

# **Hiljainen tieto osaamisen kehittämissessä**

## **Kokemuksia monimymälätyöskentelystä**

Noora Poutiainen

Opinnäytetyö

Lokakuu 2019

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Matkailu- ja palveluliiketoiminta, Restonomi (ylempi AMK)

Tekijä(t) Poutiainen, Noora	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Lokakuu 2019
	Sivumäärä 66	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Hiljainen tieto osaamisen kehittämisessä</b> Kokemuksia monimyyvälätyöskentelystä		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta, Restonomi (ylempi AMK)		
Työn ohjaaja(t) Seppelin, Sini		
Toimeksiantaja(t) Alko Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää näkemyksiä hiljaisen tiedon jakamisen vaikutuksesta myyjien osaamisen kehittämiseen Alkon monimyyvälätyöskentelyssä. Tutkimuskysymykset liittyivät hiljaisen tiedon ymmärrettävyyteen sekä tiedon jakamisen ja osaamisen kehittämisen käytänteisiin Alkon myymälätyössä. Teoreettinen viitekehys muodostui hiljaisesta tiedosta ja osaamisen kehittämisestä.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin laadullista tapaustutkimusta. Empiirinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina helmi-maaliskuussa 2019. Tutkimuksen kohteena oli neljä monimyyvälätyöskentelyssä mukana olevaa kaupunkia ja näiden kaupunkien palvelupäälliköt. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan. Kaksi haastattelua toteutettiin parihaastatteluina.</p> <p>Laadullisen aineiston analyysin perusteella hiljainen tieto Alkon myymälätyössä ymmärrettiin kokemuksen kerryttämäksi ammattitaidoksi, joka näkyy tapana toimia ja välittyy vuorovaikutuksessa. Viestintä, työhyvinvointi ja johtaminen voivat joko vahvistaa tai heikentää hiljaisen tiedon jakamista. Tuloksena voidaan todeta, että hiljaista tietoa voidaan jakaa yhteisöllisen oppimisen avulla yhdessä työskentelemällä. Yhteisöllisellä oppimisella on osamista kehittävä vaikutus.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että edellytykset hiljaisen tiedon jakamiselle ovat olemassa. Huomio tulisikin kiinnittää siihen, miten hiljaisen tiedon jakamista voidaan yhteisöllisen oppimisen keinoin edistää ja miten jakamista heikentäviin tekijöihin voidaan vaikuttaa. Monimyyvälätyöskentelyn nähtiin vaikuttavan positiivisesti yhteisölliseen oppimiseen, koska se lisää osaamisen jakamista työyhteisössä.</p>		
<p>Avainsanat (<a href="#">asiasanat</a>) Hiljainen tieto, hiljaisen tiedon johtaminen, hiljaisen tiedon jakaminen, osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, työssä oppiminen, yhteisöllinen oppiminen, monimyyvälätyöskentely</p>		
<p>Muut tiedot (<a href="#">salassa pidettävät liitteet</a>)</p>		

Author(s) Poutiainen, Noora	Type of publication Master's thesis	Date October 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 66	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Tacit knowledge in developing competence</b> Experiences from multiple store work		
Degree programme Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Seppelin, Sini		
Assigned by Alko Oy		
Abstract  <p>The aim of the study was to find out the views concerning information sharing in context of Alko multiple store work, and its influence on developing the salespersons' competence. The research questions regarded the understanding of tacit knowledge, and the practices of sharing knowledge and developing competence in the work conducted at Alko stores. The theoretical framework was constructed around tacit knowledge and developing the competence.</p> <p>The approach of the study was a qualitative case study. The empirical research was conducted as half-structured theme interviews in February-March 2019. The target of the research were four cities participating in multiple store work, and the service managers of these cities. There were eight interviewees, and two interviews were conducted as pair interview.</p> <p>Based on the analysis of qualitative material, tacit knowledge at Alko store work was understood as an experience-based competence which was shown as the way to act and came across in interaction. Communication, well-being at work and management can either strengthen or weaken sharing tacit knowledge. According to the results, tacit knowledge can be shared using collaborative learning methods while working together. Collaborative learning has a positive influence on developing individuals' competence.</p> <p>As a conclusion, it can be stated that the conditions for sharing tacit knowledge existed. Attention should be paid to how collaborative learning could contribute to sharing tacit knowledge. In addition, weakening factors affecting sharing of tacit knowledge should be minimized. Multiple store work appeared to have a positive influence on collaborative learning because it enhances knowledge sharing among the work community.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Tacit knowledge, tacit knowledge sharing, tacit knowledge management, knowledge management, competence development, learning at work, collaborative learning, multiple store work		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Hiljainen tieto</b> .....	<b>6</b>
2.1	Tiedon ulottuvuudet – hiljainen ja näkyvä tieto .....	7
2.2	Hiljaisen tiedon moninaisuus .....	9
2.3	Hiljainen tieto johtamisen näkökulmasta .....	13
2.3.1	Tiedon luomisen prosessimalli (SECI-malli) .....	14
2.3.2	Hiljaisen tiedon jakaminen .....	16
<b>3</b>	<b>Osaamisen kehittäminen</b> .....	<b>22</b>
3.1	Osaamisen johtaminen .....	22
3.1.1	Yksilön osaaminen .....	23
3.1.2	Osaamisen arviointi .....	25
3.2	Työssä oppiminen .....	26
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>28</b>
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	28
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	29
4.3	Tutkimuksen aineistonkeruu .....	31
4.4	Aineiston analyysi .....	34
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset</b> .....	<b>38</b>
5.1	Hiljainen tieto Alkon monimyyvälätyöskentelyssä .....	40
5.2	Työssä oppimisen käytäntöjä monimyyvälätyöskentelyssä .....	41
5.3	Viestintä monimyyvälätyöskentelyn arjessa .....	43
5.4	Monimyyvälätyöskentely työhyvinvoinnin näkökulmasta .....	45
5.5	Monimyyvälätyöskentelyn johtaminen .....	47
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>48</b>
6.1	Kehitysehdotukset .....	53

6.2	Luotettavuus.....	54
6.3	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet.....	57

<b>Lähteet</b> .....	<b>59</b>
----------------------	-----------

<b>Liitteet</b> .....	<b>64</b>
-----------------------	-----------

Liite 1. Saatekirje.....	64
--------------------------	----

Liite 2. Teemahaastattelukysymykset.....	66
--	----

## **Kuviot**

Kuvio 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa .....	9
--	---

Kuvio 2. Hiljaisen tiedon moninaisuus .....	12
---	----

Kuvio 3. Tiedon syntyminen ja leviäminen organisaatiossa.....	15
---	----

Kuvio 4. Tiedon jakamisen lähestymistavat .....	17
---	----

Kuvio 5. Osaamispyramidi .....	24
--------------------------------	----

Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen prosessi .....	25
--	----

Kuvio 7. 70-20-10 osaamisen kehittämisen ja oppimisen malli .....	28
---	----

Kuvio 8. Sisällönanalyysin eteneminen .....	35
---	----

Kuvio 9. Malli osaamisen kehittämisestä hiljaisen tiedon avulla .....	39
---	----

Kuvio 10. Viestintää vahvistavat ja heikentävät tekijät .....	45
---	----

Kuvio 11. Työhyvinvointia vahvistavat ja heikentävät tekijät .....	47
--	----

Kuvio 12. Johtamisen vahvuudet ja heikkoudet .....	48
--	----

## **Taulukot**

Taulukko 1. Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä .....	20
---	----

Taulukko 2. Kuvaus pelkistämisestä ja alaluokan muodostumisesta .....	36
---	----

Taulukko 3. Kuvaus alaluokan tiivistymisestä pääluokaksi .....	36
--	----

Taulukko 4. Yläluokkien tiivistyminen hiljainen tieto -pääluokaksi .....	37
--	----

Taulukko 5. Yläluokkien tiivistyminen työssä oppiminen -pääluokaksi .....	37
---	----

Taulukko 6. Yläluokkien tiivistyminen viestintä -pääluokaksi .....	38
Taulukko 7. Yläluokkien tiivistyminen työhyvinvointi -pääluokaksi .....	38
Taulukko 8. Yläluokkien tiivistyminen johtaminen -pääluokaksi.....	38

# 1 Johdanto

Työelämän jatkuva muutos edellyttää organisaatioilta henkilöstön osaamisen kehittämistä kohti tulevaisuuden vaatimuksia. Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa Suomen visiona on Mähösen (2017) mukaan tarjota Euroopan parasta työelämää vuonna 2020. Vision saavuttamiseen vaaditaan organisaatioiden toiminnan kehittämistä ja uudistamista. Mähösen painottaa kahta asiaa vision saavuttamisen edellytyksinä: digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntämistä ja eri osapuolten osaamisen käytön maksimointia ja keskinäistä vuorovaikutusta. Nämä osapuolet ovat yrityksen johto, esimiehet, henkilöstö, palvelun käyttäjät ja verkostot. (Mähönen 2017.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään henkilöstön osaamiseen ja erityisesti yksilöiden hiljaiseen tietoon organisaation toiminnan kehittämässä. Palveluliiketoiminnan näkökulmasta, jossa palvelu muodostaa asiakkaan arvonluonnin perustan, henkilöstön osaaminen vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemuksen laatuun. Asiakaskokemusta voidaan vahvistaa kehittämällä henkilöstön osaamista. Osaamista johtamalla voidaan tehostaa työntekijöiden hiljaisen tiedon ja osaamisen hyödyntämistä organisaation eri tasoilla.

Yksilön tietopääomaa kuvataan usein ns. jäävuorimallilla, jossa suurin osa tiedosta on näkymätöntä eli esimerkiksi kokemuksen kerryttämää hiljaista tietoa ja jäävuoren huippu näkyvää tietoa. Organisaatioissa keskitytään usein enemmän näkyvän tiedon käsittelyyn, jolloin suurin osa ihmisen tietovarannosta jää vaille huomiota. Hiljaisessa tiedossa piilee suuri potentiaali organisaation osaamisen kehittämiseen. Olennaista on, miten yksilön kokemuksen, työssä oppimisen ja koulutuksen kautta saatu osaaminen saadaan hyödynnettyä organisaatiossa. Hiljainen tieto kasvaa organisaatiolle arvokkaaksi osaamispääomaksi vasta, kun se on muidenkin kuin yhden työntekijän tiedossa. Tärkeää on huomioida myös se, että jakamaton hiljainen tieto poistuu organisaatiosta työntekijän mukana. Ihannetilanne olisi, että yksittäisen asiantuntijan osaaminen saataisiin hiljaisen tiedon jakamisen avulla koko organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Garrick ja Chan (2017, 872) pitävät hiljaisen tiedon hyödyntämistä ratkaisevan tärkeänä yrityksen osaamispääoman ja kilpailuedun kannalta.

Tämän opinnäytetyön avulla halutaan selvittää näkemyksiä hiljaisen tiedon jakamisen vaikutuksesta myyjien osaamisen kehittymiseen Alkon monimyyvälätyöskentelyssä. Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, jonka empiirinen aineisto kootaan Alkon palvelupäälliköiden teemahaastatteluista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu hiljaisesta tiedosta ja osaamisen kehittämisestä sekä niiden yhteydestä toisiinsa työssä oppimisen kautta. Tutkimusongelmana on selvittää, miten hiljaisen tiedon jakaminen vaikuttaa myyjien osaamisen kehittymiseen, ja siihen pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Minkälaiseksi hiljainen tieto ymmärretään Alkon myymälätyössä?
2. Miten tietoa jaetaan monimyyvälätyöskentelyssä?
3. Miten myyjien osaamista voidaan kehittää Alkossa?

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Alko Oy. Alko Oy on valtion omistama osakeyhtiö, jolla on yksinoikeus yli 5,5 %isten alkoholijuomien vähittäismyyntiin. Vuonna 2018 Alkolla oli 359 myymälää ja 65 noutopistettä. Työntekijöitä oli keskimäärin 2 452. Alkon strategisena tavoitteena vuosille 2019 - 2021 on olla asiakaskokemuksen suunnannäyttäjäksi, edelläkävijä vastuullisuudessa, halutuin työnantaja palvelusektorilla ja taloudellisesti vaikuttava. (Vuosikertomus 2018, 10-12.) Alkon henkilöstöön liittyvänä strategisena tavoitteena on ”innostamalla onnistumisia”. Innostamalla onnistumisia käsittää sujuvan työn, jatkuvan kehittymisen, merkityksellisen työn ja modernin ja monimuotoisen työyhteisön. Yhteisöllisyyteen ja osallistumiseen, vahvaan osaamiseen ja toimintatapojen yhtenäistämiseen kiinnitetään huomiota. Alkossa halutaan vahvistaa työkuiltuurin kehittämistä, ammattitilpeyttä, monimuotoista ja modernia työyhteisöä, osaamisen hyödyntämistä ja uuden oppimista. (Strategia 2019-2021, 14.)

Alkossa aloitettiin monimyyvälätyöskentely vuonna 2018. Monimyyvälätyöskentelyä edelsi myymälöiden johtamisen uudelleenorganisointi. Palvelupäälliköt vastaavat nykyisin yhden myymälän sijaan myymäläryhmästä. Monimyyvälätyöskentelyllä tarkoitetaan myymälähenkilöstön työskentelyä yhden myymälän sijaan useammassa eri myymälässä. Monimyyvälätyöskentelyllä haetaan tehokkaampaa ja joustavampaa työvuorosunnittelua sekä toimintatapojen yhtenäistämistä, mutta myös osaamisen



kehittämistä ja jakamista tiimien välillä. (Myymälätyö Alkossa monipuolistuu 2018.) Useassa eri myymälässä työskentely mahdollistaa osaamisen kehittämisen. Yhtenäiset ja joustavat työtavat luovat pohjan onnistumiselle. Alkolaisessa työskentelyssä korostetaan onnistumisia tukevaa esimiestyötä, oman osaamisen kehittämistä ja osaamisen jakamista työkavereille. (Strategia 2019-2021, 10.) Monimyyvälätyöskentely antaa tälle tutkimukselle mielenkiintoisen ja uudenlaisen näkökulman, koska se tarjoaa puitteet osaamisen kehittämiseen ja tiedon jakamiseen tiimien välillä. Toisin sanoen monimyyvälätyöskentely mahdollistaa tiedon liikkumisen organisaation sisällä. Stenbergin (2012, 69) mukaan työ ja toimintatapojen samankaltaisuus helpottaa tiedon jakamista työyhteisöjen välillä. Tätä tavoitellaan monimyyvälätyöskentelyn avulla.

