekä hiljainen tieto luokitellaan yrityksen tärkeimpiin aineettomiin menestystekijöihin, jotka takaavat liiketoiminnan tehokkuuden sekä sen menestymisen. Aineettomista menestystekijöistä käytetään myös nimitystä inhimilliset menestystekijät.

Organisaation osaaminen on noussut nykypäivän yhdeksi tärkeämmäksi kilpailutekijäksi työvoiman nopean ikääntymisen takia. Tästä syystä osaamisen johtaminen on yksi nykypäivän tärkeimmistä johtamistrendeistä. Osaamisen johtaminen on oleellista myös Elematicin toiminnassa. Elematic toimii nopeasti kehittyvällä liiketoiminta-alueella, jossa osaaminen ja jatkuva oppiminen ovat kilpailukyvyyn kannalta hyvin tärkeitä.

Kun työelämässä pitkään mukana oleva väestö alkaa ikääntyä, poistuu heidän mukanaan yrityksen toiminnan kannalta tärkeää tietoa. Ikäjohtaminen on yksi johtamistrendi, jolla on vastattu työväestön ikääntymiseen ja tärkeän tiedon häviämiseen. Se tukee oleellisesti yrityksen osaamispääoman johtamista; yksilön osaaminen muodostaa pohjan koko organisaation osaamiselle. Ikäjohtamisen keinoilla pyritään muun muassa tunnistamaan sekä siirtämään ikääntyneiden työntekijöiden hiljaista tietoa koko yrityksen osaamiseksi osaamispääomaa ja kilpailuetua kasvattaen. Ikäjohtamisen keinot tulevat korostumaan Elematicin toiminnassa lähivuosien aikana. Elematicin henkilöstön keski-ikä on aika korkea ja tulevaisuudessa organisaatiokulttuuri nuorentuu, kun nuoria työntekijöitä rekrytoidaan yritykseen yhä enemmän.

4.1 Hiljainen tieto yrityksen aineettomana menestystekijänä

Taloudellisten tekijöiden rinnalla aineettomat menestystekijät vaikuttavat merkittävästi menestymiseen toiminnan kehittämisessä sekä yritysten välisessä kilpailussa. Aineettomat menestystekijät ovat tärkeitä organisaation aineettomia resursseja sekä toimintoja, joilla parannetaan olemassa olevia resursseja, tehostetaan niiden käyttöä ja hankitaan kokonaan uusia resursseja. (Kujansivu ym. 2007, 27)

Kujansivu (2007) määrittelee työntekijöiden hiljaisen tiedon yhdeksi tärkeimmäksi yrityksen aineettomaksi menestystekijäksi. Työntekijöiden hiljainen tieto voi muodostaa yrityksen osaamisen sekä kilpailukyvyyn ytimen. Tästä syystä se on oleellista ymmärtää aineettomana menestystekijänä sen edelleen kehittämiseksi tai yritystoiminnan kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. (Kujansivu ym. 2007, 127)

Otala määrittelee yrityksen aineettomat resurssit seuraavasti: ” aineettomia resursseja ovat kaikki yrityksen ei-rahamääräiset ja ei-fyysiset resurssit, riippumatta niiden luonteesta tai siitä, ovatko ne yrityksen omistuksessa ja määräysvallassa.” Aineettomia resursseja muuttaessa toisiksi resursseiksi, esimerkiksi jalostetummaksi tiedoksi tai toimitavaksi, muodostuu yritykselle aineetonta pääomaa. Tämä siis tarkoittaa sitä, että työntekijöiden tiedoista ja taidoista muodostuu organisaation osaamista, joka on yritykselle aineetonta pääomaa. (Otala 2008, 29)

Hiljaisen tiedon tunnistaminen -kappaleessa (2.3) on kerrottu työntekijöiden osaamiskartan tekemisestä yhtenä tunnistuskeinona. Etenkin kehityskeskusteluiden yhteydessä tehdyissä osaamiskartoituksissa työntekijöiden osaamisalueista voidaan määritellä kunkin työntekijän ydinosaaamisalueet. Työntekijöiden ydinosaaamisalueet muodostavat organisaation ydinosaaamisen, joka on yritykselle tärkeä kilpailuetu. Tätä kilpailuetua on muiden samalla alalla toimivien kilpailijoiden vaikea jäljitellä. (Moilanen ym. 2005, 31-32)

4.2 Osaamisen johtaminen

Työelämän muutokset ovat korostaneet huomattavasti osaamisen johtamisen merkittävyyttä. Nykyään tuotanto siirtyy kiihtyvällä vauhdilla koko ajan Suomesta halvemmän työvoiman maihin, jolloin tuotanto kotimaassamme muuttuu enemmän palveluiksi, tietotuotteiksi sekä aineettomiksi menestystekijöiksi. Yhä useammin yritysjohdolla on tilanteita, joissa erilaiset mahdollisuudet on luotava rahalla, ihmisillä sekä ihmisten osaamisella. Raha tuskin tulee loppumaan, sen sijaan osaavista ihmisistä alkaa olla puute maailmanlaajuisesti. Rahallista pääomaa osataan johtaa tehokkaasti, toisin kuin osaamispääoman johtamisessa (kts. 4.2.2 Osaamispääoma) on vielä paljon parantamisen varaa. (Otala 2008, 11-12)

Osaamisen johtamisen onnistumiseksi yritysjohton tulee ensin ymmärtää, miten osaaminen syntyy, mitä se tarkoittaa, millaista osaamista on olemassa sekä mitä hyötyä siitä on yritykselle. Kun yritykselle tärkeä osaaminen on löydetty, voidaan sitä johtaa. Hyvin suunniteltu osaamisen johtamisstrategia takaa yrityksessä säilyvän korkean osaamistason sekä sen kilpailukyvyn.

4.2.1 Mitä osaaminen tarkoittaa?

Osaamisen johtamisessa on tärkeää määritellä ensin selkeästi, mitä osaaminen yrityksessä tarkoittaa ja mistä se muodostuu. Yleisesti voidaan todeta, että organisaatio-osaaminen koostuu yksilöiden, tiimien, ryhmien sekä verkostojen osaamisesta. Otala (2008) on määritellyt tämän seuraavasti: ”Organisaatio-osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimitapa”. Siihen liitetään

myös termit avainosaaminen, strateginen osaaminen tai kriittinen osaaminen sekä ydinosaaminen. Avainosaamista on kaikki se, mitä yrityksen toiminta edellyttää. Strateginen tai kriittinen osaaminen määritellään kaikiksi välttämättömiksi osaamiseksi, jolla organisaation strategiset tavoitteet saavutetaan. (Ojala 2008, 50-53)

Yksilöiden henkilökohtainen osaaminen luo perustan koko organisaation osaamiselle. Yksilön osaaminen on syntynyt pitkän ajan kuluessa erilaisista tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista, kontakteista sekä asenteista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Yksilön tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen, opiskelun, lukemisen sekä yleisen tietämyksen kautta. Kokemus sen sijaan liittyy enemmän tekemiseen sekä yksilön hiljaiseen tietoon. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan yksilön persoonallisuutta ja asenteita, jotka ovat tärkeitä tekijöitä yrityksessä tapahtuvien muutosten yhteydessä. (Ojala 2008, 50-53)

Yksilön osaaminen muuttuu yrityksessä organisaation tai yhteisön osaamiseksi ihmisten jakaessa, yhdistäessä sekä kehittäessä omaa osaamistaan. Lopulta osaaminen muunnetaan yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa yhteiseksi näkemykseksi, yhteiseksi toiminnaksi ja edelleen avain-, strategiseksi sekä ydinosaamiseksi. Yhteisen näkemyksen ja toiminnan muodostaminen edellyttää organisaatiolta sekä sen johdolta rakenteita, jotka mahdollistavat osaamisen kehittämisen, yhdistymisen, jakamisen sekä käyttämisen. (Ojala 2008, 50-53)

4.2.2 Osaamispääoma

Leenamajja Ojala (2008) käyttää organisaation osaamisesta termiä osaamispääoma, jolla luodaan selvää kilpailuetua muihin kilpailijoihin. Yritykselle selvää kilpailuetua syntyy ainoastaan, mikäli osaamispääomaa osataan johtaa oikein. Osaamispääomalla Ojala tarkoittaa työntekijöiden osaamisen lisäksi myös rakenteita, joilla osaamisesta saadaan yritykselle tuottavaa toimintaa. (Ojala 2008, 30)

Osaamispääomaan sisältyy myös oleellisesti verkostoituminen ja sitä kautta verkostojen välinen osaaminen ja niiden väliset suhteet. Näiden avulla yritys pyrkii täydentämään sekä kehittämään edelleen työntekijöiden omaa osaamista sekä yrityksen koko osaamispääomaa. Jotta osaamisen johtaminen olisi tehokasta, tulee yritysjohton ymmärtää, mistä kaikista asioista osaaminen koostuu. (Ojala 2008, 30)