## 2 Hiljainen tieto

Tässä luvussa käsitellään tiedon eri ulottuvuuksia tukeutuen Polanyin teoriaan ja aiempaan tutkimukseen, tarkastellaan tutkijoiden määritelmiä hiljaisesta tiedosta sekä lähestytään hiljaista tietoa johtamisen näkökulmasta. Alaluvussa 2.3.1 käsitellään Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen prosessimallia (SECI-malli), joka on yksi tietojohtamisen tärkeimmistä menetelmistä ja jonka avulla hiljaista tietoa voidaan tuoda näkyväksi.

Salmelan (2014, 128) mukaan hiljainen tieto on jäämässä näkyvän tiedon varjoon organisaatioissa eikä sen merkitystä ymmärretä. Se saattaa johtua siitä, että organisaatiot kohtaavat jatkuvasti muutoksia, mikä hankaloittaa hiljaisen tiedon jakamista, kuten Puusa ja Eerikäinen (2011, 53) toteavat. Toisaalta, Kivirannan (2010, 164) mukaan, hiljaisen tiedon käsitteen ymmärtämistä ja hahmottamista vaikeuttaa käsitteen sisällön hajanaisuus ja rinnastaminen eri lähikäsitteisiin. Jotta hiljaisen tiedon merkitys yksilön tai organisaation osaamisen taustalla kävisi ilmi, on tärkeää saada kokonaiskäsitys sen ulottuvuuksista ja ymmärtää hiljaisen tiedon tunnistamisen ja jakamisen keinoja. Lisäksi on tärkeää ymmärtää hiljaisen ja näkyvän tiedon suhde toisiinsa.

## 2.1 Tiedon ulottuvuudet – hiljainen ja näkyvä tieto

Jako näkyvään ja hiljaiseen tietoon perustuu unkarilaisen filosofin Michael Polanyin tietoteoriaan. Polanyi (1966, 7) jaotteli tiedon eksplisiittiseen, fokusoituun ja hiljaiseen tietoon, mutta piti niitä vahvassa yhteydessä toisiinsa. Stenberg (2012, 18) muokkaa jaottelussaan Polanyita erottaen hiljaisen (tacit knowledge), piilevän (implicit knowledge) ja havaittavan eli näkyvän tiedon (explicit knowledge) toisistaan. Alanko-Turunen ja Pasanen (2008) tuovat esiin rajanveto-ongelman hiljaisen tiedon ja näkyvän tiedon välillä. On vaikeaa osoittaa, missä kohdin näkyvä tieto alkaa ja hiljainen tieto loppuu (Alanko-Turunen & Pasanen 108.) Tätä tukee Nonakan ja Takeuchin (1995, 61) määritelmä, jonka mukaan tietoa luodaan ja levitetään hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Näkyvän ja hiljaisen tiedon eroteltavuuteen toisistaan ovat ottaneet kantaa myös Pohjalainen (2016), Salmela (2014), Virtainlahti (2009) ja Tsoukas (2002). Pohjalainen (2016, 50) pitää näkyvää ja hiljaista tietoa saman kokemus- ja tietoperustan kahtena eri ulottuvuutena. Myös Tsoukas (2002, 3) pitää hiljaista tietoa näkyvän tiedon toisena puolena, ei vastakohtana. Salmela (2014, 67) kuvailee tiedon liikkumista näiden ulottuvuuksien välillä seuraavasti: *Tieto liikkuu ylös ja alas, eteen ja sivulle moneen kertaan. Tietoa karsitaan, se täydentyy ja saa uusia tulkintoja ja merkityksiä koko prosessin keston ajan.* Virtainlahden (2009) mukaan ihminen tarvitsee tiedon molempia ulottuvuuksia pystyäkseen käsittelemään asioita. Hän pitää hiljaista tietoa taustatietona, jonka avulla näkyvää tietoa käsitellään ja määritetään. (Virtainlahti 2009, 42.) Seuraavaksi tarkastellaan tiedon hierarkiaa hieman tarkemmin; missä kohdassa näkyvä tieto loppuu ja hiljainen alkaa.

Sydänmaalakan (2007, 214) mukaan tieto on aina yksilössä ja hänen mielikuvissaan ja sen hierarkia etenee seuraavasti: data, informaatio, tieto, älykyys ja viisaus. Sydänmaalakka viittaa DIKW-malliin (data, information, knowledge ja wisdom), joka on yleisesti tietämyksenhallinnassa käytetty tiedon hierarkian malli. DIKW-mallin kehittäjänä voidaan pitää Russell Ackoffia. Ackoffin (1999) mukaan data koostuu symboleista, jotka edustavat jotain kohdetta tai tapahtumaa, mutta ilman minkäänlaista

tulkintaa. Informaatioksi luokitellaan käsitelty data, jota pystytään hyödyntämään jossakin käyttöyhteydessä. Informaatio eroaa datasta siinä, että se on toiminnallista ja käytännöllistä, ei pelkästään rakenteellista. Informaatio vastaa Ackoffin mukaan kysymyksiin, kuka, mitä, missä ja kuinka monta. Tietoon Ackoff liittyy ymmärryksen, ja se vastaa usein kysymyksiin, miten ja miksi. Viisaus on kykyä lisätä vaikuttavuutta tiedon hierarkian osa-alueilla, ja sen voisi sanoa olevan paras tapa käyttää tai soveltaa tietoa. Viisauteen sisältyy myös älykkyys. (Ackoff 1999, 170-172.) Virtainlahti (2009) liittyy tiedon hierarkiaan osaamisen ja asiantuntijuuden, joiden voisi nähdä liittyvän viisauteen. Osaaminen sisältää Virtainlahden mukaan eksplisiittistä tietoa, taitoja, kokemusta, arvoja ja sosiaalisia verkostoja. Asiantuntijuus ilmenee hyvin taitavana osaamisen ja tiedon soveltamisena toiminnassa. (Virtainlahti 2009, 32.) Tiedon hierarkian voidaan todeta etenevän näkyvästä datasta informaation kautta yksilöiden muokkaamaksi tiedoksi, josta edelleen älykkääksi toiminnaksi, viisaudeksi, osaamiseksi ja asiantuntijuudeksi hiljaisen tiedon muotoon.

Näkyväksi tiedoksi voidaan organisaatiossa lukea sanoin, numeroin tai kaavioiden avulla ilmaistu muodollinen tieto, jota voidaan käsitellä esimerkiksi tietokoneella. Näkyvä tieto on usein dokumentoitu sähköisesti tai paperimuodossa. Hiljaista tietoa on vastaavasti organisaation työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen ja kokemus, jota on vaikea tuoda näkyvään muotoon. Se koostuu mielipiteistä, intuitiosta, aavistuksista, ideoista, arvoista ja tuntemuksista. Yksinkertaisuudessaan näkyvää tietoa voidaan artikuloida, mutta hiljaista tietoa on vaikea tai mahdotonta tuoda täysin näkyvään muotoon. (Virtainlahti 2009, 43, 46, 54.) Seuraavassa kuviossa on esitetty tarkemmin näkyvän ja hiljaisen tiedon esiintymismuotoja organisaatiossa.



Kuvio 1. Esimerkkejä näkyvästä ja hiljaisesta tiedosta organisaatiossa (mukaillen Virtainlahti 2009, 46).

## 2.2 Hiljaisen tiedon moninaisuus

Hiljaisesta tiedosta on useita eri määritelmiä tutkijan mukaan ja se saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä, koska eri yhteyksissä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan eri asioita. Hiljainen tieto on hyvin kompleksista ja rinnastettavissa useisiin eri lähikäsitteisiin, kuten piilevä tieto, tacit-tieto, kokemusperäinen tieto ja kokemuksellinen tieto, osaaminen tai ammattitaito. Suomalaiset tutkijat mukailevat määritelmässään Polanyin ajatuksia, joissa korostuu hiljaisen tiedon yksilö- ja tilannesidonnaisuus ennen tiedon muokkautumista vuorovaikutuksessa. Hiljaisen tiedon kokemuksellisuus on toinen määritelmässä korostuva teema, ja Pohjalainen (2016, 19) toteaaakin, että jos hiljainen tieto nähdään kokemuksen kartuttamana tietämyksenä, joka ilmenee yksilön toimintana, sitä on mahdollista tutkia empiirisesti.

Polanyi (1966) kehitti termin "tacit knowledge" ja perusti ajatuksensa ihmisten tietämyksestä oletukseen, että tiedämme enemmän kuin kykenemme sanoin kertomaan. Polanyin esimerkin mukaan osaamme tunnistaa tutut kasvot tuhansien joukosta,

mutta emme osaa kertoa, miten ne tunnistimme. Polanyin mukaan hiljaisella tiedolla on kaksi ulottuvuutta: tieto kyseessä olevasta ilmiöstä (kohdetietoisuus) ja tieto, miten ilmiön kanssa tulee toimia (sivutietoisuus). Tietoa käsitellään hiljaisen tiedon avulla sivutietoisuudessa. Kohdetietoisuudessa olevia tiedon palasia yhdistellään, luokitellaan ja kategorisoidaan hiljaisen tiedon avulla. Polanyin mukaan ihminen liikkuu koko ajan hiljaisen ja fokusoidun tiedon välissä sekoittaen niitä. Kohdetietoisuus on tunnistettavissa, mutta sivutietoisuuteen liittyy hiljaista tietoa. Nämä ulottuvuudet ovat yhteydessä toisiinsa. (Polanyi 1966, 4-5, 9.)

Koivusen (1997) määritelmän mukaan hiljaiseen tietoon sisältyy kaikki ihmisen geneettinen, ruumiillinen, intuitiivinen, myyttinen, arkkityyppinen ja kokemusperäinen tieto, jota ei voida verbaalisti ilmaista. Koivunen kuvailee hiljaisen tiedon olevan kärsien taitoa sekä ihon ja aivojen tietoa, joka on ihmisessä läsnä kokonaisvaltaisesti ja ohjaa ihmisen valintoja tietovirrassa. (Koivunen 1997, 78-79.) Virtasen (2014, 16) mukaan hiljainen tieto liittyy keskeisen uskomuksen muodostumiseen automatisoidun ja tiedostamattoman prosessin kautta. Virtasen määritelmä mukailee Polanyin ajatusta tiedon palasten yhdistämisestä hiljaisen tiedon avulla. Virtainlahti (2011) kuvailee hiljaista tietoa henkilökohtaiseksi ja subjektiivisiä mielipiteitä, intuitiota, aavistuksia, kokemuksia, ideoita, arvoja ja tuntemuksia sisältäväksi. Hiljainen tieto tulee esille erilaisina toimintatapoina joko yksilössä tai tiimissä ja muodostaa osan organisaatiokulttuurista. (Virtainlahti 2011, 32, 37.) Haldin-Herrgård ja Salo (2008) painottavat niinkin huomion kiinnittämistä toimintaan. Tietoa tulee tarkastella ensisijaisesti yksilön toiminnan kautta. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 278.)

Hakkaraisen ja Paavolan (2008, 66) mukaan hiljaista tietoa ovat kaikki asiantuntijan tietämyksen alueet, jotka eivät ole aktivoituneet, mutta vaikuttavat taustalla ongelmanratkaisun prosessissa. Ståhle ja Grönroos (1999, 90) kuvailevat asiantuntijan toimivan pitkälti intuition ja kokemuksen kautta, jotka perustuvat syvälliseen teoreettiseen osaamiseen. Kupias, Peltola ja Pirinen (2014) käyttävät hiljaisesta tiedosta kokemuksellisen tiedon termiä. Kokemuksellista tietoa ei voi oppia kirjoista vaan oppiminen tapahtuu virheiden myötä. He kuvaavat hiljaista tietoa myös ”näppituntumaksi” tai ”intuitioksi”. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 57, 97.) Intuition varassa toimien

henkilö pystyy Hakkaraisen ja Paavolan (2008, 64) mukaan löytämään ratkaisuja epä-määräisiin ongelmiin. Pohjalainen (2016, 79) kuvaa intuitiota sisäiseksi toimintaoh-jeeksi, jonka olemassaoloa ei välttämättä tiedosteta. Raami (2016, 49) kuvailee asian-tuntijan intuitiota kokemuksen kautta kerrytetyksi alitajunnan tietopankiksi, jossa asiat yhdistyvät ja loksahtavat paikoilleen.

Salmela (2014) kuvailee hiljaisen tiedon olevan mukana organisaation kaikessa toi-minnassa: palavereissa, tiedotustilaisuuksissa ja kohtaamisissa, jokaisessa toiminta-prosessissa ja suhteissa. Salmela korostaa hiljaisen tiedon merkitystä ihmisen päätök-senteossa ja mielipiteen muodostuksessa. (Salmela 2014, 19, 11.) Moilanen (2008) tuo esiin termit ”knowing how” ja ”knowing what”. Hänen mukaansa hiljainen tieto ilmenee enemmänkin käytännön taitona eli kykynä soveltaa tietoa omassa työssään kuin teoreettisena tietona. (Moilanen 2008, 238.) Kestin (2008, 51) mukaan hiljainen tieto on kokemusperäistä, usein tunnepitoista, tiedostamatonta osaamista ja erilaisia taitoja, joiden sanoiksi pukeminen on vaikeaa. Janhosen (2010) mukaan hiljainen tieto tarkoittaa niin ikään kokemusta, henkilökohtaisia tietoja tai taitoja sekä epävi-rallisia toimintatapoja. Käsittelemällä dokumentoitua tietoa henkilö täydentää sa-malla omaa hiljaisen tiedon varantoaan, jatkaa tai vastavuoroisesti täydentää doku-mentoitua tietoa omalla hiljaisella tiedollaan. (Janhonen 2010, 22-23.) Pohjalainen (2016, 19) kiteyttää hiljaisen tiedon olevan kokemuksen kautta hankittua ammatil-lista osaamista. Alla olevaan kuvioon on kerätty tässä luvussa esiintyneitä eri tutkijoi-den näkemyksiä hiljaisesta tiedosta.