4.2.3 Osaamisen strateginen johtaminen

Hajallaan oleva osaaminen tulee keskittää palvelemaan tehokkaasti yrityksen toimintaa. Ilman systemaattista osaamisen johtamista yrityksen sisäinen osaaminen ei uusiudu riittävän nopeasti, eikä näin ollen muodosta yritykselle erityistä osaamispääomaa. Osaamisen kehitty-

minen on hyvin tärkeää kiristyvän kilpailun takia ja tästä syystä osaamista tulee johtaa ikään kuin rahallisia resursseja, sekä jatkuvasti kehittää niitä strategisina resursseina. Osaamispääoman johtamisen ensisijaisena tavoitteena on siis yrityksen menestyksen ja arvon kasvattaminen. (Ojala 2008, 81)

Organisaation osaamisen johtamisen prosessin keskeisimmät tehtävät ovat:

- Työntekijöiden osaamisen määrittely
- Tarvittavan osaamisen määrittely
- Tarvittavan ja olemassa olevan osaamisen analysointi
- Osaamisen kehittäminen

Yritysjohdon on tiedettävä osaamispääomaa johtaessa, mitä tai millaista osaamista yrityksessä tällä hetkellä on, millaista mahdollisesti tarvitaan sekä miten sitä aiotaan hankkia. Mitä paremmin osaaminen on sidottu yrityksen strategiaan sekä johtamiseen, sitä paremmin osataan ennakoida yrityksen osaamiseen liittyviä tarpeita ja sitä tehokkaammin opitaan hankkimaan tarvittavaa osaamista ja edelleen hyödyntää jo olemassa olevaa. Osaamispääoman tehokas johtaminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, jotka kohdistuvat keskeisten resurssien hallintaan ja niiden hyödyntämiseen. (Ojala 2008, 81-82)

4.2.4 Ikääntyneiden ja nuorten tieto ja osaaminen

Eri-ikäisten osaamisessa on selviä eroja. Ikääntyvien työntekijöiden osaamisen vahvuutena pidetään pitkän työuran ja kokemuksen kautta syntynyttä käytännön tietoa. Tämä tieto on työhön liittyvää käytännön osaamista sekä hiljaista tietoa. Nuorten työntekijöiden vahvoiksi osaamisalueiksi luokitellaan koulutuksen kautta opittu tekninen ja tiedollinen osaaminen.

Ikääntyneiden työntekijöiden tiedon ja osaamisen perustana on työkokemus. Työkokemus käsittää työsuorituksen tekemiseen tarvittavat tiedot ja taidot sekä viisauden, jolla niitä käytännössä sovelletaan. Myös työpaikan fyysisen ja henkisen ympäristön sekä organisaatiokulttuurin hyvä tuntemus on osa työkokemusta. Pitkän työuran aikana on kokemuksen kautta opittu miten työ on organisoitava, jotta se sujuisi ongelmitta. Myös työpaikan kirjoittamattomat pelisäännöt opitaan kokemuksen kautta ja usein ne nousevat ratkaiseviksi tekijöiksi toiminnan sujuvuuden kannalta. Tällöin iäkkään työntekijän työpanos on nopeampaa ja tehokkaampaa yritykselle, kun yrityksen toimitavat ovat automatisoituneita. Työkokemuksen lisäksi ikääntyvien työntekijöiden vahvuutena on iän tuoma elämäkokemus. Elämäkokemukseen liitetään muun muassa elämän hallintaan ja elämän suunnitteluun liittyviä taitoja. Lisäksi elämäkokemus kehittää viisautta, jota kutsutaan myös arkielämän älykkyydeksi. (Ilmainen, Lähteenmäki & Huuhanen 2003, 127-128)

Nykyään kouluttautuminen on muuttunut aktiivisempaan suuntaan mitä se ennen on ollut: lähes kaikki nuoret suorittavat jonkun peruskoulun jälkeisen tutkinnon ja samaan aikaan pelkän peruskoulutuksen varassa olevat vanhat ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle. Tulevaisuudessa työntekijät ovat entistä kouluttautuneempia, lisäksi heiltä vaaditaan työssä elinikäistä oppimista. Yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi työntekijöiden elinikäinen oppiminen on hyvin merkittävää. Etenkin kansainvälistyminen edellyttää muun muassa hyvää kielitaitoa sekä eri kulttuurien tuntemusta. Koulutus pohja antaa valmiudet uuden oppimiselle, ja tästä syystä pitkälle koulutetut nuoret henkilöt oppivat parhaiten. Myös kokemus on edesauttava tekijä uuden asian omaksumisessa. Vanhoilla työntekijöillä on tässä suhteessa erilaiset tavat oppia uusia asioita kuin nuorilla työntekijöillä. Ikääntyneillä työntekijöillä oppimiseen vaikuttavia tekijöitä on muun muassa korkea oppimismotivaatio sekä oppimiseen kannustava työilmapiiri. (Ilmainen ym. 2003, 121-125)

4.3 Ikäjohtaminen

Ikäjohtaminen on käsitteenä vaikeasti määriteltävissä. Yleisesti voidaan sanoa, että ikäjohtaminen on henkilöstöjohtamista, jossa otetaan huomioon työpaikan eri ikäiset työntekijät ja heidän erilaiset tarpeet. Ikäjohtamisessa panostetaan henkilöstön ylläpitoon ja varmistetaan näin yrityksen menestyminen. Esimiestyön näkökulmasta ikäjohtaminen on tapa johtaa ihmisiä (leadership). Ikäjohtaminen liittyy oleellisesti myös osaamispääoman johtamiseen. (Ilmainen ym. 2003, 8-9)

Ilmarisen ym. teoksessa *Kyvyistä Kiinni* (2003, 137) ikäjohtaminen määritellään ”työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamiseksi päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä- ikää katsomatta voi kokea olevansa arvokas”. Edellä olevalla määrittelyllä halutaan erityisesti korostaa, että ikäjohtaminen ei kohdistu ainoastaan iäkkäisiin tai ikääntyviin työntekijöihin, vaan koko henkilöstöön.

Ikäjohtamisen käsitteeseen sisältyy erilaisia ulottuvuuksia, kuten yhteiskunnallisia, organisatorisia ja yksilötason ulottuvuuksia. Yhteiskunnallisesta tarkastelunäkökulmasta ikäjohtamista pidetään kansantalouden kestävyuden turvaajana. Tämä tarkoittaa, että ikäjohtamista pidetään yhteiskunnallisena ilmiönä, demokraattisena muutoksena. Yksilön kannalta ikäjohtamisessa tulevat esille yksilön työn merkitys, arvo ja luonne. (Halme 2005, 31)

Ikäjohtamisen kautta pyritään löytämään ratkaisuja ikääntymisen tuomiin uusiin tilanteisiin, esimerkiksi miten iäkkäämmät ja nuoret työntekijät saadaan toimimaan mahdollisimman hyvin yhdessä hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta. Osittain ikäjohtaminen on ennakoivaa johtamista, jolla pyritään löytämään keinot, joilla ikääntyneet työntekijät motivoidaan valitse-

maan työssäolo eläkkeellesiirtymisen sijaan. Näin yksittäisten työntekijöiden hiljaista tietoa voidaan hyödyntää mahdollisimman kauan yrityksen tarpeisiin ja samalla sitä voidaan siirtää mahdollisimman pitkällä aikajänteellä jatkajille. Ikäjohtamisen avulla pyritään myös samanaikaisesti syventämään, niin yksilön kuin organisaation, tietämystä ihmisen iän ja elämänvaiheen merkityksestä työelämässä. (Tonteri 2008, 1-2)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen avulla tavoitteena oli selvittää hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilanne Elematic Oy Ab:llä. Valitsin tutkimusaineiston analysoimisen avuksi kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuslajin. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan tutkia parhaiten aihetta, joka saattaa olla tutkittavalle osapuolelle vaikeasti ymmärrettävissä tai muuten uusi aihe.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat eläkkeelle siirtymässä olevat työntekijät sekä muutama nuorempi Elematicin työntekijä. Kohderyhmään valittuja työntekijöitä haastateltiin teema-haastattelun tapaan.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimuslajia, jolla pyritään tutkimaan tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti havainnoiden. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tästä johtuen kvalitatiivinen tutkimusaineisto kootaan yleensä luonnollisissa eli todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 151-155)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein tutkimusmetodeja, joissa tutkittavan henkilön näkökulmat tulevat selkeästi esille haastatteluiden tai keskusteluiden muodossa. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen onnistumiseksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa niin tutkijan kuin tutkittavan tulee olla aktiivisia tutkimuksen aikana. Tästä syystä kvalitatiiviseen tutkimukseen valitaan kohdejoukko yleensä tarkoituksenmukaisesti, ei siis satunnaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohderyhmän edustajia tulee käsitellä ainutlaatuisina, ja tämän vuoksi ainutlaatuisuus tulee ottaa huomioon myös aineiston tulkinnassa. (Hirsjärvi ym. 2007, 151-155)