Kuvio 2. Hiljaisen tiedon moninaisuus (mm. Hakkarainen & Paavola 2008, Haldin-Herrgård & Salo 2008, Janhonen 2010, Kesti 2008, Koivunen 1997, Kupias, Peltola & Pirinen 2014, Moilanen 2008, Pohjalainen 2016, Polanyi 1966, Salmela 2014, Ståhle & Grönroos 1999 ja Virtainlahti 2011.)

Hiljaisen tiedon voisi yhteenvedona sanoa olevan yksilösidonnaista ja kokemusperäistä, jatkuvasti vuorovaikutuksessa ja suhteessa näkyvään tietoon muuttuvaa, organisaatiolle merkityksellistä tietopääomaa. Se vaikuttaa myös organisaatiokulttuurin muodostumiseen ja näin ollen voi olla myös organisaatiosidonnaista. Asikainen ja Toivonen (2004) kiteyttävät hiljaisen tiedon perimmäisen olemuksen seuraavasti:

*Mitä paremmin alansa huippuosaaja jonkun asian osaa, sitä heikommin hän osaa osaamisensa selittää.* Tämä johtuu siitä, että suurin osa taidoista on automatisoitu-  
nut ja siirtynyt ei-tietoiseen ohjaukseen hiljaiseksi tiedoksi. (Asikainen & Toivonen  
2004, 5, 12.)

### 2.3 Hiljainen tieto johtamisen näkökulmasta

Hiljaisen tiedon henkilökohtaisuus ja syvälle ihmisen ajatusmaailman ulottuva luonne tekee siitä johtamisen kannalta haastavaa. Suurin osa tutkijoista käsittelee hiljaista tietoa osana tietojohdantamista tai osaamisen johtamista. Hiljaisen tiedon johtaminen liittyykin vahvasti strategiseen johtamiseen, henkilöstöresurssien johtamiseen, osaamisen johtamiseen ja organisaation tietopääoman hallintaan. Virtainlahden (2009, 74) mukaan hiljaisen tiedon johtamisessa on olennaista, että organisaatiossa tiedetään, mitä osaamista sen jäseniltä löytyy, kenellä osaaminen on ja tunnistetaan osaamisen potentiaali. Organisaation tulisi toiminnassaan hyödyntää osaamisen taustalla olevaa hiljaista tietoa ja mahdollistaa sen käyttäminen työssä. Tähän liittyvät myös hiljaisen tiedon johtamisen osa-alueet, joita ovat tunnistaminen, jakaminen ja hyödyntäminen. Kivirannan (2010) mukaan hiljaisen tiedon tunnistaminen ja erottaminen näkyvästä tiedosta on perusta hiljaisen tiedon johtamiselle. Kivirannan esittämään ”miten tehdään” –kysymykseen liittyy useimmiten suurin hiljaisen tiedon osuus. (Kiviranta 2010, 172, 166.)

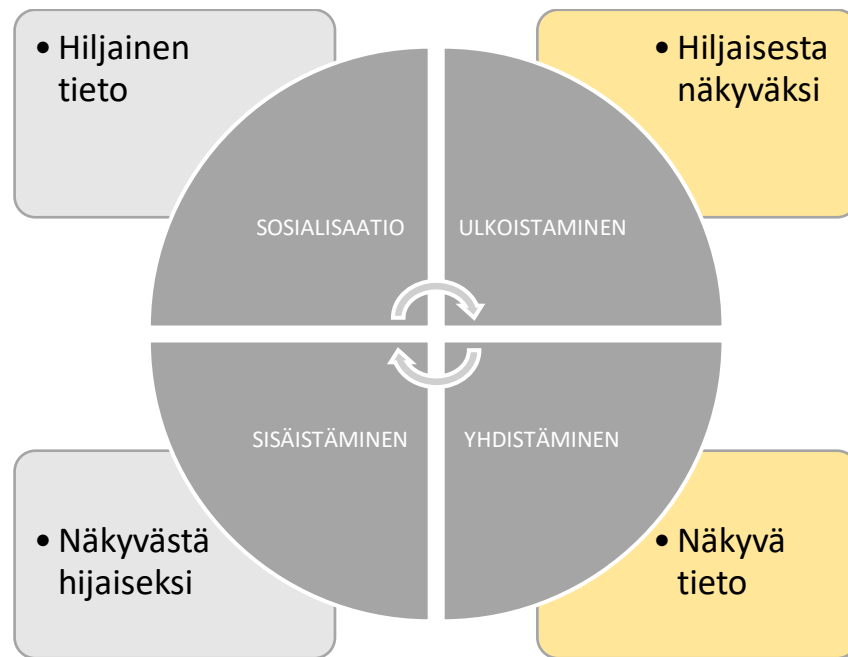
Virtainlahti (2009) pitää tärkeänä osaamisen ja tietämyksen näkymistä organisaation strategiassa. Hiljainen tieto ja sen jakaminen tulisi tuoda esille yhteisten tavoitteiden saavuttamisen välineenä. On tärkeää, että organisaation jäsenet ymmärtävät oman hiljaisen tietonsa merkityksen ja jakamisen tärkeyden. Henkilöstöresurssien johtamisessa puolestaan keskitytään hiljaisen tiedon johtamisen kannalta tärkeiden taustatekijöiden mahdollistamiseen eli osaavaan työvoimaan ja osaamisen kehittämiseen. Hiljaisen tiedon voidaan nähdä muodostavan perustan yksilön osaamiselle ja ammatitaidolle. (Virtainlahti 2009, 64-68.) Yksilön osaamiseen ja osaamisen johtamiseen perehdytään tarkemmin toisessa teorialuvussa.



Organisaation tietopääoman muodostajina voidaan Ståhlen ja Grönroosin (1999) mukaan pitää osaamista, suhteita ja tiedon virtausta. Ilman suhteita tieto ei voi virrata, ilman riittävää osaamisen tasoa tiedon virtaamisesta ei ole hyötyä, eikä ilman tiedon virtaamista paraskaan osaaminen toimi yrityksen kasvun mahdollistajana. (Ståhle & Grönroos 1999, 75.) Tietopääoman hallinta voidaan Sydänmaalakan (2007, 183) mukaan erotella seuraaviin alaprosesseihin: tiedon luominen, tiedon hankinta eli vangitseminen, varastoiminen, jakaminen ja tiedon soveltaminen. Hän viittaa Nonakan ja Takeuchin tiedon luomisen prosessimalliin, jota käsitellään seuraavaksi.

### 2.3.1 Tiedon luomisen prosessimalli (SECI-malli)

Japanilaiset tutkijat Nonaka ja Takeuchi hyödynsivät Polanyin hiljaisen tiedon teoriaa kehittäessään tiedon luomisen prosessimallin, jossa kuvataan millä tavalla organisaatiossa voidaan muuntaa hiljaista tietoa näkyväksi ja sitä kautta hyödynnettäväksi tiedoksi. Organisaation tiedon luomisella Nonaka ja Takeuchi (1995) tarkoittavat koko organisaation kykyä luoda uutta tietoa, levittää se kauttaaltaan organisaatioon ja tuoda se esiin tuotteissa ja palveluissa. Prosessimalli pohjautuu oletukseen, että tieto syntyy hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksen tuloksena. He jakavat tiedon syntyminen neljään eri vaiheeseen: sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). (Nonaka & Takeuchi 1995, 3, 62.)



Kuvio 3. Tiedon syntyminen ja leviäminen organisaatiossa (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 62).

**Sosialisaatiossa** hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle yhdessä työskentelyn kautta. Sanallinen vuorovaikutus ei ole välttämätöntä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-63.) Hyvänä esimerkkinä toimii perinteinen mestari-oppipoika-malli, jossa tieto siirtyy käytännön työssä mestarin työtä tarkkailemalla ja tekemällä. Ajatus perustuu jaettuun kokemukseen. Pohjalainen (2016, 20) kuvaa, kuinka yksilöt elävät organisaation hiljaisessa tiedossa ja sosiaalistumisen kautta omaksuvat sitä yhdessä työtä tekemällä.

**Ulkoistamisen** vaiheessa hiljaista tietoa artikuloituu näkyvään muotoon kuten metaforiksi, käsitteiksi, hypoteeseiksi tai malleiksi. Tässä vaiheessa puhutaan myös kielellisestä vuorovaikutuksesta vaikkakin ilmaisut ovat vielä epäpäteviä, epäselviä ja puutteellisia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64.) Hiljainen tieto muuntuu näin myös muiden ymmärrettäväksi. "Pue sanoiksi" –termi sopii hyvin kuvailemaan tätä vaihetta.

**Yhdistämistä** on vaihe, jossa näkyvä tieto yhdistyy toiseen näkyvään tietoon dokumenttien, palaverien ja keskustelujen muodossa kasvatusten tai virtuaalisesti. Tietoa

lajitellaan, luokitellaan ja täydennetään ja verrataan olemassa olemaan, ja näin syntyy uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-68.) Tätä vaihetta voisi kutsua tiedon palasten yhdistämiseksi.

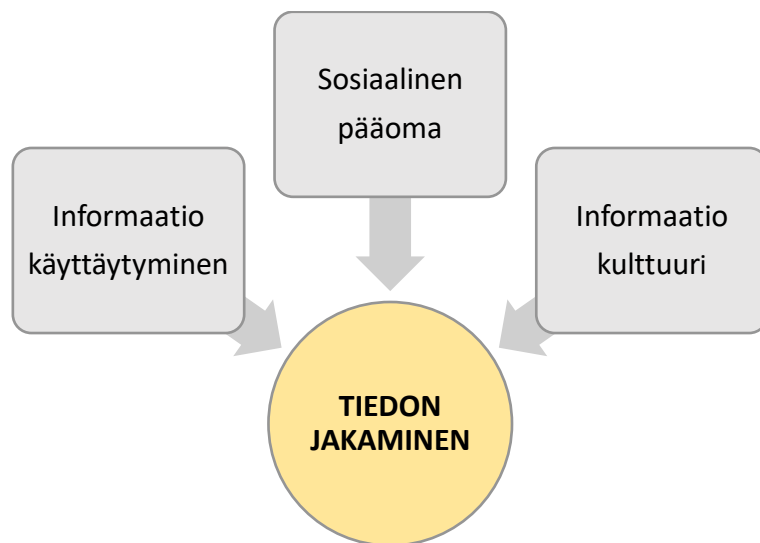
**Sisäistäminen** tarkoittaa yhdistämisen tuloksen sisäistämistä ja muuntumista yksilöiden kautta organisaation hiljaiseksi tiedoksi. Nonakan ja Takeuchin (1995) käyttämä termi ”learning by doing eli tekemällä oppii” kuvastaa hyvin tätä vaihetta. Kun yksilö sisäistää uuden tiedon sosialisoinnin, ulkoistamisen ja yhdistämisen kautta ja muodostaa siitä oman hiljaisen tietonsa, se toimii merkittävänä etuna koko organisaatiolle. Tiedon dokumentointi manuaalien tai kertomusten muotoon helpottavat yksilöllä uuden tiedon sisäistämistä ja tiedon siirtämistä näkyvässä muodossa toisille ihmisille. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69.) Käytännössä tämä vaihe tarkoittaa uuden tiedon testaamista ja omaksumista osaksi organisaation toimintaa, josta yksilöt omaksuvat sen hiljalleen omaksi henkilökohtaiseksi tiedoksi ja kokemuksiksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tiedon luominen organisaation sisällä on jatkuva ja loputon prosessi sekä vuoropuhelu hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä. Nonaka ja Takeuchi (1995, 60) muistuttavat, että hiljainen tieto on henkilökohtaisuutensa vuoksi hyvin vaikeaa muotoilla niin että se voitaisiin sellaisenaan siirtää toiselle. SECI-mallin keskeinen ajatus onkin yksilöiden tiedon jakaminen muiden kanssa, jolloin tiedot yhdistyvät uudeksi tiedoksi. SECI-mallin toimivuuden kannalta on ratkaisevaa, millaiset puitteet työympäristö tarjoaa tiedon jakamiselle. Avoimen vuorovaikutuksen merkitys korostuu sekä yksilö- että organisaatiotasolla.

### 2.3.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Widén (2017) tuo esiin kolme teoreettista näkökulmaa tiedon jakamiseen. Nämä näkökulmat ovat informaatiokäyttäytyminen, sosiaalinen pääoma ja informaatiokulttuuri. Informaatiokäyttäytymisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, miksi työntekijä haluaa tai ei halua jakaa tietoa. Taustalla vaikuttavat sekä henkilön tuntemukset että sosiaalista kanssakäymistä tukevat tai estävät tekijät. Widén liittää sosiaalisen pääoman sosiaalisten verkostojen ylläpitämiseen työpaikalla ja korostaa luottamuk-

sen merkitystä tiedon jakamisessa. Myös työn rytmillä on vaikutusta tiedon jakamiseen, aikarajoitteet hankaloittavat tiedon jakamista. Informaatiokulttuuri puolestaan on yhteydessä siihen, minkälaiset tiedon jakamisen käytänteet työpaikalle muodostuvat. Widen korostaa tiedon molempien ulottuvuuksien hyödyntämistä näissä lähestymistavoissa. (Widen 2017, 6-10.) Tässä aluvuossa tarkastellaan hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttavia taustatekijöitä näiden Widénin esittämien lähestymistapojen kautta.



Kuvio 4. Tiedon jakamisen lähestymistavat (mukaillen Widen 2017).