Haastattelu on tutkimusmenetelmä, jonka aineistoa tutkitaan yleensä kvalitatiivisesti. Haastattelu käsitetään eräänlaisena keskusteluna, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan osapuolen kanssa. Haastattelussa haastattelijalla on ohjat ja hän ohjaa haastattelua esittämällä kysymyksiä tutkittavasta aiheesta. Haastattelua voidaan kuvailla toisaalta ohjatuksi, mutta kuitenkin hyvin vapaamuotoiseksi keskusteluksi. Haastattelun eduiksi voidaan luokitella joustavan aineistonkeruutavan myötäilevä haastattelu, haastatteluaiheiden järjestämisen mahdollisuus kesken haastattelun sekä haastattelun vastauksien tulkinnan vapaus, toisin kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 192-193)

5.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelutyyppiä, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa yleistä on, että haastattelun aihepiirit, eli tutkittavat teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole ennalta määrättyjä. (Hirsjärvi ym. 2007, 195)

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kahdenkeskinä teemahaastatteluina. Haastatteluissa pyrittiin pitämään ilmapiiri vapaamuotoisena, keskustelumaisena, noudattaen kuitenkin tiettyä ennalta laadittua haastattelurunkoa (liite 1). Haastattelurunko oli sama, riippuen siitä oliko haastateltava siirtymässä eläkkeelle lähivuosina vai nuorempi Elematicin työntekijä. Teemahaastattelun sujuvuuden kannalta haastattelurunko lähetettiin sähköpostilla haastateltaville työntekijöille haastattelua edeltävänä työpäivänä. Sähköpostiin lisättiin myös saateviesti, jossa kerrottiin kuinka tärkeää haastattelun onnistuminen oli opinnäytetyön kannalta.

Haastattelurunko koostui seitsemästä eri teemasta, jotka pääsääntöisesti noudattavat opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Ensimmäisen teeman aihealueet olivat tutkimukseen osallistuneille helppoja ja ennestään tuttuja. Tämän tarkoituksena oli luoda rento ja vapautunut ilmapiiri haastatteluiden ajaksi. Ensimmäisenä teemana oli ”yhteistyö työntekijöiden välillä”, jossa selvitettiin Elematicilla käytössä olevia yhteistyömuotoja, työntekijöiden välistä kanssakäymistä, yleistä työilmapiiriä sekä uuteen tietoon liittyviä asenteita. Tällä teemalla haluttiin selvittää, onko nykytilanteessa olemassa jotain selviä esteitä hiljaisen tiedon siirtymiselle. Lisäksi tällä teemalla testattiin suoraan teoriassa esitettyä SECI-mallin sosialisatio- sekä ulkoistamisvaiheen toteutumista. Uuteen tietoon liittyvät asenteet ovat hyvin merkittävä osa myös SECI-mallin sisäistämistä.

Toisessa teemassa selvitettiin itse pääaihetta eli sitä, kuinka tunnettu hiljainen tieto käsitteenä oli haastatteluun osallistuneille Elematicin työntekijöille. Työntekijöitä pyydettiin määrittelemään hiljainen tieto omin sanoin. Määrittelyn jälkeen haastateltaville täsmennettiin hiljaisen tiedon luonne ja kysyttiin, kuinka tärkeänä he pitivät hiljaista tietoa, muun tietosaamisen rinnalla. Kolmannessa teemassa selvitettiin haastatteluun osallistuneiden oman hiljaisen tiedon laatua, miten se on syntynyt sekä sen hyötyä Elematicille. Hiljaisen tiedon siirtymisen onnistumiselle tärkeää on, että sen merkitys ymmärretään kokonaisvaltaisesti. Edellä olevilla teemoilla testattiin, kuinka syvällisesti haastateltavat olivat pohtineet omaa osaamistaan sekä hiljaisen tiedon merkitystä.

Seuraava teema oli ”hiljaisen tiedon tunnistaminen”, jossa selvitettiin miten Elematicilla hiljaista tietoa ja osaamista on tunnistettu, niin yleisesti kuin yksilötasolla. Tähän teemaan

lisättiin myös esimiesnäkökulma, jossa tiedusteltiin kuinka hyvin haastateltavien mielestä heidän esimiehensä tietää alaistensa osaamisen määrän ja sen laadun. Tämän avulla koottiin erityisesti aineistoa esimiestoimintaan liittyviin kehitysehdotuksiin. Tunnistaminen on liitettävissä suoraan myös SECI-mallin yhdistämisvaiheeseen ja näin testattiin suoraan kyseisen vaiheen toteutumista.

Viidennessä teemassa selvitettiin Elematicilla käytössä olevia tiedon siirtymiskeinoja sekä sitä, onko siirtymiseen kiinnitetty riittävästi huomiota johtotasolta. Tämän teeman avulla etsittiin heikkoja signaaleita käytössä olevista siirtymiskeinoista, jotka mahdollisesti estävät hiljaisen tiedon siirtymisen.

Kuudes teema käsitteli tiedon siirtymisen onnistumista. Tämän teeman avulla selvitettiin muun muassa, miten tiedon siirtäminen on onnistunut ja missä tilanteissa, onko hiljaisen tiedon siirtymistä tapahtunut sekä mitä heikkouksia siinä mahdollisesti on ollut. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin hiljaisen tiedon tulevaisuudenkuvaa Elematicilla, sekä oliko heillä ideoita hiljaisen tiedon siirtämiseksi, jotka toimivat erityisesti Elematicin kohdalla.

5.3 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimuksen kohdejoukko valittiin etukäteen. Kohdejoukoksi valittiin ensisijaisesti neljä lähivuosina eläkkeelle jäävää työntekijää. Yhteistä näille lähivuosina jääville työntekijöille oli, että he ovat olleet Elematicilla pitkään ja he ovat odotetusti luovuttaneet hiljaista tietoa muille yrityksen työntekijöille. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän yleinen sosiaalisuutensa, mikä on tärkeää haastattelun onnistumisen kannalta. Lisäksi haastateltavia pyrittiin valitsemaan eri osastoilta.

Loput neljä haastateltavaa olivat nuoria Elematicin työntekijöitä. Heitä haastateltiin vertailun vuoksi, vastapainoksi eläkkeelle jääville. He ovat ensisijaisesti hiljaisen tiedon vastaanottajia. Yhteistä näille neljälle oli, että he kaikki olivat nuoria työntekijöitä, joille ei varsinaista ammatillista hiljaista tietoa ollut kertynyt vielä paljoa. Työuransa aikana he omaksuvat paljon hiljaista tietoa kokeneimmilta sekä erityisesti eläkkeelle jääviltä työntekijöiltä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen liittyvät teemahaastattelut suoritettiin Akaassa sijaitsevassa Elematic Oy Ab:n pääkonttorissa. Haastattelun ajankohta oli lokakuun 15. päivä vuonna 2008. Haastattelut olivat kestoltaan pääsääntöisesti noin 15-25 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateluaineiston käsittelyn helpottamiseksi.

Kaikki haastattelut sujuivat hyvin, vapaassa ja keskustelunomaisessa ilmapiirissä. Haastattelun osallistuneet työntekijät olivat etukäteen tutustuneet sähköpostilla lähetettyyn teemahaastattelurunkoon. Osa haastateltavista oli tehnyt muistiinpanoja ja omia merkintöjä haastattelun tueksi.

6.1 Tutkimustulosten analysointi

Hiljainen tieto määriteltiin tiedoksi, joka on syntynyt kokemuksen kautta, työtä tehdessä, ilman että sitä olisi opittu mistään kirjoista.

Hiljaisen tiedon kerrottiin olevan:

- "Tietoa, jota tarvitaan, jotta osaa hahmottaa kokonaiskuvan menneessä, tulevassa ja tässä hetkessä."
- "Historiaa ja asioita, joita ei ole dokumentoitu, joita ei voi hakea ohjelmasta. Se on muistinvaraista tietoa, joka on aika pitkälti yhden ihmisen takana."
- "Hiljainen tieto on vanhempien ammattitaitoa."
- "Tunne: näin se on oikein."
- "Sen minkä tiedät tuo se esille, ellet tuo se on hiljaista tietoa".
- "Tieto on asiaan liittyvää."
- "Tieto mitä ei ole missään päässä, kokemuksen kautta tullutta, aivoissa taustalla."

Haastateltavat kertoivat oman hiljaisen tietonsa olevan kokemusten sekä erilaisten tilanteiden kautta syntynyttä tietoa, joka liittyi oleellisesti heidän omaan toimenkuvaansa. Hiljaista tietoa pidettiin vähintään yhtä tärkeänä, tai jopa tärkeämpänä, muun tieto-osaamisen rinnalla. Sen kerrottiin olevan myös rasite tai työtaakka niin työntekijälle kuin yritykselle esimer-

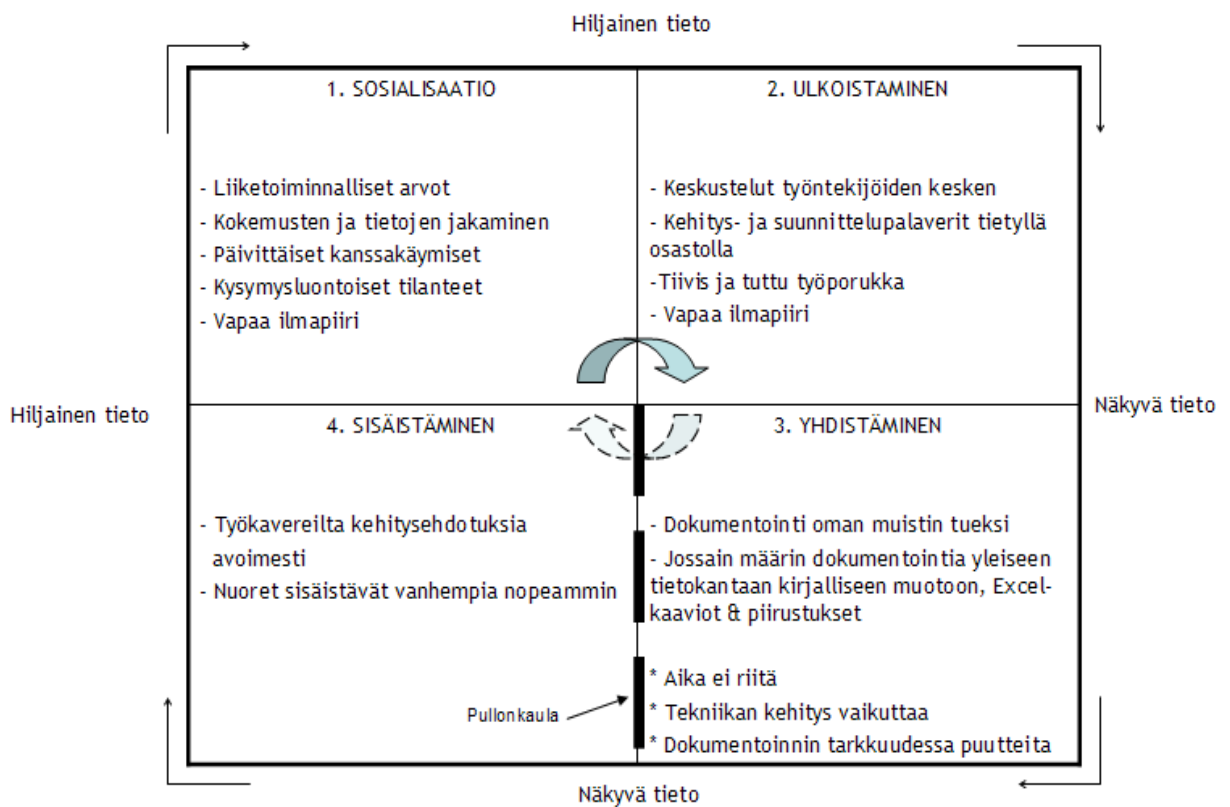
kiksi tilanteissa, joissa yhdellä työntekijällä on paljon muistinvaraista dokumentoimatonta tietoa.

Hiljaisen tiedon laadun kerrottiin muuttuneen kuluneiden vuosien aikana: nykyään piirustusten pitää olla täydellisempiä kuin ennen, jolloin vanhat suunnittelijat odottivat ammattimiesten osaavan työnsä. Enää ei kuitenkaan ole niin, vaan esimerkiksi ulkomaille piirustuksia toimitettaessa kuviin tulee merkitä kaikki yksityiskohdat todella tarkkaan. Toisin sanoen, hiljaisen tiedon dokumentoinnissa on tapahtunut vuosien aikana muutosta. Dokumentointi on korostunut ja tulee korostumaan yhä entisestään. Teemahaastatteluun osallistuneet pitivät tärkeänä, että tieto dokumentoidaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti yleiseen tietokantaan kaikkien työntekijöiden saataville.

Hiljaisesta tiedosta on viime aikoina puhuttu Elematicilla jonkin verran. Neljäsosa vastanneista kertoi kuitenkin, ettei hiljaisesta tiedosta ole ollut puhetta. Asiasta on siis puhuttu, mutta tieto ei ole saavuttanut kaikkia työntekijöitä. Haastatteluissa selvisi, että hiljaisesta tiedosta on puhuttu esimerkiksi info-tilaisuudessa sekä jossain osastojen välisessä tapahtumassa, jossa on kehoitettu vanhempia työntekijöitä jakamaan omaa tietämystään sekä nuorempia kyselemään aktiivisesti. Myös johtotasolla asiaan on kiinnitetty huomiota, ja toimitusjohtaja on ottanut siihen kantaa Elematicin yleisessä tilaisuudessa. Muutamassa haastattelussa kävi ilmi, että esimiehen kanssa käydyissä keskusteluissa on jonkin verran ollut puhetta hiljaisesta tiedosta, etenkin lähivuosina eläkkeelle jäävien työntekijöiden kohdalla.

6.2 Hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilanne Elematic Oy Ab:llä SECI-mallissa

Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia hiljaisen tiedon kehittymisestä voidaan käyttää työkaluna mallintaessa Elematicin hiljaisen tiedon siirtämisen nykytilaa (kuva 3). Oleellisinta tässä mallissa ovat erilaiset tiedon siirtymisen vaiheet, jotka seuraavat toinen toistaan. Jos jossain vaiheessa on ongelmia, hiljainen tieto ei pääse siirtymään työntekijältä toiselle ja sitä kautta kehittymään.



Kuva 3. Hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilanne Elematicilla

SECI-mallissa hiljaisen tiedon siirtyminen käynnistyy sosiaisaatiovaiheesta. Elematicilla sosiaisaatio toteutuu hyvin vapaamuotoisissa päivittäisissä kanssakäymisissä työkavereiden kesken. Sosiaisaatio muodostuu kysymysluonteisista tilanteista, kun joku tulee kysymään neuvoa toiselta työntekijältä. Näissä kahdenkeskisissä tilanteissa hiljaisen tiedon siirtyminen on onnistunut parhaiten tutkimukseen haastateltavien mielestä.

Elematicin yleinen työilmapiiri oli haastatteluiden perusteella hyvä. Yhteistyö työkavereiden kesken tapahtuu vapaassa ilmapiirissä, kunhan tietää keneltä menee kysymään asiaa. Elematicin arvot (liite 2) ovat sosiaisaation kannalta liian liiketoimintalähtöisiä: asiakkaiden tyytyväisyys, tuottavuus, laatu, innovaatio ja kehitys, rehellisyys ja luottamus sekä ammattitaitoisuus ja hyvinvointi. Teorian kannalta sosiaisaation toteutumiseksi Elematicin arvot voisivat

olla yhä enemmän henkilöstösidonnaisempia, joissa annettaisiin arvostusta henkilöstölle sekä työilmapiirille. Tämän hetkistä arvoista osittain rehellisyys ja luottamus sekä ammattitaitoisuus ja hyvinvointi liittyvät henkilöstöön, mutta henkilöstön asemaa voisi korostaa vielä enemmän.

Lähivuosina tapahtuvia eläkkeelle jäämisiä ajatellen Elematicille on palkattu nuorempia työntekijöitä enemmän kuin aikaisimpina vuosina. Suunnittelu- sekä myyntiosastolla nuoret työntekijät toimivat ensin tiiviisti ikään kuin mentorointisuhteessa vanhemman työntekijän kanssa ja esimerkiksi myyntiosastolla nuori työntekijä lähtee aluksi myyntimatkoille yhdessä kokeneemman työntekijän kanssa. Tällöin nuoret voivat seurata ja tarkkailla avoimesti vanhempaa työntekijää sekä kysellä ja keskustella työhön liittyvistä asioista. Tämä on osa työhön liittyvää perehdytystä, joka joissain tapauksissa ollut puutteellista Elematicilla.

Voidaan siis todeta, että sosialisatio toteutuu hyvin Elematicilla. Varsinaista teoriassa esitettyä parityöskentely- tai tiimityömuotoa ei Elematicilla ole käytössä, vaan erilaiset työtehtävät jakautuvat eri työntekijöille. Kaikilla osastoilla ei ole käytössä yleisiä osastokokouksia, joissa jokainen työntekijä voisi vaikuttaa oman osastonsa tai yleisesti yrityksen toimintaan. Teorias- sa tällaiset kokoukset olisivat hyvin tärkeitä tiedon siirtymisen kannalta.