Widenin esiin tuoma informaatiokäyttäytyminen vaikuttaa merkittävästi hiljaisen tiedon jakamiseen. Steniuksen, Hankosen, Ravajan ja Haukkalan (2016, 181) mukaan mitä enemmän hiljaista tietoa liittyy tiedon jakamiseen, sitä enemmän yksilön oma motivaatio ohjaa tiedon jakamista. Puusan ja Eerikäisen (2011, 49) mukaan hiljainen tieto pitää kyetä ja haluta jakaa muiden kanssa. Kestikin (2013, 98) painottaa yksilön oman halun ja aktiivisuuden merkitystä tiedon jakamisessa. Kun organisaation jäsen näkee oman panoksensa merkityksen ja pääsee vaikuttamaan, lisääntyy osallistumisaktiivisuus ja ideointihalukkuus (Stenberg 2012, 144). Kivirannan (2010) mukaan arvostuksen avulla pystytään nostamaan esille tärkeitä asioita ja Kiviranta pitää arvostuksen tunnetta tärkeänä yksilönäkökulmasta. Arvostuksen kokeminen työssä lisää kehittymisen halua ja hiljaisen tiedon jakamista. (Kiviranta 2010, 177.) Toisaalta taas

Puusan ja Reijosen (2011, 22) mukaan tietoa voidaan ajatella myös vallan välineenä, jolloin sitä ei haluta jakaa. Stenbergin (2012) tutkimuksen mukaan tiedon jakamista tukevin tekijöinä ilmeni persoonallisuus, yhteistyöhalukkuus ja huomionkiipeys. Tiedon jakamista voivat tukea myös ryhmän ja yksilön innostuneisuus, positiivinen palaute ja kannustus sekä tavoitteiden huomioiminen ja palkitseminen. Stenberg korostaa myönteisen työilmapiirin merkitystä tiedon jakamiselle tärkeänä taustavoimana. (Stenberg 2012, 149-150.) Myös Myyry (2008, 8) painottaa hyvän työilmapiirin vaikutusta siihen, kuinka helposti tietoa ja osaamista jaetaan.

Työpaikan informaatiokulttuuri voi joko tukea tai estää hiljaisen tiedon jakamista. Virtainlahden (2009) mukaan niin ikään johtamiskulttuuri voi olla tiedon hallintaa edistävä tai estävä tekijä. Ylimmän johdon toimintamallit valuvat esimiesten toiminnan kautta koko organisaation läpi joko tiedon jakamista tukien tai vaikeuttaen. Henkilöstön tukeminen, kannustaminen ja positiivisen palautteen anto ovat avainasemassa avoimen ja vuorovaikutteisen toimintakulttuurin muodostumisessa. (Virtainlahti 2009, 206.) Myyryn (2008, 25) mukaan hiljaisen tiedon sanallistaminen vaatii tilaa vuorovaikutukselle ja mahdollisuuksia vaihtaa ajatuksia työnteon yhteydessä. Myös Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 97) sekä Kiviranta (2010, 188) painottavat vuorovaikutuksen merkitystä hiljaisen tiedon jakamisessa. Kesti (2008, 65) korostaa vuorovaikutuksen merkitystä ryhmän tietotaidon kehittämisessä, jossa yksilöiden osaminen muokkautuu ryhmän hiljaisen tiedon avulla toiminnaksi.

Jamshedin ja Majeedin (2019, 90) mukaan hyvä tiimikulttuuri tukee tiimityöskentelyä, tiimin kommunikointia, tiimin jäsenten keskinäistä kunnioitusta ja tiedon jakamista tiimin jäsenten kesken. Virtainlahden (2009, 110) mukaan tiedon jakaminen lisää yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyyden lisääntyessä avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyy. Isotaluksen ja Rajalahden (2017, 18) mukaan vuorovaikutuksessa on kyse viestien vaihdosta, luonnista, tulkitsemisesta ja niihin reagoimisesta, jatkuvasta prosessista sekä viestintäsuhteiden muodostumisesta ja rakentamisesta. Vuorovaikutuksen syvällisempi muoto on dialogi, joka on vastavuoroisempaa ja avoimempaa kuin keskustelu, jossa yleensä puolustetaan omaa näkemystä. Onnistuneen dialogin avulla voidaan jakaa tietoa ja osaamista osallistujien kesken tehokkaammin kuin pinnalli-

semmassa vuorovaikutustilanteessa. (Virtainlahti 2009, 125.) Myös Heikkinen ja Hutunen (2008, 208) nostavat dialogin merkityksen esille hiljaisen tiedon sanallistamisessa ja kiteyttävät sen ”yhdessä tekemisen dialogiksi”.

Tiedon jakamiseen vaikuttavaa sosiaalista pääomaa ovat ajalliset resurssit, työntekijöiden keskinäiset suhteet ja luottamus. Työntekijät keskittyvät vähemmän muiden tarpeisiin, kun heillä on ajallisia paineita. Ajalliset paineet vaikuttavat ihmissuhteisiin työpaikalla ja käyttäytymiseen, kuten tiedon jakamiseen, negatiivisesti. (Skerlavaj, Connelly, Cerne & Dysviki 2018, 1490, 1501.) Virtainlahti (2009) liittää luottamuksen organisaation kaikkiin toimijoihin ja tasoihin. Hän erottelee luottamuksesta itseluottamuksen, luottamuksen työkavereihin, organisaatioon ja yhteiskuntaan. Itseluottamuksen puute voi vaikuttaa tiedon jakamiseen negatiivisesti, koska henkilö ei usko osaamisensa olevan merkityksellistä. Luottamuksellinen ilmapiiri näkyy henkilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, jossa työyhteisön jäsenet tukevat ja auttavat toisiaan. Luottamukselliset ihmissuhteet edistävät tiedon jakamista ja kasvattavat organisaation osaamispääomaa. Ainoastaan luottamuksellinen ilmapiiri voi luoda tiedon jakamista tukevan kulttuurin. (Virtainlahti 2009, 214-215.)

### **Hiljaisen tiedon jakamisen keinoja**

Virtainlahden (2009) mukaan hiljaista tietoa voidaan jakaa työyhteisössä erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Virtainlahti jakaa menetelmät hiljaisen tiedon jakamista tukeviin yhteistyömuotoihin, työn kehittämisen muotoihin, henkilöstötoimintoihin ja epävirallisiin käytäntöihin. Menetelmät on jaoteltu sen mukaan kohdistuvatko ne yksilöön vai työyhteisöön ja ovatko ne muodollisia vai standardoituja tilanteita vai tilanlähtöisiä ja epävirallisia. (Virtainlahti 2009, 116-117.) Osaamisen muodossa olevan hiljaisen tiedon sanallistaminen ja jakaminen on Toomin (2008, 46) mukaan helpompaa kuin toiminnan taustalla olevan hiljaisen tiedon jakaminen. Pohjalaisen (2016, 80) mukaan hiljaisen tiedon luonteen vuoksi sen jakamisessa kannattaa hyödyntää työelämän luonnollisia, kullekin organisaatiolle tyypillisiä, toimintamalleja eikä organisoida erityisiä toimintamalleja, koska se saattaa jopa heikentää hiljaisen tiedon jakamista. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan mestari-oppipoika -mallia, työkiertoa ja työn laajentamista ja rikastamista sekä mallittamista. Taulukkoon 1. on koottu Virtainlahden esittämät hiljaisen tiedon jakamiseen soveltuvat menetelmät.

Taulukko 1. Hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä (mukaiillen Virtainlahti 2009, 118-134).

Yhteistyömuodot	Työn kehittämisen muodot	Henkilöstötoiminnot	Epäviralliset käytännöt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiimit ja työryhmät</li> <li>• mentorointi</li> <li>• mestari-oppipoika -malli</li> <li>• työparit</li> <li>• sijaistaminen</li> <li>• verkostot</li> <li>• kokemustenvaihtopiirit</li> <li>• reflektio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työkierto</li> <li>• työn laajentaminen</li> <li>• työn rikastaminen</li> <li>• projekteihin osallistuminen</li> <li>• benchmarking</li> <li>• mallittaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rekrytointi</li> <li>• perehdyttäminen</li> <li>• työnopastus</li> <li>• koulutus ja kouluttaminen</li> <li>• kehityskeskustelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kokoukset</li> <li>• vapaamuotoiset tilanteet</li> </ul>

Hiljaista tietoa voidaan pitää kokemuksellisenä, joten Kestin (2007, 35) mukaan erityisesti vanhempien työntekijöiden tieto tulisi hyödyntää ja yhdistää uuteen tietoon. Asikaisen ja Toivosen (2004, 15) mukaan työn tekeminen ja kokeminen, kokeilut, reagoinnit erilaisiin tilanteisiin ja kokeneempien seuraaminen ovat ei-tietoista oppimista, jolla lisätään omaa hiljaisen tiedon pääomaa. Mestari-oppipoika -malli ja konkari-aloittelija -parityöskentely ovat esimerkistä oppimisen malleja. Mestari-oppipoika -malli on hyvin tunnettu hiljaisen tiedon jakamisen keino. Tässä perinteisessä mallissa oppipoika seuraa kokeneen mestarin työskentelyä ja oppiminen tapahtuu havainnoinnin kautta. Jotta tämä malli toimisi hyvänä hiljaisen tiedon jakamisen välineenä, tulisi sitä tarkastella kriittisesti sekä mestarin että oppipojan näkökulmasta. Konkari-aloittelija -parityöskentely on hyvä keino nuoremman työntekijän kokemusperäisen tiedon jakamiseen. Kokemuksellista tietoa ei tule pitää pelkästään sidoksissa ikään. (Virtainlahti 2009, 120-121.) Mestari-oppipoika -mallin välityksellä omakсутaan taitoja, arvoja ja käytäntöjä, jotka liittyvät työtehtäviin. Tämä malli antaa mahdollisuuden ensin reuna-alueella ja sittemmin syvemmin osallistua työn käytäntöön. (Hakkarainen 2017, 2.)

Hätönen (2011) kuvailee työkiertoa suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi henkilöstön kehittämisen välineeksi. Siinä työntekijä siirtyy väliaikaisesti ja omaehtoisesti toiseen tehtävään organisaation sisällä. Työkiertoa voidaan toteuttaa organisaation eri tasoilla, kuten tiimeissä. Työkierto tarjoaa työntekijälle uusia oppimiskokemuksia, jotka lisäävät tyytyväisyyttä ja hyvinvointia, lisää osaamista ja pätevyyttä, toiminta-valmiutta sekä edistää yksilön oppimista ja ammatillista kasvua. Työkierron avulla voidaan siirtää asiantuntijuutta organisaation sisällä. (Hätönen 2011, 98.) Myyry (2008, 19) painottaa työntekijöiden halukkuuden ja aktiivisuuden merkitystä työkierron onnistumisessa. Kiviranta (2010, 189) pitää henkilökiertoa hyvänä tiedon leviämisen välineenä. Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaation monimymälätyöskentelyssä on samanlaisia piirteitä niin työkierron kuin työn laajentamisen ja rikastamisen kanssa. Monimymälätyöskentely eroaa työkierrosta yksilönäkökulmasta katsottuna käytännössä siten, että työntekijän työtehtävät pysyvät samana, mutta työ suoritetaan totutusta poikkeavassa ympäristössä ja tiimissä. Monimymälätyöskentely on lisäksi epäsäännöllisempää kuin työkierto, jossa henkilö siirtyy toisiin tehtäviin määräaikaisesti.

Mallittamisella tavoitellaan Hätösen (2011, 102) sekä Asikaisen ja Toivosen (2004, 50) mukaan hiljaisen tiedon esiin saamista eli näkyväksi tekemistä. Mallittamista kannattaa kokeilla erityisesti silloin, kun halutaan nostaa jokin tietty asia oppimisen kohteeksi tai kehittää sitä. (Asikainen & Toivonen 2004, 36, 52.) Mallittamisessa Hätönen (2011) kertoo asian jo osaavan kertovan, mitä hän tekee puheen ja kirjoittamisen avulla. Tarkan kuuntelun ja kysymysten avulla osaamista tehdään näkyväksi kirjoittamalla työvaiheita konkreettisiksi ohjeiksi. (Hätönen 2011, 102.) Mallittaminen on siis aina tilannekohtaista oppimista, kuten Asikainen ja Toivonenkin (2004) toteavat. Heidän mukaansa mallittamisessa eri puolilta tuleva tieto yhdistyy osaamiseen. Ylhäältä tulee kehittämisen suunta, ulkoa mallittamisen välineet ja alhaalta ideat ja ratkaisut. Mallittamista voidaan toteuttaa taidon mallittamisessa itse itselleen tai toiselta henkilöltä ja osaamisen mallittamisessa ja välittämisessä. (Asikainen & Toivonen 2004, 37, 9, 59.)



### 3 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamista pidetään keskeisenä organisaation menestykseen vaikuttavana tekijänä. Osaamisen kehittäminen perustuu yksilöiden osaamisen arviointiin peilaten nykyisiin työtehtäviin ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Osaamisen arvioinnin pohjalta määritetään kehittämistarpeet ja keinot näiden tarpeiden täyttämiseen. (Kauhanen 2009, 143-146.) Yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan osaamista johtamalla (Viitala 2013, 170). Kauhanen (2009, 155) ja Viitalan (2013, 191) mukaan henkilöstön osaaminen kehittyy työpaikalla tai työpaikan ulkopuolella tapahtuvan oppimisen avulla. Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen johtamista, yksilön osaamisen rakentumista ja osaamisen arviointia sekä osaamisen kehittämistä työssä oppimisen avulla.

#### 3.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen kehittämisen lähtökohdaksi tarvitaan osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen kohdistuu Viitalan (2005) mukaan yrityksen kilpailukyvyyn vahvistamiseen ja varmistamiseen osaamisen avulla. Viitala pitää yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtämistä osaamisen johtamisen ytimenä. (Viitala 2005, 14, 17.) Osaamisen johtaminen käsittää Pohjalaisen (2016, 23) mukaan organisaation oppimista, asiantuntemuksen hyödyntämistä ja kehittämistä sekä organisaatiossa olevan tiedon ja tietämyksen tunnistamista ja hyödyntämistä eli tietojohdamista. Osaamisen johtaminen ja tietojohdaminen eli knowledge management voidaankin nähdä toistensa synonyymeinä.

Osaamisen johtaminen on organisaation perustehtävään, visioon ja strategiaan perustuvaa jatkuvaa ja tavoitteellista osaamispääoman kehittämistä. Osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen merkitys ymmärretään osana organisaation tuloksellista toimintaa. (Myyry 2008, 5.) Hätönen (2011) niin ikään nostaa esiin strategialähtöisyyden henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämisen tulisi perustua tietoon nykytilasta ja mitä halutaan kehittää tulevaisuuden tarpeisiin nähden. Tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstöllä on osaamista, joka mahdollistaa strategian

toteutumisen. Tätä osaamista kuvataan organisaation ydinosamiseksi. Ydinosaimisella tarkoitetaan organisaatiolle tyypillistä, hyvin laaja-alaista osaamista, joka tekee organisaatiosta ylivertaisen suhteessa kilpailijoihin. Ydinosaiminen toimii perustana koko organisaation ja henkilöstön osaamisvaatimuksille ja on osaamista, jota voidaan soveltaa organisaation kaikilla tasoilla. (Hätönen 2011, 6, 14.)

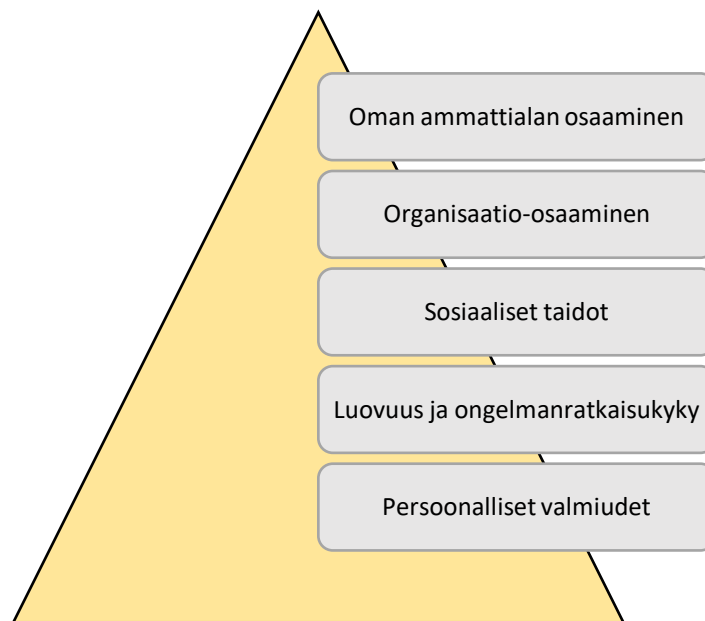
Esimiehen tehtävänä on vahvistaa tiimin osaamista niin, että se kykenee yhdessä edistämään oppimista. Epävirallisten keskustelujen tai kohtaamisten merkitys korostuu yhdessä oppimisen näkökulmasta. Esimiehen tulee mahdollistaa tiedon jakaminen ajan ja paikkojen puitteissa, jotta yksilöiden osaaminen saadaan tiimin yhteiseksi osaamiseksi. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 163, 177, 233.) Onnistunut johtaminen ja vuorovaikutteinen toimintakulttuuri varmistavat Kestin (2007, 180) mukaan osaamisen jakamisen ja motivoi omaehtoiseen oppimiseen. Viitala (2005) korostaa oppimista edistävän ilmapiirin kehittämistä yhtenä osaamisen johtamisen ulottuvuutena. Siinä on tärkeää koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen, mutta myös esimiehen ja alaisten keskinäisten vuorovaikutussuhteiden kehittäminen. (Viitala 2005, 16.) Työntekijä, joka on motivoitunut ja saa esimieheltä tukea ja ohjausta oppimiseen, oppii ja hänen osaamisensa kehittyy oikeaan suuntaan (Kiviranta 2010, 141).

### 3.1.1 Yksilön osaaminen

Yksilön osaamisen yhteydessä esille nousevat usein käsitteet ammattitaito ja kompetenssi. Kompetenssi tulee englanninkielisestä sanasta "competence", joka suomennettuna tarkoittaa pätevyyttä. Pätevyyden voi nähdä Viitalan (2005, 113) mukaan viittavan johonkin nimenomaiseen työtehtävään liittyviin valmiuksiin, kun taas ammattitaito viittaa pitkälle edistyneeseen osaamiseen.

Hätönen (2011) jaottelee osaamisen ammattitaidoksi ja varsinaiseksi osaamiseksi. Ammattitaito on kykyä yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot, johon liittyvät toimintaympäristö, työtehtävät ja työpaikan vaatimukset yhdessä henkilön tuntemusten ja persoonallisen kehityksen kanssa. Osaaminen on tietojen ja taitojen monipuolista yhdistämistä ja luovaa käyttämistä, ajattelun taitoja, organisointikykyä, tiimityötaitoja, oppimistaitoja, kykyä joustaa ja mukautua muutoksiin sekä kykyä reflektoida

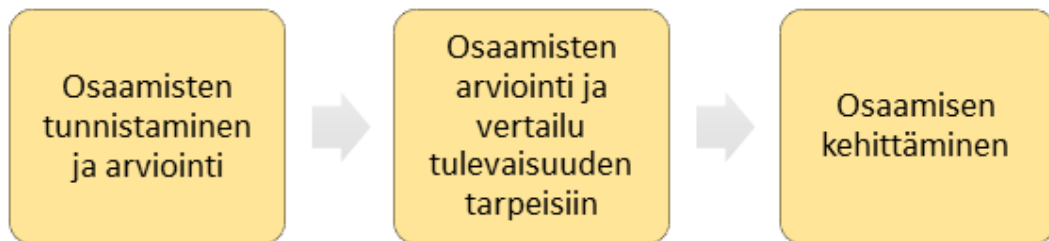
ja kehittää omaa toimintaa. (Hätönen 2011, 9.) Ståhlen ja Grönroosin (1999, 73) mukaan yksilöiden osaamisella tarkoitetaan kaikkea sitä tietoa ja taitoa, jonka ihmiset tuovat mukanaan yritykseen ja jolla he suoriutuvat työstään. Kauhanen (2009, 147) pitää kokemusta keskeisenä osana osaamista, koska se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja nopeuttaa oppimista. Kupiaksen ja muiden (2014, 50) mukaan osaaminen näkyy taitavana ja johdonmukaisena toimintana. Osaaminen sisältää aina hiljaista tietoa eli osaamista, johon sisältyvät henkilön toimintaa ohjaavat motiivit, käsitys itsestä, asenteet ja yksilölliset ominaisuudet (Hätönen 2011, 10-11). Kiviranta (2010) kiteyttää osaamisen perustavan siihen, että henkilö tietää ja osaa tehdä juuri hänelle annetun tehtävän. Tehtävän suorittamiseen liittyvä osaaminen on syvimmillään erittäin vahvaa ammattitaitoa. (Kiviranta 2010, 165.) Ammattitaidon rakentuminen on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Osaamispyramidi (mukaillen Viitala 2005, 116).

### 3.1.2 Osaamisen arviointi

Osaamisen arvioinnin tavoitteena on tuottaa yritykselle tietoa työntekijän osaamisesta, osaamisen kehittymisestä sekä osaamisen vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Viitalan (2005) mukaan yritysten on paikannettava ne osaamisen alueet, joihin tarvitaan vahvistamista. Tärkeää on, että henkilö itse arvioi omaa osaamistaan, mutta myös se miten hänen ympärillään olevat ihmiset näkevät hänen toimintansa. Arviointi liittyy ennen kaikkea yrityksen osaamisressurssien hyödyntämiseen ja oikeanlaiseen kohdentamiseen. Osaamisen arvioinnin osa-alueita peilataan useimmiten työtehtävän suorittamiseen liittyvään osaamiseen sekä yrityksen strategiaan ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Viitala painottaa kahta näkökulmaa osaamisen mittaamisessa: toimintaa ja sen taustalla olevaan osaamista. Taustalla olevan osaamisen arviointi liittyy Viitalan mukaan kehittämistarpeiden paikantamiseen. (Viitala 2005, 153-156.)



Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005, 87).

Osaamisen arviointiin on useita eri malleja, joita yritykset soveltavat omaan käyttöönsä sopiviksi. Kohdeyrityksessä osaamisen arviointi perustuu osaamisportaisiin, joiden osaamisalueet ovat myymälä-, tuote- ja palveluosaaminen sekä työyhteisötaitot ja tehokkaat työtavat. Nämä osaamiset on jaettu neljälle eri osaamistasolle, jotka ovat kehittyvä osaaja, osaaja, asiantuntijaosaaja ja huippuosaaja. Kehittyvä osaaja tarvitsee vielä tukea ja ohjausta. Asiantuntija- ja huippuosaajat ottavat vastuuta omien rooliensa yli ja kehittävät aktiivisesti omaa osaamistaan, huippuosaaja myös

muiden osaamista. Osaamisportaissa painotetaan työelämätaitoja, kuten omajohtajuutta, osaamisen jakamista, yhteisöllisyyttä ja monikanavaista viestintää. (Sjöblom 2019, 44-45.) Pitkälle edenneelle asiantuntijuudelle on ominaista keskittyä työn tavoitteisiin ja tuloksiin, ei niinkään prosessiin tai keinoihin, joilla on etenemässä. Arvioinnin päätavoite on kertoa arvioitavalle itselleen kehittymisen suunta ja johtaa oman osaamisen reflektointiin. (Viitala 2005, 160.)

### 3.2 Työssä oppiminen

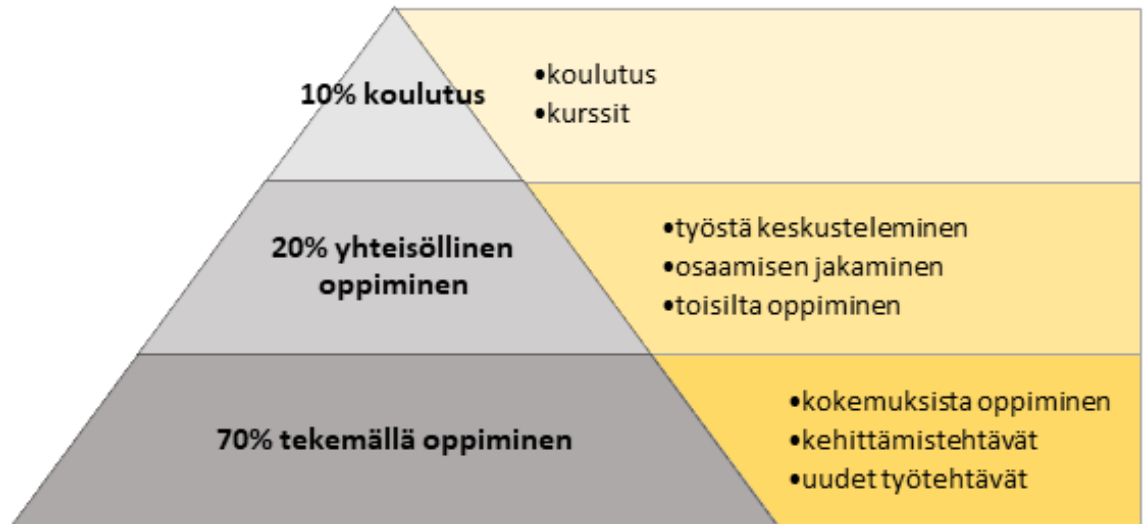
Organisaation työntekijöiden osaamisen kehittäminen tapahtuu oppimisen avulla. Työpaikka, työn luonne ja työn laatu sekä oppimiseen saatava tuki vaikuttavat Heikkilän (2006, 104) mukaan olennaisesti siihen, minkälaista oppimista tapahtuu. Hakkaraisen (2017, 2) mukaan oppiminen on yksilöllisen tiedonhankinnan prosessi. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat toiminnan muutoksiin. Oppiminen alkaa tietämättömyydestä, tietämisen ja ymmärtämisen kautta opitun asian soveltamiseen ja kehittämiseen. (Sydänmaalakka 2007, 33-34.) Oppiminen on opittavan asian tai taidon peilaimista aikaisempiin kokemuksiimme. Oppimiseen vaikuttavia tekijöitä ovat tavoitteellisuus, motivaatio, kokonaisuuksien hahmottaminen, aktiivisuus, ilmapiiri sekä vuorovaikutus ja palaute. (Kupias ym. 2014, 108, 111.)

Hakkaraisen (2017) mukaan ihmisen oppiminen on lähes rajatonta, jos hän voi yhteisöllisen oppimisen välityksellä nojautua oppimisen voimavaroihin: muodollisiin, ei-muodollisiin ja piileviin. Näillä Hakkarainen tarkoittaa tietoista ja tarkoituksellista oppimista, omaan tahtiin tapahtuvaa oppimista ja ei-tietoista oppimista. (Hakkarainen 2017, 2.) Oppiminen sisältää aina sekä tietoista havainnon keskiössä olevaa että hiljaista tietoa. Ei-tietoista oppimista tapahtuu työtä tekemällä ja kokeneempia seuraamalla. (Asikainen & Toivonen 2004, 14-15). Kupias ja Peltola (2019, 11) kuvailevat oppimista jonkun asian muuttumisena yksilön tiedoissa, taidoissa, tunteissa tai ajattelussa usein huomaamatta.

Työssä oppimista tapahtuu työtä tehdessä erilaisissa tilanteissa ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Virtainlahti 2009, 227). Työssä oppimisessa on Heikkilän (2006, 38) mukaan läsnä tietoa, joka kehittyy toiminnassa ja vuorovaikutuksessa fyysisen ja sosiaalisen ympäristön kanssa. Kupias ja Peltola (2019, 36) muistuttavat, että työssä oppiminen ei kuitenkaan ole pelkkää tiedon ja osaamisen siirtämistä, vaan se vaatii myös tiedon käsittelyä ja toiminnan harjoittelua. Kauhasen (2009, 153) mukaan oppiminen on jokaisen omalla vastuulla ja organisaatio voi tukea sitä luomalla erilaisia oppimisedellytyksiä ja -mahdollisuuksia. Työpaikka tarjoaa oppimisen lähteitä, kuten erilaisia ihmisiä, toimintamalleja, informaatiota ja tapahtumia, kunhan niiden varaan luodaan käytänteitä, jotka mahdollistavat oppimisen luontevana osana työtä. Työpaikkaan oppimisympäristönä voivat vaikuttaa myönteisesti tai kielteisesti millä tahansa organisaatiotasolla tehtävät päätökset, toimintatapojen valinnat ja resurssit. (Kupias & Peltola 2019, 11, 21.)