Sosialisaatiota seuraa ulkoistaminen, joka toteutuu Elematicilla hyvin samanlaisissa tilanteissa kuin sosialisatio. Työntekijöiden välisissä kanssakäymisissä tulee esille hiljaista tietoa, jota jaetaan edelleen muille työntekijöille eri keskustelutilanteissa. Elematicilla etenkin suunnitteluosastolla on jonkin verran erilaisia ideointi-, kehitys- ja suunnittelupalavereja, joissa tapahtuu hiljaisen tiedon ulkoistamista. Palavereissa tunnelma on yleensä hyvin tiivis tutuksi muodostuneen ryhmähengen ansiosta. Näissä palavereissa kaikki voivat esittää vapaasti mieltäpiteitään ja kaikkia kokoukseen osallistuneita kuunnellaan. Teoriassa on määritelty ulkoistamisen tapahtuvan tavoitteellisissa ja muodollisissa tilanteissa. Tiiviin ryhmähengen ansiosta muodollisuus on näissä tilanteissa korvattu Elematicilla vapaammalla ilmapiirillä. Näin voidaan todeta, että ulkoistaminen toteutuu Elematicilla sosialisatian kaltaisessa toiminnassa.

Kun hiljainen tieto on muuttunut käsitteelliseksi, seuraa tiedon dokumentointivaihe eli yhdistäminen. Kaikki haastatteluun osallistuneet kertoivat dokumentoineensa omiin työtehtäviinsä liittyvää hiljaista tietoa muistilapuille tai ohjeiksi itselleen oman muistin tueksi. Muutama kertoi kirjoittaneensa yleisiä toimintaohjeita, ja näin jakaneensa tietoaan toisille työntekijöille. Hiljaista tietoa on dokumentoitu jonkin verran myös yleiseen tietokantaan kaikkien nähtävillä esimerkiksi kirjalliseen muotoon, Excel-kaavioiksi sekä piirustuksiksi. Haastatteluisa tuli esille, että tiedon yleiseen dokumentointiin ei ole riittävästi aikaa, vaan työpäivä täyttyy pääosin työhön liittyvistä rutiineista ja muista työasioista.

Kehityskeskusteluiden yhteydessä Elematicin työntekijät ovat tunnistaneet omaa osaamistaan vaihtelevasti esimiehestä riippuen. Toiset esimiehet ovat hyvin tietoisia oman alaisensa osaamisesta, kun taas toisia ei työntekijän osaaminen juuri kiinnosta. Erityisiä osaamiskartoituksia Elematicilla ei ole teetetty työntekijöille. Haastatteluissa nousi esille, että Elematicilla on esimiestasolla jossain määrin otettu huomioon lähivuosina eläkkeelle jäävien työntekijöiden hiljaisen tiedon olemassaolo.

Elematicin yritystoiminnan alkuvaiheessa tekniikka oli huomattavasti kehittymättömämpää kuin nykypäivänä. Tästä syystä tiedon dokumentoinnissa on ollut selviä puutteita. Puutteellinen dokumentointi heijastuu osittain myös nykypäivän toimintaan: iäkkäämpien työntekijöiden hiljaisen tiedon määrä on suuri ja tieto on osittain yhden ihmisen takana. Nykyään, dokumentointivälineet ovat paljon kehittyneempiä, mutta tiedon dokumentoinnille ei ole välttämättä riittävästi aikaa. Näin voidaan todeta, että yhdistämisvaihe muodostaa Elematicilla selvän pullonkaulan hiljaisen tiedon kehittymisprosessissa. Teorian kannalta katsottuna yksityiskohtainen dokumentointi on hyvin tärkeä osa hiljaisen tiedon näkyville tulemisesta.

Sisäistämisvaiheeseen siirryttäessä tieto on dokumentoitua ja konkreettisesti käsiteltävissä. Esimerkiksi uudet toimintatavat otetaan Elematicilla positiivisesti vastaan sekä melko pian käyttöön. Näin ollen mainittua muutosvastarintaa esiintyy vähän. Nuoret sisäistävät uuden tiedon nopeammin kuin iäkkäämmät työntekijät, esimerkiksi uusien tietokoneohjelmien käyttöönoton yhteydessä on huomattavia eroja iäkkäiden ja nuorten välillä.

Kehitysehdotukset työntekijätasolla otetaan vastaan vapaasta ilmapiiristä hyvin. Juuri näissä tilanteissa uuden hiljaisen tiedon syntyminen on teoriassa mahdollista. Esimiestasolla kehitysehdotusten toteutuksesta ei ollut tutkimukseen osallistuneilla työntekijöillä tietoa. He uskovat, että kehitysehdotukset vastaanotetaan jotenkin esimiestasolla, mutta muutosten läpivienti koko organisaatiossa saattaa olla hankala ja aikaa vievä prosessi. Elematicilla on käytössä Orkidea-palautejärjestelmä, jonka tarkoituksena on madaltaa työntekijöiden palautteenantokykyä, mutta työntekijät epäilivät palautejärjestelmää. Palautejärjestelmän toiminnasta ei ollut tarkkaa tietoa. Siksi palautejärjestelmää ei pidetä luotettavana tai sen tuottamaan hyötyyn ei uskottu.

6.3 Ikääntyneiden ja nuorten tieto ja osaaminen Elematicilla

Elematicilla nuorten ja iäkkäämpien työntekijöiden hiljaisen tiedon laadulla oli eroavaisuuksia. Nuoret kertoivat oman hiljaisen tietonsa olevan tietoa yrityksen yleisistä asioista, millaisia muut työntekijät ovat, miten he työskentelevät, heidän erityisiä osaamisalueitaan sekä miten heitä tulee lähestyä tarvittaessa yhteistyötä tehdessä. Nuorten työntekijöiden hiljainen tieto liittyi oleellisesti heidän omaan osaamiseensa sekä tietoteknisiin asioihin. Nuorten mielestä heidän hiljaisesta tiedostaan on hyötyä lähinnä työn sujuvuuden kannalta. Jos tieto häviäisi, samat työt tapahtuisivat huomattavasti hitaammin, mutta onnistuisivat kuitenkin. Kaiken kaikkiaan heillä on ammatillista hiljaista tietoa varsin vähän lyhyen työuran takia.

Elematicin iäkkäämpien työntekijöiden hiljaisen tiedon kerrottiin olevan pitkän kokemuksen kautta syntynyttä tietoa esimerkiksi erilaisista tuotteista ja laitteitteista. Hiljainen tieto on syntynyt näkemällä, kuulemalla sekä kokeilemalla erilaisia asioita. Elematicin pitkän historian aikana tiedon dokumentointitavat ovat olleet tietysti määrin puutteellisia. Vasta tietokoneiden yleistyessä tietoa on alettu dokumentoimaan aktiivisesti. Ennen asiat opittiin ja painettiin tarkoin muistiin työntekijän omaan päähän. Muistiin painamalla niistä muodostui automatisoituneita toimintoja ja tunteita: ”näin se on oikein”. Tyypillistä Elematicilla iäkkäämpien työntekijöiden hiljaiselle tiedolle on, että se on yleensä yhden ihmisen takana. Vaikka jokaisesta tehdystä koneesta tai piirustuksesta on olemassa arkistoitu paperiversio, tietoa saattaa olla hankala kohdentaa, jolloin ajan säästämiseksi on huomattavasti helpompaa kuin joku muistaa tiedon sisällön. Näin ei toisteta samoja virheitä, vaan työtä tehdään ammattimaisella otteella oikein.

lääkkäämpien työntekijöiden hiljainen tieto saattaa olla nykyään jo osittain vanhaa tai käyttökelvotonta. Tekniikan kehityksen vuoksi, iäkkäiden tieto on osittain korvattavissa uusilla tietokonejärjestelmillä. Tietoa ei siis tarvitse enää muistaa ulkomuistista. Lähivuosina eläkkeelle jäävät työntekijät kertoivat siirtäneensä omaa tietämystään mahdollisimman paljon muille työntekijöille. Tästä syystä eläkkeelle jäämisten ei pitäisi vaikuttaa merkittävästi Elematicin toimintaan tulevaisuudessa. Eräs haastateltava kertoi kuitenkin, että kaikki hiljainen tieto ei voi jäädä yritykseen, ainoastaan työhön liittyvät rutiinit voidaan oppia.