### **70-20-10-malli työssä oppimisessa**

70-20-10 on työelämässä laajasti käytetty malli siitä, miten oppimisen tulisi jakautua tekemällä oppimisen, yhteisöllisen oppimisen ja koulutuksen kesken. Mallin tarkoituksena on korostaa tekemällä oppimisen merkitystä työssä oppimisessa. Mallin ovat kehittäneet McCall, Lombardo ja Eichinger 1980-luvulla. Heidän mukaansa 70 prosenttia osaamisen kehittymisestä tapahtuu työn arjessa kokemuksellisesti erilaisia haasteita kohtaamalla ja ongelmatilanteita ratkomalla. Tähän kuuluu myös virheistä ja palautteesta oppiminen. Tekemällä oppiminen kehittää työntekijän ammattitaitoa kokonaisvaltaisesti. 20 prosenttia oppimisesta tapahtuu yhteisöllisen oppimisen kautta vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tähän sisältyy kokemusten ja osaamisen jakaminen ja kollegan tai esimiehen työn seuraaminen. Ainoastaan 10 prosenttia ammatillisesta kehityksestä tapahtuu muodollisen koulutuksen kautta. (Training Industry 2014.) Kupias ja Peltola (2019) pitävät 70-20-10-mallin prosenttiosuuksia vanhanaikaisina, koska heidän mukaansa työtä tehdään nykyään enemmän kiinteässä vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja näin ollen prosenttiosuudet sulautuvat toisiinsa yhteisöllisen oppimisen osuuden ollessa suurempi kuin 20%. Muodollinen koulutus on heidän mukaansa enemmän harjoitusten tekemistä oikeiden töiden muodossa. (Kupias ja Peltola 2019, 23.)



Kuvio 7. 70-20-10 osaamisen kehittämisen ja oppimisen malli (mukaillen Kupias ja Peltola 2019, 24).

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään tämän opinnäytetyön empiiristä tutkimusosuutta. Luvussa tuodaan esiin tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joihin aineistokeruu pohjautuu. Tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan valinta perustellaan tutkimusmenetelmäkirjallisuuteen ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen nojaten. Tutkimuksen aineistonkeruu, -kuvaus ja -analysointivaiheet käydään läpi yksityiskohtaisesti perusteluineen, tulkintoineen ja johtopäätöksineen.

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää näkemyksiä hiljaisen tiedon jakamisen vaikutuksesta myyjien osaamisen kehittämiseen monimyyvälätyöskentelyssä. Monimyyvälätyöskentely tarjoaa uutena työn kehittämisen menetelmänä Alkossa mielenkiintoisen lähtökohdan tutkimuksen toteuttamiselle. Tutkimuksen avulla ilmiöstä halutaan tehdä ymmärrettävämpi. Tutkimuksen näytteeksi valittiin neljä monimyyvälätyöskentelyn eri vaiheissa olevaa kaupunkia yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tutkimusongelmana on selvittää, miten hiljaisen tiedon jakaminen vaikuttaa myyjien

osaamisen kehittämiseen ja siihen pyritään vastaamaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Minkälaiseksi hiljainen tieto ymmärretään Alkon myymälätyössä?
2. Miten tietoa jaetaan monimyyvälätyöskentelyssä?
3. Miten myyjien osaamista voidaan kehittää Alkossa?

## 4.2 Tutkimusmenetelmä

Puusan ja Juutin (2011) mukaan tutkimuksen lähestymistavan valinta määräytyy sen mukaan, minkälaisiin kysymyksiin tutkimuksen avulla haetaan vastausta ja minkälaista tietoa tutkimuksen avulla pyritään saavuttamaan. Heidän mukaansa on tärkeää, että tutkimuksen osat eli tieteenfilosofiset taustaoletukset, tutkittava ilmiö, teoreettinen viitekehys, tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmä, ovat tasapainossa. (Puusa & Juuti 2011, 23-25.)

Masonin (2002) mukaan laadullinen tutkimus perustuu tieteenfilosofiseen ajatteluun, miten sosiaalista maailmaa ymmärretään, koetaan, tulkitaan ja muodostetaan. Laadullisen tutkimuksen eri suuntaukset lähestyvät näitä elementtejä eri tavoin, mutta kaikki näkevät ainakin osan näistä merkityksellisinä. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään menetelmiä, jotka ovat herkkiä kontekstille, jossa aineisto tuotetaan. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena Mason pitää kontekstuaalisen ymmärryksen tuottamista ilmiöstä rikkaan ja yksityiskohtaisen aineiston perusteella. Tutkimuksen tekeminen perustuu analyysimenetelmiin, selityksiin ja argumenttien rakentamiseen, joihin liittyy kompleksisuuden, yksityiskohtien ja kontekstin ymmärtäminen. (Mason 2002, 3.)

Alasuutari (2011) kuvaa laadullista tutkimusta merkkien tulkitsemiseksi ja uusien johtolankojen aktiiviseksi tuottamiseksi. Hänen mukaansa johtolankojen avulla pyritään päättämään jotain sellaista, joka ei ole paljaalla silmällä nähtävissä eli pyritään pääsemään havaintojen taakse. Havaintoja tarkastellaan ainoastaan tietystä eksplisiitti-



sestä näkökulmasta, jota kutsutaan teoreettiseksi viitekehukseksi. Teoreettinen viitekehys määrää sen millainen aineisto kannattaa kerätä ja millä tavalla aineisto analysoidaan. Tutkimusmetodia tarvitaan Alasuutarin mukaan erottamaan havainnot tutkimuksen tuloksista. (Alasuutari 2011, 77-83.) Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yksittäisiin tapauksiin niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkitysten kautta. Samalla pyritään antamaan lukijalle uusi tapa ymmärtää jotain ilmiötä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31, 43.)

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu hiljaisesta tiedosta ja osaamisen kehittämisestä. Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Menetelmävalintaa puoltaa se, että tutkimuksessa haetaan vastauksia ”mitä-”, ”miten-” ja ”miksi-” kysymyksiin, tutkijan kontrolli tapahtumiin on vähäinen ja tutkimuksen kohteena on meneillään oleva ilmiö. Punch (1998) pitää tapaustutkimuksen tarkoituksena kerätä yhdestä tai useammasta tapauksesta täysi ja yksityiskohtainen ymmärrys tapauksen luonteeseen sopivaa menetelmävalintaa käyttäen. Punch kehottaa rajaamaan tapauksen hyvin tutkimusprosessin alussa ja tutkimusongelman tulisi hänen mukaansa edustaa ilmiölle tyypillisiä piirteitä. (Punch 1998, 150, 153.) Erikssonin ja Koistisen (2005) mukaan tapaustutkimuksessa keskitytään tutkittavaan tapaukseen tai tapauksiin, joiden määrittelylle tutkimusasetelma ja aineiston analyysi perustuvat. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaisu. He pitävät tapaustutkimusta (engl. case study research) ennemminkin tutkimussuuntauksena kuin aineistonkeruu- tai analyysimenetelmänä. Tarkemmin rajattu tapaus voi heidän mukaansa olla yrityksen yksikkö, ryhmä, projekti, ilmiö tai prosessi, jolloin koko yritys muodostaa kontekstin, jossa tutkimus tapahtuu. Tapauksen liittäminen kontekstiin on tärkeää, koska se tekee tapauksen ymmärrettäväksi ja selittää sitä. (Eriksson & Koistinen 2005, 1-7.)

Tässä tutkimuksessa kontekstina toimii monimyyvälätyöskentely ja tapauksena (ilmiönä) on hiljainen tieto osaamisen kehittämisessä. Valintaan vaikuttivat kohdeyrityksen strategiassakin painotettu vahvaan osaamiseen ja osaamisen hyödyntämiseen pyrkivä työkuulttuurin kehittäminen, johon monimyyvälätyöskentely lukeutuu. Hiljainen tieto muodostaa valtaosan yksilön osaamisesta, joten sen ymmärrettävyyttä ha-

luttiin tutkimuksen avulla lisätä, samoin kuin selvittää hiljaisen tiedon jakamisen keinoja. Laineen, Bambergin ja Jokisen (2007, 10) mukaan tapaustutkimuksen päämääränä onkin lisätä ymmärrystä ilmiöistä ja sen olosuhteista.

### 4.3 Tutkimuksen aineistonkeruu

Tapausta valitessa on syytä pohtia käytännön asioita tutkimuksellisten asioiden rinnalla. Eriksson ja Koistinen (2005) kehottavat miettimään, miten tapausta pystyy tutkimaan, onko aineiston saaminen mahdollista ja kuinka hankalaa ja ovatko mahdolliset haastateltavat halukkaita vastaamaan kysymyksiin. Tutkijan tulee huomioida myös tutkimuksen tekemiseen käytettävissä olevat resurssit sekä sisäänpääsy tapaukseen. (Eriksson & Koistinen 2005, 23.) Tapaustutkimukselle tyypillisiä laadullisia aineistokeruumenetelmiä ovat haastattelu- ja kirjalliset aineistot sekä havainnointi (Koskinen ym. 2005, 157).

Puusa (2011) kuvailee haastattelua keskusteluksi, jolla on etukäteen asetettu tavoite ja, jota tutkija johdattelee. Puusan mukaan haastattelu on vuorovaikutteista ja tutkija ja haastateltava vaikuttavat toinen toisiinsa. (Puusa 2011, 73.) Tuomen ja Sarajärven (2018, 84) mukaan haastattelua on järkevä käyttää menetelmänä silloin, kun haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai mihin hänen toimintansa perustuu. Koskinen ja muut (2005) pitävät haastattelua ainoana keinona kerätä ihmisten tulkintoja ja merkityksiä ilmiöistä. Haittana he pitävät sitä, että haastattelut tarjoavat epäsuoraa tietoa eli haastateltavan käsityksen ilmiöstä. (Koskinen ym. 2005, 106-107.) Puusan (2011, 80) mukaan tutkija tekee aina tulkintaa haastateltavien esittämistä ajatuksista. Haastattelut voidaan Vilkan (2015, 123) mukaan toteuttaa yksilöhaastatteluina, joka on perinteisin, mutta myös pari- ja ryhmähaastatteluina.

Tutkimuksen ajalliset ja käytännön resurssit huomioiden tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Valintakriteerinä vaikutti tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkittavan ilmiön monimuotoinen luonne. Teemahaastattelu koettiin parhaana metodina kerätä tutkimuskysymys-

ten vastaamiseen tarvittava aineisto. Teemahaastattelussa haastateltava vastaa kysymyksiin usein omin sanoin ja teemahaastattelu sallii jopa kysymysten esittämiseen haastattelijalle (Koskinen ym. 2005, 104). Aineistonkeruussa haluttiin jättää mahdollisuus syventää saatavia tietoja ja haastatteluissa se on mahdollista perusteluita pyytämällä tai lisäkysymyksiä esittämällä. Lisäksi haastattelutilanne mahdollistaa keskustelun ilmiöstä ja siinä on mahdollista varmistaa se, että haastateltava ymmärtää ilmiön oikealla tavalla. Puusan (2011, 81) mukaan teemahaastattelun lähtökohta on, että haastateltavat ovat kokoneet tietyn asian tai prosessin. Tutkimusasetelmasta muodostui kolme osa-aluetta: monimyyhälätyöskentely, hiljainen tieto ja osaamisen kehittyminen. Haastattelun teemat muodostettiin näistä osa-alueista ja niiden alle muodostettiin 6-10 alakysymystä teoreettisesta viitekehystä johdettuna. Alakysymysten (liite. 2) esittämisjärjestys ja niiden muoto vaihtelivat haastattelutilanteissa. Teemahaastattelua ohjaavat etukäteen valitut teemat ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset. Teemahaastattelun eteneminen vaihtelee lähes avoimesta strukturoidusti etenevään haastatteluun, mutta kysymyksiä ohjaa kuitenkin tutkimuksen ongelmanasettelu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87- 88.) Etukäteen ajateltu haastattelu-runko auttaa tutkijaa varmistamaan, että tutkija saa tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa, kun keskustelu keskittyy tutkimuksen kannalta oleellisiin seikkoihin. Teemojen avulla ilmiö pilkotaan osa-alueisiin, joiden sisältöä ja merkityksiä tutkija pyrkii ymmärtämään esittämiensä kysymysten avulla. Syntyvää aineistoa tulkitaan myöhemmin teoriaan peilaten. (Puusa 2011, 82-83.)

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin vaan sen tavoitteena on kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa toimintaa tai antaa tulkinta jollekin ilmiöille teoriaan nojautuen. Siksi he pitävät tärkeänä valita tutkimuksen kohteeksi sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 98.) Teemahaastattelun kohderyhmäksi valikoitui monimyyhälätyöskentelyssä mukana olevia esimiehiä eli Alkon palvelupäälliköitä. Tarkemmaksi kohderyhmäksi muotoutui viisi kaupunkia ja näiden kaupunkien palvelupäälliköt. Kaupungit valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Haastattelukutsu lähetettiin tammikuussa 2019 sähköpostitse palvelupäälliköille ja siihen liitettiin teemahaastattelun runko (liite. 1).

Haastateltavat eivät tienneet kysymyksiä etukäteen. Kutsuja lähetettiin 12 kappaletta: myönteisiä vastauksia tuli kahdeksan, kielteisiä vastauksia kolme ja yksi ei vastannut haastattelukutsuun ollenkaan. Lopulliseksi haastattelijoukoksi valikoitui kahdeksan palvelupäällikköä neljästä kaupungista, jotka ovat eri vaiheissa monimyymlätyöskentelyssä. Myymäläryhmien koko vaihteli 13 henkilöstä 22 henkilöön. Haastattelujen ajankohdat ja paikat saatiin sähköpostitse sovittua sujuvasti. Jokaista kaupunkia kohden haastateltiin kahta palvelupäällikköä. Kaikki haastateltavat ovat toimineet Alkossa myymäläpäällikköinä ennen organisaatiomuutosta keväällä 2017. Palvelupäälliköt valittiin haastateltaviksi siksi, että he edustivat sekä omaa että johdettavan tiiminsä kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Esimiesasemassa he pystyvät vaikuttamaan hiljaisen tiedon jakamisen kannalta oleellisiin tekijöihin omassa tiimissään ja heillä on paras tieto tiiminsä osaamisesta ja sen kehittamisestä. Palvelupäälliköillä nähtiin lisäksi olevan kaksisuuntainen rooli tutkittavan ilmiön kannalta, koska he tekevät normaalia myymälätyötä noin kaksi päivää viikossa esimiestyön ohella.

Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2019. Kaksi haastattelua tehtiin parihaastatteluna haastateltavien toiveesta ja neljä haastattelua toteutettiin yksilöhaastatteluina, kuten alun perin oli suunniteltu. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla joko myymälän taustatiloissa tai aluetoimistolla. Tilojen toimivuus haastattelujen tekemiseen oli etukäteen selvitetty. Tarkoituksena oli minimoida äänet ja kauttakulku ja rauhoittaa tila haastattelun tekemiselle. Haastattelut tallennettiin sekä varsinaiseen sanelimeen että matkapuhelimen sanelimeen, jonka jälkeen ne siirrettiin tietokoneelle. Muistiinpanovälineitä käytettiin vähän ainoastaan ensimmäisen haastattelun aikana. Haastateltavia informoitiin käytännön asioista, kuten anonymiteetistä, ennen haastattelun aloittamista ja annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä. Pieni keskustelu ennen haastattelun aloittamista rentoutti haastattelutilannetta ja lähtökohtaisesti tilanne oli tuttavallinen, koska opinnäytetyön tekijä ja haastateltavat edustivat samaa organisaatiota. Haastattelut olivat kestoltaan n. 1-1,5h. Parihaastattelut kestivät pisimpään. Ensimmäinen haastattelu eteni hyvin paljon teemojen ja niiden alakysymysten mukaisesti, mutta mitä pidemmälle haastattelukierroksella päästiin, sitä enemmän kysymysrungosta poikettiin. Parihaastattelut olivat keskustellevampia kuin yksilöhaastattelut, samoin kuin kaksi viimeistä yksilöhaastattelua ensimmäisiin verrattuna. Kaikissa haastatteluissa tunnelma oli rento ja vuorovaikutus

oli luontevaa. Haastateltaville annettiin mahdollisuus tutustua aineistoon sen litteroimisen jälkeen, mutta he eivät kokeneet sitä tarpeelliseksi.

Puusan ja Juutin (2011, 51) mukaan laadullinen tutkimus antaa tilaa aineistolle eli tutkija voi palata tarkentamaan tutkimuskysymystään löytäessään aineistosta jotain ennalta arvaamatonta. Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys oli ohjannut aineistonkeruuta, mutta haastattelujen jälkeen tutkijan oma ymmärrys ilmiöstä kasvoi ja tarkentui, jonka myötä tutkimuskysymykset muotoiltiin uudestaan. Tutkimuksen tavoite pysyi kuitenkin samana.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineiston muodostaa tutkittavien kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tehtävänä on aineiston erittelemine ja yhdistäminen eli pilkkominen osiin ja synteessin kautta uudelleen järjestäminen valitsemansa menetelmän mukaisesti. (Puusa 2011, 114-115.) Tässä tutkimuksessa aineisto muodostui teemahaastatteluista. Teemahaastattelut litteroitiin lähes sanatarkasti haastattelun jälkeisinä päivinä. Litteroitua aineistoa kertyi 13-19 sivua/haastattelu, yhteensä 98 sivua. Litteroinneissa haastateltavat koodattiin H1, H2 ja niin edelleen. Haastateltavien sukupuolta tai ikää ei ollut tutkittavan ilmiön kannalta tarpeellista tuoda esiin. Nämä haluttiin myös anonyymiteetin takia jättää pois tutkimusraportista, samoin kuin haastateltavien työsuhteen kesto. Ennen analyysiä aineisto luettiin kahteen kertaan ja tarkistettiin mahdollisilta virheiltä ja puutteilta.

Litteroitua materiaalia lähestyttiin faktanäkökulmasta, joka Alasuutarin (2011) mukaan tarkoittaa sitä, että tutkija on kiinnostunut niistä tiedoista, joita tutkittavat kertovat asiasta. Tutkija ikään kuin tarkastelee todellisuutta aineiston kautta. (Alasuutari 2011, 90-91.) Tarkastelun avulla pyrittiin selvittämään, minkälaisia merkityksiä tutkittavat antoivat haastattelussa esiin tuomilleen asioille. Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, jossa käytettiin aineistolähtöistä analyysitapaa. Aineistolle haluttiin antaa mahdollisuus nostaa ilmiötä selittäviä asioita. Sisällönanalyysin

avulla tekstistä pyritään etsimään merkityksiä ja aineistoa kuvataan sanallisesti. Samalla sen tarkoitus on aineiston järjestäminen tiiviiseen ja selkeään muotoon sen sisältämä informaation huomioiden. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117-122.) Sisällönanalyysi etenee kuvion 8. mukaisesti.



Kuvio 8. Sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, 123).

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on pelkistäminen eli tutkimukselle epäolennaisen poistaminen merkittävällä tutkimusongelmaa kuvaavilla ilmauksilla. Seuraavaksi pelkistetyt ilmaukset taulukoidaan. Tämän jälkeen pelkistetty aineisto ryhmitellään ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja niiden perusteella muodostetaan alaluokkia, jotka nimetään

ryhmää kuvaavilla käsitteillä. Ryhmittelyn muodostamat alaluokat antavat alustavan kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123-124.)

Taulukko 2. Kuvaus pelkistämisestä ja alaluokan muodostumisesta

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
"Jos se jossakin myymälässä ei toimi niin silloin sinne vietäs sitä osamista toisesta myymäläryhmästä, että haluatko että katotaan läpi, miten tämä toimii." (H2)	Osaamisen jakaminen monimyyvälätyöskentelyssä	Osaamisen jakaminen
"Meidän nuorimmat peruskurssilaiset tekivät yhteisen tiedon jakamisen, heillä oli WhatsUp-ryhmä, jossa he suunnitteli mitä kukakin kertoo siitä kouluspäivästä." (H3)	Tiedon jakaminen tiimissä	Osaamisen jakaminen
"Tuodaan tuliaisia toisesta myymäläryhmästä, just sitä osamista tai että joku vinkki, on se sitten tuotepuolen tai joku muu, käyttövinkki goldiin tai." (H8)	Vinkkien tuominen toisesta myymäläryhmästä	Osaamisen jakaminen

Taulukko 3. Kuvaus alaluokan tiivistymisestä pääluokaksi

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Osaamisen jakaminen	Yhteisöllinen oppiminen	Työssä oppiminen

Sisällönanalyysi jatkuu muodostamalla alaluokista yläluokkia ja yhdistämällä yläluokat pääluokiksi, jotka nimetään aineistoa kuvaavan ilmiön mukaan. Käsitteiden yhdistämistä jatketaan niin pitkään kuin se on mahdollista, mutta kuitenkin säilyttämällä

yhteys alkuperäisdataan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125-126.) Tämän tutkimuksen aineisto luokiteltiin pääluokkien muodostamiin käsitteisiin asti, joita aineiston analyysin tuloksena saatiin viisi. Pääluokat ovat viestintä, hiljainen tieto, työssä oppiminen, työhyvinvointi sekä johtaminen. Pääluokat on kuvattu taulukoissa 4-8. Näiden empirisestä aineistosta muodostettujen pääluokkien eli käsitteiden avulla pyritään muodostamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Vastaukset muodostuvat empirisestä aineistosta, johtopäätöksistä ja teoreettisista käsitteistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Tutkimuksen tuloksissa (5.luku) kuvataan tarkemmin sisällönanalyysin pohjalta muodostettujen käsitteiden sisällöt.

Taulukko 4. Yläluokkien tiivistyminen hiljainen tieto -pääluokaksi

Yläluokka	Pääluokka
Tapa toimia Ammattitaito Osaaminen Käytännön tieto Opittu tieto Kokemusperäinen tieto Kyseenalaistettava tieto/toimintatapa Henkilökohtainen Intuitio Hiljaisen tiedon jakaminen Hiljaisen tiedon merkitys	Hiljainen tieto

Taulukko 5. Yläluokkien tiivistyminen työssä oppiminen -pääluokaksi

Yläluokka	Pääluokka
Tekemällä oppiminen Yhteisöllinen oppiminen Koulutus	Työssä oppiminen



Taulukko 6. Yläluokkien tiivistyminen viestintä -pääluokaksi

Yläluokka	Pääluokka
Informaatiokulttuuri Informaatiokäyttäytyminen Digitaalinen viestintä	Viestintä

Taulukko 7. Yläluokkien tiivistyminen työhyvinvointi -pääluokaksi

Yläluokka	Pääluokka
Työilmapiiri Työssä jaksaminen Vertaistuki	Työhyvinvointi

Taulukko 8. Yläluokkien tiivistyminen johtaminen -pääluokaksi

Yläluokka	Pääluokka
Esimerkillä johtaminen Henkilöstöressurssien johtaminen Operatiivinen johtaminen	Johtaminen

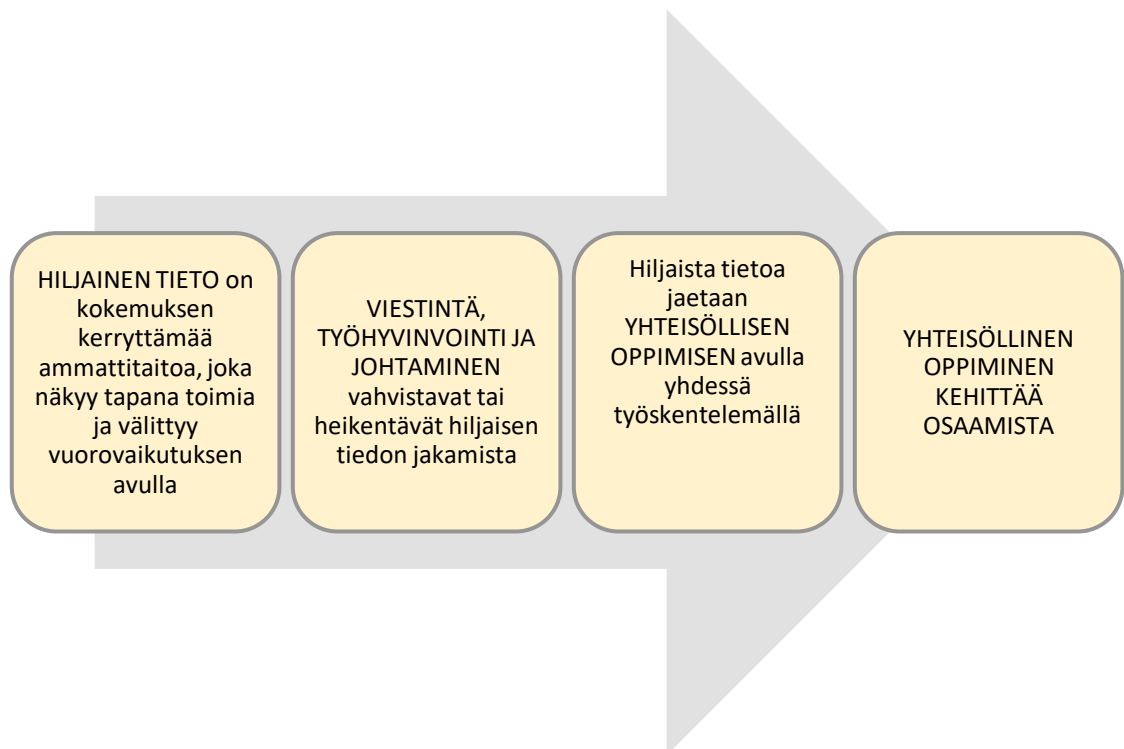
## 5 Tutkimustulokset

Tutkimusaineiston perusteella ilmiötä, hiljainen tieto osaamisen kehittämisessä, selit-  
täviksi käsitteiksi nousivat hiljainen tieto, työssä oppiminen, viestintä, työhyvinvointi  
ja johtaminen. Viestintä, työhyvinvointi ja johtaminen voivat joko heikentää tai vah-  
vistaa hiljaisen tiedon jakamista. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia kä-  
sitteiden sisältöjen kautta ja vastataan tutkimuskysymyksiin, jotka oli esitetty seuraavasti:

1. Minkälaiseksi hiljainen tieto ymmärretään Alkon myymälätyössä?
2. Miten tietoa jaetaan monimyyvälätyöskentelyssä?

### 3. Miten osaamista voidaan kehittää Alkossa?

Yhteenvetona tuloksista voidaan todeta, että hiljaista tietoa voidaan Alkon monimymälätyöskentelyssä jakaa yhteisöllisen oppimisen välityksellä yhdessä työskentelemällä. Yhdessä työskentely voidaan toteuttaa erilaisin paripohjaisin keinoin. Tulosten perusteella haastateltavat ymmärtävät hiljaisen tiedon kokemuksen kerryttämäksi ammattitaidoksi, joka näkyy tapana toimia ja välittyy vuorovaikutuksessa. Viestinnällä, työhyvinvoinnilla ja johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, millaiset edellytykset hiljaisen tiedon jakamiselle syntyvät ja näitä käsittelevien kappaleiden yhteydessä on kussakin esitetty kuvio vahvistavista (keltainen) ja heikentävistä (harmaa) tekijöistä. Yhteisöllisellä oppimisella voidaan puolestaan nähdä osaamista kehittävä vaikutus. Alla on esitetty tulokset kiteyttävä malli osaamisen kehittämisestä hiljaisen tiedon avulla.



Kuvio 9. Malli osaamisen kehittämisestä hiljaisen tiedon avulla

## 5.1 Hiljainen tieto Alkon monimyyvälätyöskentelyssä

Haastateltavat ymmärsivät hiljaisen tiedon tavaksi toimia. He korostivat yksilön toimintaa, mutta hiljaista tietoa kuvailtiin myös myymäläryhmän tai tiimin tavaksi toimia. Hiljainen tieto on haastateltavien mukaan asiantuntijuutta, kuten tuotetietoutta ja palveluosaamista, persoonallisuutta, tehokkuutta ja tarkkuutta tekemisessä, kokonaisuuden hahmottamista, intuition ja ajattelun ohjaamaa toimintaa ja työyhteisötaimatoja. Haastateltavat liittivät hiljaisen tiedon huippuosaamiseen ja esimerkillisyyteen toiminnassa. Hiljaisen tiedon voisi sanoa näkyvän vahvana ammattitaitona myyjän työssä.