7 KEHITYSEHDOTUKSIA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEEN

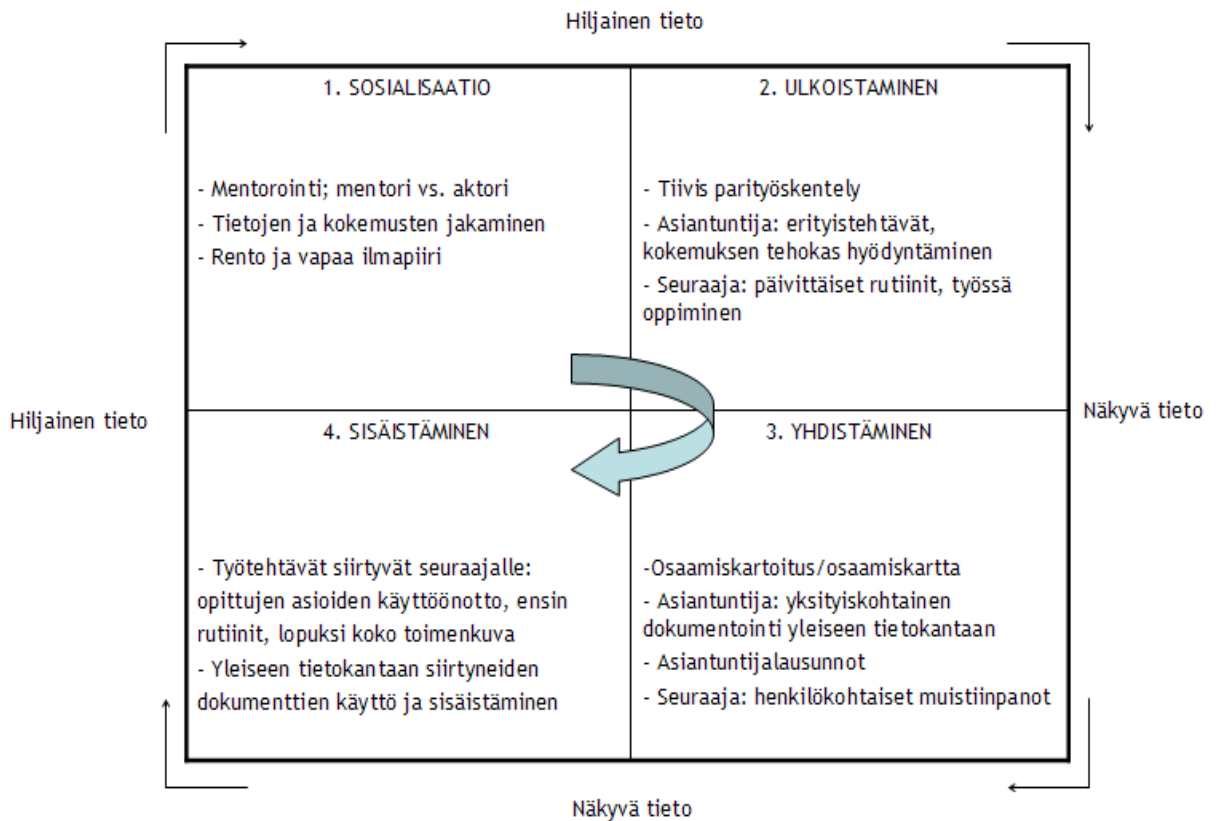
Elematicilla oleva hiljainen tieto oli haastateltavien työntekijöiden mielestä tulevaisuuden ”ykkösjuttu”, jonka siirtämiseen ei ole olemassa ”poppakonsteja”. Siksi on tärkeää suunnitella kuinka tietoa saadaan siirtymään Elematicilla tehokkaasti eläköitymisen yhteydessä. Hiljaisen tiedon siirtymistä tulee ensisijaisesti suunnitella kaksisuuntaisesti. Siitä pitää ensin kertoa yleisesti kaikille Elematicin työntekijöille, jonka jälkeen hiljaisen tiedon siirtymistä voidaan suunnitella tapauskohtaisesti kunkin eläkkeelle jäävän kohdalla erikseen.

Jotta hiljaista tietoa voidaan siirtää tehokkaasti, tulee työntekijöiden tietää, mitä sillä tarkoitetaan, miten se on syntynyt, miten sitä tunnistetaan sekä siirretään. Ainoastaan tunnistettua näkyvää tietoa voidaan siirtää työntekijältä toiselle. Elematicilla on puhuttu jonkin verran hiljaisesta tiedosta, mutta tämä tieto ei ole tavoittanut kaikkia työntekijöitä. Teema-haastatteluun osallistuneet osasivat kaikki kertoa jotain hiljaisesta tiedosta. Se liitettiin pääsääntöisesti pitkän kokemuksen tuomaan tietoon sekä siihen kaikkeen, mikä liittyi omaan työtehtävään sekä oman työn tekemiseen. Työntekijöiden tulisi ymmärtää hiljainen tieto kokonaisvaltaisesti. Teoreettisesta näkökulmasta se tarkoittaa henkilökohtaista tietoa, joka muodostuu havainnoista, kokemuksista ja vaistonvaraisista asioista. Oleellisesti siihen liittyy myös kaikki ne automatisoituneet toiminta- ja ajattelutavat, jotka ovat yksilön työn kannalta hyvin oleellisia, mutta joita ei välttämättä ymmärretä työtä tehtäessä.

Hiljaisesta tiedosta voidaan kertoa perusteellisemmin esimerkiksi koko yritykselle järjestettävässä koulutuspäivässä, johon valitaan asiantunteva konsultti luennoimaan. Koulutuspäivän jälkeen asiasta lähetetään sähköpostilla lyhyt ja kattava tietopaketti jokaiselle Elematicin työntekijälle. Hiljaisesta tiedosta voidaan puhua myös erikseen yksittäisissä osastopalaverissa, joissa pohditaan kuinka eläkkeelle siirtymiset tulevat vaikuttamaan kunkin osaston toimintaan lähivuosina sekä sitä, miten siihen pitäisi varautua. Näin tieto tavoittaa varmasti kaikki Elematicin työntekijät ja samalla motivoi työntekijöitä hiljaisen tiedon siirtämiseen.

7.1 Suunnitelma eläkkeelle jäävän työntekijän hiljaisen tiedon siirtämiseen

Kun hiljainen tieto on kaikille Elematicin työntekijöille käsitteenä yleisesti tuttu, voidaan siirtymiskeinoja alkaa käytännössä toteuttaa. Eläkkeelle siirtymistä ajatellen yksilön osaamisen ja tiedon siirtämisestä tulisi laatia henkilökohtainen suunnitelma, jossa määritellään tapauskohtaisesti kunkin työntekijän työkuva ja työkokemus. Vain tapauskohtaisella menettelyllä hiljaisen tiedon siirtämisprosessista saadaan tehokkainta. Suunnitelmaa rakentaessa apuna voidaan käyttää Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia oivana työkaluna. SECI-malli teorian (Kuva 2) ja Elematicin nykytilanteen (Kuva 3) pohjalta, muodostetaan eläkkeelle jäävälle työntekijälle tapauskohtainen suunnitelma (Kuva 4) hiljaisen tiedon siirtämiseen.



Kuva 4. Suunnitelma eläkkeelle jäävän työntekijän hiljaisen tiedon siirtämiseen

Ensimmäisenä tehtävänä ennen seuraajan valintaa, tulee eläkkeelle jäävän työntekijän osaaminen mallintaa yksityiskohtaisesti osaamiskartan avulla. Jotta eläkkeelle jäävän vankka ammattitaito sekä ydinosaamisalueet tulisivat hyödynnettyä parhaiten, tulee tieto hänen osaamisestaan olla esimiehellä. Osaamiskartan teko voitaisiin ulkoistaa esimerkiksi henkilöarviointeja suorittavalle henkilöstöalan konsulttiyritykselle kuten PD Personnel Development Oy Ltd:lle, jota Elematic käyttää tällä hetkellä rekrytoinnin tukena. Kun eläkkeelle jäävän työntekijän osaaminen on tarkkaan määritelty, voidaan tämän pohjalta lähteä rekrytoimaan hänelle seuraajaa.

Eläkkeelle jäävälle työntekijälle tulisi valita seuraaja hyvissä ajoin, vuotta tai puolta vuotta aikaisemmin. Eläkkeelle jäävä, sekä hänen tuleva seuraajansa työskentelevät aluksi hyvin tiiviisti mentorointisuhteessa. Tästä syystä rekrytoinnissa on hyvin tärkeää kuunnella eläkkeelle jäävän työntekijän mielipiteitä siitä, millainen työntekijä palkattaisiin hänelle seurajaksi. Hiljaisen tiedon siirtymisen tehostamiseksi on tärkeintä, että he tulevat keskenään hyvin toimeen. Näin saadaan luotua vapaa ja rento työilmapiiri mentorointisuhteeseen, jossa sosialisatio toteutuu parhaiten. Mentorointisuhteessa työntekijöiden välillä vallitsee vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet oppivat. Tällöin eläkkeelle jäävä työntekijä, eli mentori, pystyy opettamaan seuraajalleen eli aktorille, työhön liittyviä toimintatapoja ja

muita tärkeitä asioita. Kun erilaisia työnteolle tärkeitä asioita opetellaan yhdessä, siirtyy automaattisesti niin työtehtäviin liittyvää, kuin yrityksen sisäistä hiljaista tietoa aktorille. Mentorointisuhteessa toteutuu myös Toivosen ja Asikaisen (2004) sosiaalistuminen eli tilanne, jossa mallioppiminen mahdollistuu. Mentoroinnin kesto arvioidaan tapauskohtaisesti erikseen.

Kun aktori on oppinut uuteen työtehtävään liittyviä asioita riittävästi, lisätään hänen työsuorituksensa vastuuta. Tässä vaiheessa mentorisuhte muuttuu enemmän parityöskentelymuotoiseksi ja siirtyy samalla SECI-mallissa hiljaisen tiedon ulkoistamisvaiheeseen. Tällöin työtehtäviä pyritään jakamaan niin, että seuraajan vastuulla on päivittäisten rutiinien hoitaminen, jolloin eläkkeelle jäävälle työntekijälle muodostuisi enemmän omaan työtehtävään liittyvä asiantuntijarooli. Näin hänen päivittäisten työtehtäviensä määrää vähennetään ja hänelle jää paremmin aikaa oman tiedon dokumentointiin sekä erityistapausten hoitamiseen. Erityistapausten hoitamisen yhteydessä asiantuntija pitää huolen, että tämän seuraaja oppii samalla, kuinka vastaavanlaisessa tilanteessa tulee toimia.

Asiantuntijaroolia voidaan käyttää myös, vaikka eläkkeelle jäävän työntekijän tilalle ei palkattaisi seuraajaa. Tämä tarkoittaa sitä, että eläkkeelle jäävän työnkuvaa muutetaan hänen oman alansa asiantuntijaroolin tapaiseksi. Asiantuntija-asemassa olevan työntekijän mielipiteitä ja lausuntoja hyödynnettäisiin erilaisissa suunnittelu-, kehitys ja ideointipalaverissa tehokkaammin, jolloin hiljaisen tiedon ulkoistaminen olisi tuottoisampaa. Lisäksi esimies jakaa eläkkeelle jäävän osaamiskartan pohjalta erityisiä työtehtäviä, joissa hänen työkokemuksensa, vankka ammattitaitonsa ja oma osaamisensa hyödynnettäisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Tällöin työn tuloksena on kirjallinen tuotos, joka mallinnetaan yleiseen tietokantaan yksityiskohtaisesti dokumentoituun muotoon. Tämän tyyppistä käytäntöä on osittain käytetty Elematicilla, esimerkiksi suunnitteluosastolla. Kun tiedon dokumentointiin olisi riittävästi aikaa, tiedon muoto olisi paljon yksityiskohtaisempaa, jolloin hiljaisen tiedon määrä yhtä dokumenttia kohden olisi suurempi. Näin saataisiin purettua nykytilanteen pullonkaula (kuva 3), jolloin hiljainen tieto siirtyisi tehokkaammin työntekijältä toiselle. Samalla hiljaista tietoa tunnistettaisiin mallintamisen, koodauksen ja luokittelun avulla näkyväksi tiedoksi.

Kun asiantuntijan hiljainen tieto on yksityiskohtaisesti dokumentoitu yleiseen tietokantaan, on se jokaisen työntekijän sisäistettävissä. Sisäistämisvaihe toteutuu ensimmäisen kerran kokonaisuudessaan, kun eläkkeelle jäävän työntekijän seuraajan vastuulle on siirretty työhön liittyvät rutiinit. Lopullisesti sisäistämisvaiheen voidaan sanoa toteutuneen, kun eläkkeelle jäävä on siirtynyt eläkkeelle ja hänen seuraajansa alkaa kehittää opittua toimintaa oman näköisekseen. Tällöin syntyy uutta hiljaista tietoa ja SECI-malli alkaa alusta, nyt seuraajan toimesta.

7.2 Kehitysehdotuksia esimiehelle

Hiljaisen tiedon siirtymiselle oleellisinta on oikeanlainen organisaatiokulttuuri, joka muodostuu yleisesti vallitsevasta työilmapiiristä, arvoista, työntekijöiden välisestä luottamuksesta sekä heidän vuorovaikutuksestaan. Vapaassa ja hyvähenkisessä organisaatiossa hiljaisen tiedon sekä yleisen tiedon siirtyminen on huomattavasti helpompaa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että Elematicilla vallitsee yleisellä tasolla hyvä työilmapiiri. Hyvä ja vapaa työilmapiiri takaa tiedon kulun eri osastojen sekä työntekijöiden välillä: tahallista tiedon pannausta ei ole havaittu. Muutamassa teemahaastattelussa nousi esille, että yleinen tieto ei kulje eri osastojen välillä parhaalla mahdollisella tavalla ja työntekijöiden pitäisi ymmärtää, että joku muukin saattaa tarvita samaa tietoa.

Tulevaisuudessa Elematicin työilmapiiriin ja tiedon kulkuun tulisi esimiestasolla suunnata resursseja yhä enemmän. Yleisesti sitä voidaan tutkia ja tarkkailla erilaisten säännöllisesti tehtyjen tutkimusten avulla. Työilmapiiriin voidaan vaikuttaa myös rekrytoinnilla, jolloin yritykseen valitaan yritysluonteeseen sopivia työntekijöitä. Myös työntekijöiden mielipiteitä tulisi arvostaa rekrytoinneissa etenkin, jos ollaan palkkaamassa johonkin tiettyyn työtehtävään, tiettyjen henkilöiden kanssa toimimiseen tai eläkkeelle jäävän seuraajaksi. Tiedon kulkuun voidaan esimiestoiminnalla vastata esimerkiksi yleisten kokousten ja tiedotustilaisuuksien lisäämisellä, sekä miettimällä nykyisten yrityksessä käytössä olevien eri viestintäkanavien tehostamista.

Esimiestasolla tapahtuvaa sisäistämistä, eli uusiin asioihin ja kehitysehdotuksiin reagoimista, tulisi muuttaa entistä tehokkaammaksi. Teemahaastatteluisissa kerrottiin, että Elematicilla on käytössä Orkidea-palautejärjestelmä, jonka käyttöönoton tarkoituksena on ollut madaltaa työntekijöiden palautteenantokynnystä. Kuitenkin palautejärjestelmän toiminta on lähes tuntematon työntekijöille: ei ole tietoa kuka kehitysehdotuksia lukee tai noteerataanko kehitysehdotuksia ollenkaan. Mikäli palautejärjestelmään halutaan uskoa ja sitä kautta halutaan saada kehitysehdotuksia, tulee sen toiminnasta tiedottaa työntekijöille tarkemmin.

Eri osastoille voisi ottaa tavaksi säännölliset osastokokoukset, joissa jokaisella työntekijällä on vapaus tuoda esille omat mielipiteensä ja sitä kautta vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yrityksen työntekijöiden mielipide tulisi huomioida myös yrityksen arvojen suunnittelussa. Mikäli arvot ovat liian esimieslähtöisiä, saattavat työntekijät kokea työpaikan hengen liian painostavaksi. Mitä enemmän työntekijät tuntevat, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteitään arvostetaan, sitä enemmän se vaikuttaa muun muassa työmotivaatioon, työssä viihtymiseen sekä yleiseen työilmapiiriin.

Kehityskeskusteluiden yhteyteen voitaisiin lisätä uudeksi käsiteltäväksi keskusteluaiheeksi työntekijän oman osaamisen kartoittaminen sekä sen tunnistaminen, johon liitettäisiin myös hiljaisen tiedon kartoitus. Elematicin työntekijöille tehdyssä haastattelussa nousi esille, että tämänhetkisissä kehityskeskusteluissa, joita pidetään noin kerran vuodessa, ei ole riittävästi aikaa työntekijän oman osaamisen kartoittamiseen. Osittain tämä kertoo siitä, että esimiehellä ei ole kiinnostusta alaistensa osaamisen kartoitukselle, vaan työtehtävien suorittaminen on esimiehestä kiinnostavampaa. Osaamisen johtamisen kannalta esimiehen on tärkeää tietää alaistensa osaamisen laatu sekä sen määrä. Yritystoiminnan sekä kilpailukyvyyn tehostamiseksi esimiesten pitäisi hyödyntää työntekijöidensä osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Hajoallaan oleva osaaminen tulee keskittää suunnitelmallisesti voiton maksimoimiseksi.

Eläkkeelle siirtymisiin Elematicilla on osittain vastattu ikäjohtamisen tapaisesti palkkaamalla nuorempia työntekijöitä etenkin suunnitteluosastolle. Rekrytointia voitaisiin tulevaisuudessa sitoa enemmän etupainotteiseen rekrytointiin eli henkilöstöhankintaan, joka suuntautuu erityisesti opiskelijoihin. Elematic voisi nuorentaa omaa työnantajaimagoaan lisäämällä yhteistyötä esimerkiksi lähialueiden korkeakoulujen kanssa erilaisissa hankkeissa ja projekteissa. Nuorilla on usein hallussaan paljon sellaista yritystoimintaan liittyvää tietotaitoa, jolla kehitetään ja tuetaan yritystoimintaa ajan trendien mukaisesti. Tätä tietoa ei välttämättä ole työntekijöillä, jotka ovat tehneet pitkään samaa työtehtävää. Näin yrityskulttuuria sekä yrityksen toimintatapoja saadaan kehitettyä sekä samalla nuorennettua koko organisaatiosta.

Uutta henkilöä palkattaessa esimiehen tulisi suunnitella tulevan työntekijän perehdytys huolella. Esimiehen tulee tutustua uuteen työntekijään paremmin, eikä pitää häntä itsestäänselvyytenä. Näin välttyttäisiin epäonnistuneilta rekrytoinneilta ja taattaisiin uuden työntekijän työpanos myös tulevaisuudessa. Ikäjohtamisen tavoin nuoret työntekijät pitäisi saada toimimaan tiiviisti parityöskentelyssä vanhempien kokeneiden työntekijöiden kanssa. Näin hiljainen tieto siirtyisi uusille työntekijöille sosialisaaion avulla tehokkaammin.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Valitsin opinnäytetyöaiheeksi hiljaisen tiedon, koska se on ajankohtainen asia Elematic Oy Ab:llä. Lähivuosina Elematicin henkilöstöstä useita työntekijöitä on siirtymässä eläkkeelle. Läkkäimmillä työntekijöillä on olemassa paljon sellaista hiljaista tietoa, joka on tärkeää yrityksen toiminnan sujuvuuden kannalta. Tästä syystä hiljaisen tiedon siirtymisen tehostamista pitää tulevaisuudessa suunnitella yhä enemmän.

Tällä hetkellä Elematicin hiljaisen tiedon siirtymisen suurimmat ongelmat ovat tiedon dokumentoinnissa. Siihen ei ole riittävästi aikaa, tavat tai välineet eivät aina ole olleet niin laadukkaita, tai dokumentointia tapahtuu ainoastaan työntekijöiden oman toiminnan tukemiseksi. Tämä korostui erityisesti kahdeksalle Elematicin työntekijälle tehdyssä teemahaastattelussa. Lisäksi hiljainen tieto käsitteenä oli suhteellisen tuntematon haasteluihin osallistuneille työntekijöille.

Opinnäytetyössä mallinnettiin Elematicin hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilanne Nonakan ja Takeuchin SECI-mallin perusteella. Tämän pohjalta vertailtiin nykytilannetta teoriassa esitettyyn malliin. Vertailun perusteella suunniteltiin kehitysehdotuksia, joiden avulla hiljainen tieto saataisiin siirtymään tehokkaammin eläkkeelle jäämisten yhteydessä. Oleellisinta tässä suunnitelmassa oli eläkkeelle jäävän työntekijän työnkuvan muutos asiantuntijamaiseksi. Asiantuntijuudella vastattiin suoraan tämänhetkiseen pullonkulaan, eli puutteelliseen dokumentointiin. Muita konkreettisia kehitysehdotuksia hiljaisen tiedon tehokkaaseen siirtymiseen asiantuntijaroolin lisäksi olivat muun muassa osaamiskartan teettäminen eläkkeelle jäävälle työntekijälle, hiljaisesta tiedosta yleisesti puhuminen eri kanavien kautta, mentorointi ja parityöskentely, sekä työntekijöiden mielipiteiden arvostaminen uusien rekrytointien yhteydessä.

Kehitysehdotukset, joilla hiljainen tieto saadaan tehokkaammin siirtymään, ovat kaikki teoriassa toteutettavissa. Ne pohjautuvat ensisijaisesti opinnäytetyössä tehtyyn tutkimukseen sekä osittain omiin havaintoihini, jotka ovat syntyneet Elematicilla suoritetun työharjoittelun aikana. Vaikkakin kehitysehdotukset olisivat teoriassa mahdollisia, ei Elematicilla ole välttämättä riittäviä henkilöstöresursseja kehitysehdotusten toteuttamiseksi. Todennäköisemmin toteutettavissa olevat ehdotukset ovat sellaisia, jotka voidaan pääosin ulkoistaa. Ulkoistettavissa olevia ovat muun muassa eläkkeelle jäävien työntekijöiden osaamiskarttojen teettäminen sekä hiljaisesta tiedosta tiedottaminen, esimerkiksi yrityksen sisäisessä tapahtumassa tai kaikille sähköisesti lähetettävällä tietopakettilla. Ulkoistamisella taataan työn asiantuntijuus sekä välttyään tämänhetkisten henkilöstöressurssien ylikuormittumiselta.

Kun hiljaisesta tiedosta tulee yleisesti tuttu käsite ja sen siirtämisen suunnittelua lähdetään toteuttamaan tapauskohtaisesti, on hiljaisen tiedon tehokas siirtyminen taattu. Näin säilytetään yrityksen kilpailukyky sekä sen tehokas toiminta tulevaisuudessa myös eläköitymisen yhteydessä.

9 LÄHTEET

- Boisot, M. 1999. Knowledge Assets. New York: Oxford University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ilmarinen, J. & Lähteenmäki, S. Huuhanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni: ikäjohtaminen yritysstrategiana. Jyväskylä: Talentum.
- Kauhanen, H. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. Helsinki: WSOY
- Kesti, M. 2007. Hiljaiset signaalit -Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.
- Kettunen, R. & Laesvirta, M. 2002. Oppijana työyhteisössä. Helsinki: Innodev Oy.
- Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Keuruu: Otava.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola V. 2004. Kehitä osaamista- hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. California: Management Review.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY.
- Polanyi, M. 1959. The Study of Man. Chicago& London: University of Chicago Press.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Toivonen, V. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen-kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kalanto, A. 2008. Hiljainen tieto -tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummerus.
- Wenger, E. 1998. Communities of Practice. Learning, meaning and identity. New York: Cambridge University Press.

Sähköiset lähteet:

Elematic Oy Ab. 2008. Viitattu 10.7.2008.
URL: <http://www.elematic.com/>

Halme, P. 2005. Eri-ikäisyys ja ikäjohtaminen- diskurssiivinen tutkimus. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies 10(2). Viitattu 29.7.2008.

URL:http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol10_no2_pages_31-40.pdf

Tonteri, H. Haasteena ikäjohtaminen. Aktantti Consulting Group. Viitattu 17.7.2008.
URL:<http://www.aktantti.fi/pdf/lkajohtaminen.pdf>

Työministeriö. 2007 Työpoliittinen tutkimus 325. Työvoima 2025, Täystyöllisyys, korkea tuotavuus ja hyvät työpaikat hyvinvoinninperustana työikäisen väestön vähentyessä. Viitattu 23.7.2008.
URL:http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt325.pdf

Julkaisemattomat lähteet:

Jamrozinski, M. Palkanlaskijan haastattelu 8.8.2008. Elematic Oy Ab. Akaa.

10 LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelun runko 46

Liite 2 Elematic Oy Ab:n arvot47

Liite 1 Teemahaastattelun runko

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

1. Yhteistyö työntekijöiden välillä
 - a. Kuinka paljon teet yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa? Kuvaile yhteistyötä.
 - b. Kuinka paljon olet tekemisissä työkavereiden kanssa vapaa-ajalla? Kuvaile tilanteita.
 - c. Miten kuvailisit Elematicilla yleisesti vallitsevaa työilmapiiriä? Miten se vaikuttaa yleisen tiedon siirtymiseen?
 - d. Miten uusi tieto otetaan yrityksessä vastaan? Kuinka nopeasti uuden tiedon sisäistäminen ja käyttöönotto tapahtuu?
2. Hiljainen tieto käsitteenä
 - a. Onko hiljainen tieto käsitteenä sinulle tuttu?
 - b. Miten määrittäisit hiljaisen tiedon omin sanoin?
 - c. Kuinka tärkeänä pidät hiljaisen tiedon muun tieto-osaamisen rinnalla?
3. Hiljaisen tiedon laatu
 - a. Mitä/millaista hiljainen tietosi on? Miten se on syntynyt?
 - b. Mitä hyötyä hiljaisesta tiedostasi on Elematicille?
 - c. Mitä jos tieto häviää, miten se vaikuttaa Elematicin toimintaan?
4. Hiljaisen tiedon tunnistaminen
 - a. Miten tunnistat oman hiljaisen tietosi ja osaamisesi?
 - b. Miten olet dokumentoinut omaa hiljaista tietoa ja osaamistasi?
 - c. Kuinka hyvin esimiehesi tietää alaisensa osaamisen tason/laadun?
 - d. Kuinka hyvin esimiehesi tietää alaisensa hiljaisen tiedon määrän/laadun?
5. Hiljaisen tiedon siirtyminen
 - a. Mitä hiljaisen tiedon siirtymisen keinoja on Elematicilla käytetty?
 - b. Miten hiljaisen tiedon siirtymiseen on kiinnitetty Elematicilla huomiota?
6. Tiedon siirtymisen onnistuminen
 - a. Miten hiljaisen tiedon siirtyminen on mielestäsi onnistunut yleisesti?
 - b. Onko yrityksen yleistä tai jonkun työntekijän hiljaista tietoa on siirtynyt sinulle? Miten ja missä tilanteissa?
 - c. Onko hiljaista tietoa siirtynyt sinulta muille henkilöille? Miten ja missä tilanteissa?
7. Hiljainen tieto tulevaisuudessa
 - a. Olisiko sinulla ideoita hiljaisen tiedon siirtämisen tehostamiseksi?
 - b. Kuinka tärkeänä pidät hiljaista tietoa tulevaisuudessa?

Liite 2 Elematic Oy Ab:n arvot

Elematic Oy Ab

Values

1. Customer success & satisfactory
2. Profitability orientated
3. Quality orientated
4. Innovation & improvement
5. Integrity & trust
6. Professionalism & well-being