*Hiljainen tieto välittyy käytännön työssä ja käytännön ohjeena. (H1)*

*Asiantuntijuutta esimerkiksi tuoteosaamisen puolella. (H2)*

*Ehkä se on semmosta ymmärrystä ja semmosta kanssa, että tiedät miksi teet jotain ja mitä se tarkoittaa vähän laajemmin ja mihin se johtaa. (H5)*

*Kun olet innostunut siitä, mitä sä teet ja sä tykkäät työstäs niin se vaan näkyy joka asiassa, mitä sä teet. Se on tehokkuutta ja ennen kaikkea sitä asiakaspalvelua ja työkavereiden huomioon ottamista ja tarkkuutta ja se on kaiken kattava minusta. (H6)*

Haastateltavat toivat esiin työkokemuksen merkityksen hiljaisessa tiedossa. Työkokemus liitettiin asiantuntemuksen, käytännön osaamisen ja pelisilmän kehittymiseen. Työnteon myötä kokemus ja tieto lisääntyvät. Samalla kasvavat osaaminen ja sen myötä ammattitaito. Ilman kokemusta näkyvän tiedon soveltamista käytännön myymälätyöhön pidettiin vaikeana. Kokemusta pidettiin arvokkaana pääomana, joka sujuvoittaa käytännön toimintaa ja, jota ilman myymälärutiinit voivat olla haasteellisia.

*Kyllä se on kokemuksen mukanaan tuoma pelisilmä. (H7)*

*Semmosta tietoa, mikä on vuosien varrella tullut ja opittu tekemisen kautta. (H5)*

*Ne, jotka on pitkään katsoneet raportteja, tietää mitä ne luvut tarkoittaa ja miten niitä pitää seurata. (H2)*

*Hyvin hankalaa luottaa tällä hetkellä omassa roolissa myymälän joka-päiväinen tekeminen semmosen porukan käsiin, jotka ovat kaikki hirveän tuoreita. (H2)*

Haastateltavien mukaan hiljainen tieto on haastavaa, ellei jopa mahdotonta kirjoittaa ohjeiksi, eikä sitä pidetty järkevänäkään. Sen nähtiin välittyvän pääasiassa suullisesti ja tekemisen kautta. Monimyyvälätyöskentely nähtiin hyvänä keinona tuoda esiin yksilön hiljaista tietoa, joko osaamisen jakamisen tai toiminnan kehittämisen muodossa esimerkiksi ideoina. Aineistosta ilmeni myös, että hiljainen tieto ei aina ole oikeanlainen tapa tehdä asioita, vaan se voi olla myymäläkohtainen rutiini, joka on totuttu tekemään tietyllä tavalla. Näin ollen osa haastateltavista piti hiljaista tietoa kyseenalaisena. Monimyyvälätyöskentelyä pidettiin hyvänä tapana toimintatapojen yhtenäistämiseen ja samalla vanhojen myymälärutiinien uudistamiseen.

*Kun sä menet sinne toiseen myymälään niin sulla pitäis olla ne aistit avoinna, että miten täällä toimitaan ja ai kun kiva juttu toi ja mä voisoin nyt jakaa tätä tietoa täällä tai tän asian opettaa tai kertoa tolle. (H7)*

*Seuraamalla mitä se toinen tekee tai miten tekee, ehkä se liikkuminen sitä kuitenkin tuo esiin. (H5)*

*Hiljanen tietohan on sitä, että se on just sitä opittua, jota pystyy siirtämään. (H4)*

*Tiettyjä asioista opetellaan tekemään aina näin ja se siirtyy hiljasena tietona, että meillä on aina tehty näin ja sit pitää löytyä kumminkin aina se, joka uskaltaa kyseenalaistaa, että hei miksi te teette näin ja siinä mielessä monimyyvälätyöskentely on ollut hyvä. (H1)*

## 5.2 Työssä oppimisen käytäntöjä monimyyvälätyöskentelyssä

Haastateltavien mukaan osaamisen kehittyminen tapahtuu työssä oppimisen kautta. Työssä oppimisesta suurin osa tapahtuu työtä yhteisöllisen oppimisen ja tekemällä-oppimisen kautta. Vain murto-osa oppimisesta tulee koulutuksesta saadun informaation muodossa. Yhteisöllisen oppimisen muotoina ilmenivät osaamisen jakaminen, kokemusten jakaminen, osallistaminen ja työskentely yhdessä. Yhdessä työskentelyn muotoja olivat työparityöskentely ja mestari-oppipoika -malli. Työskentely tapahtui

joko yhdessä tekien tai konkarin ohjauksessa. Mallioppimista toteutettiin havainnoinnilla ja seuraamalla toisen työtä. Mestari-oppipoika -mallia esimiehet toteuttivat osittain suunnitelmallisesti. Osaamisen jakaminen oli aineiston perusteella vastavuoroista, eli osaamista jaettiin sekä omassa myymäläryhmässä vieraileville myyjille että vierailevana myyjänä toisessa myymäläryhmässä. Osallistaminen oli esimerkiksi pienien työtehtävien jakamista ja palautteen pyytämistä.

*Se on uusille työntekijöille tosi hyvä tapa osottaa kiinnostusta, että kun ne kyselee kollegalta neuvoa ja kysyy niitä eroja niin sieltä tulee semmosta oikein sanotettua tietoa paljon, että kun kerrotaan jostain viinistä tai muusta niin se tulee samalla lailla kun asiakkaalle kerrotaan, että siitä voi oppia paljon helpommin sen saman asian kun että luet ja yrität päntätä. (H5)*

*Työpariajattelulla, että laitan uuden ja konkarin tekemään työvuoroja keskenään, että ne toinen toisilleen antavat siinä. (H3)*

*Ja sit taas tuoteosaaminen, niin kyllähän sä saat varmasti jos oot vuorossa jonkun tosi gurun kanssa niin varmaan saat sieltä. (H8)*

Toisena vahvana oppimisen muotona haastateltavat pitivät tekemällä oppimista. Osa haastateltavista piti työtä tekemällä tapahtuvaa oppimista tärkeimpänä osaamista kehittävänä tekijänä. Työtä tekemällä tapahtuva oppiminen koostui haastateltavien mukaan käytännön tekemisestä, työssä vastaan tulevien haasteiden kohtaamisesta ja ratkaisemisesta sekä tiedon hakemisesta ja soveltamisesta käytäntöön. Tekemällä oppimisessa nousivat esiin myös monimyymälytyöskentelyn tuomat oppimista lisäävät vaikutukset, kuten uusiin ihmisiin tutustuminen ja heidän kanssaan töiden tekeminen, uusien toimintatapojen havainnointi ja niiden soveltaminen omaan toimintaan ja itsevarmuuden kasvaminen työnkuvan laajentumisen myötä.

*Aukasee ihanasti silmiä, että kun käy monessa paikassa niin näkee niitä, että pikkasen voi napata sieltä ja täältä ja tuolta ja tehdä siitä omaan ryhmään sopivia juttuja. (H3)*

*Työssä oppiminen on mun mielestä se a ja o. (H7)*

*Et sä kirjoista opi niitä asioita, mitä sä tuolla käytännössä joudut tekemään, että se on vaan käytännön kautta ne opittava. (H3)*

### 5.3 Viestintä monimyymläytyöskentelyn arjessa

Tiedon jakamiseen ja vuorovaikutuksen laatuun ja määrään vaikuttavat haastateltavien mukaan informaatiokulttuuri ja informaatiokäyttäytyminen. Myös digitaalinen viestintä ja sen eri muodot nousivat esiin, ja niiden merkitystä, erityisesti yksityisen sosiaalisen verkoston Yammerin, on pohdittava erikseen. Hiljaisen tiedon jakamisessa on kuitenkin tärkeää kiinnittää huomiota erityisesti vuorovaikutuksen välityksellä tapahtuvaan tiedon jakamiseen.

Vuorovaikutus on myymäläryhmissä pääasiassa avointa, keskustelevaa ja aktiivista. Yksi myymäläryhmä oli esimiehen mukaan vähän hiljaisempi, toinen konservatiivisempi. Suurin osa esimiehistä piti vuorovaikutusta parhaana tiedon jakamisen välineenä. He nostivat työtä tehdessä jaettavan tiedon suurimpaan rooliin ja pitivät kollegoja ja työyhteisöä parhaina tiedon lähteinä. Avoin ja aktiivinen vuorovaikutus käsittelee esimiesten mukaan tiedon jakamista arjen työssä, mielipiteiden ilmaisemista ja kompromissiratkaisujen tekemistä yhdessä. Yhteisen ongelmanratkaisun nähtiin niin ikään vaikuttaneen vuorovaikutukseen positiivisesti. Palautteen antaminen rakentavasti ja toista kunnioittavasti vaikutti kuuluvan kiinteänä osana myymäläryhmien informaatiokulttuuriin. Monimyymläytyöskentely on haastateltavien mukaan lisännyt vuorovaikutusta ja parantanut sisäistä viestintää. Samalla informaatiokulttuuri on muuttunut ylhäältäpäin tapahtuvasta tiedonjakamisesta enemmän tiimeissä tapahtuvaan tiedon tuottamiseen ja tiimien väliseen tiedonjakamiseen.

*Ollaan avoimia ja pystytään puhumaan vaikeista asioista ja nostetaan ne heti esille, niin silloin ne käsitellään pois alta ja sit mennään eteenpäin. (H3)*

*Kun tuut takaisin omaan myymälään, kun oot ollut toisessa myymälässä niin sun on kysyttävä, että hei mitä täällä on menossa. Kyl se on tommosen tiedonkulun kannalta vaan plussaa. (H1)*

*Tiedon jakamiseen ollaan huomattu, että on ollut tosi hyvä väylä tää monimyymläjuttu. (H7)*

Informaatiokäyttäytymistä esimiehet kuvailivat aktiiviseksi, oma-aloitteiseksi ja vastapuolta huomioivaksi. Tietoa jaetaan sekä myymäläryhmissä että myymäläryhmien välillä aktiivisesti ja apua kysytään rohkeasti. Neuvoja ja opastusta saa aina, kun kysyy. Yksittäisten myyjien kohdalla oli nähtävissä vastahankaisuutta tiedon jakamiseen tai mielipiteiden liian voimakasta ilmaisemista. Tarkoituksellista tiedon panttaamista ei ollut havaittavissa, mutta jonkin verran oletettiin, että vastapuoli tietää. Esimiesten mukaan aktiivisuus tiedon hakemisessa ja asioista selvää ottamisessa on lisääntynyt monimyyvälätyöskentelyn myötä ja tiedon jakaminen on vastavuoroisempaa. Oman aktiivisuuden merkitys tiedon jakamisessa on ymmärretty, koska tiedon jakamista tarvitaan myös itse.

*Kyllä sieltä neuvo tulee, kun vaan rohkeasti sanoo, mitä haluaa. (H1)*

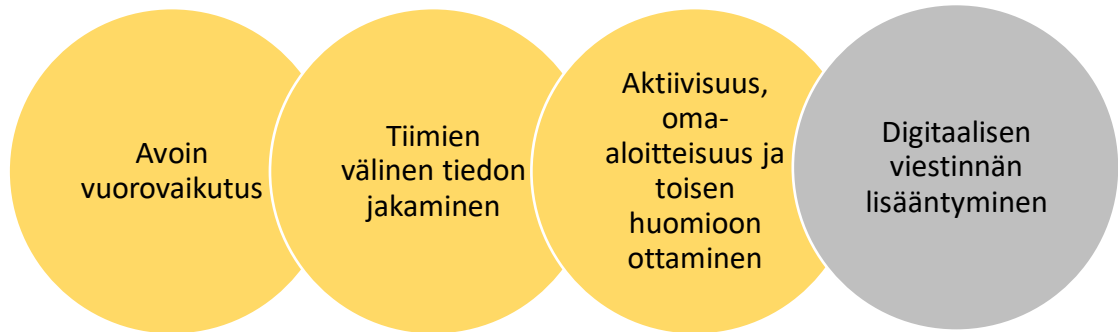
*Jokaisella siinä kohtaa on peiliin katsomisen paikka, että pitää olla myös itse vastuussa siitä, että ei voi olettaa, että kaikki jakaa vaan sulle, että sun täytyy olla osa sitä porukkaa ja jakaa sitä tietoa. (H8)*

*Enemmän sitten yritetään kertoa ja jakaa sitä, koska on huomattu, että itsekin tarvitaan sitä. (H5)*

Digitaalinen viestintä ja erityisesti yammerin käyttö on myymälöissä päivittäistä. Intranetistä löytyvät esimiesten mukaan pysyvät ohjeet ja ajankohtainen organisaatiotasoinen tieto. Tiedon jakaminen skypen välityksellä on lisääntynyt, vastaavasti sähköpostin käyttö on vähentynyt, mutta on edelleen välttämätöntä. Sähköistä kalenteria käytetään myymäläryhmissä aktiivisesti, samoin kuin muita digitaalisia työvälineitä. Esimiehet kuvailevat yammeria tärkeäksi ja isoksi päivittäiseksi viestintäkanavaksi. Erilaisissa yammer-ryhmissä tieto liikkuu, leviää ja sitä linkitetään ja käytännön tietoa jaetaan. Erään haastatellun esimiehen mukaan yammer on esimiehen ainoa tiedotuskanava. Yammerin hyvinä puolina esimiehet nostivat esiin tiedon nopean leviämisen ja tiedonjaon jakamisen samanaikaisena ja samanlaisena esimerkiksi koko tiimille. Yammeria pidettiin myös hyvänä kanavana ideoiden esiin tuomiseen ja keskustelun aikaansaamiseen. Yammerin negatiivisina puolina esimiehet pitivät tiedon pirstaloitumista ja tiedon alkuperän ja oikeellisuuden varmistamisen haastetta. Esimiehet yhdistivät yammerin käytön enemmän näkyvän tiedon käsittelyyn.

*Moni ihminen saa samalla sen tiedon, kun joku osaa ja uskaltaa kysyä jossakin yammer-ryhmässä. (H2)*

*Tärkein tiedotuskanava on se yammer, koska liikutaan niin paljon ja eri ihmiset työskentelevät eri myymälöissä lähes päivittäin. (H6)*



Kuvio 10. Viestintää vahvistavat ja heikentävät tekijät

#### 5.4 Monimymälätyöskentely työhyvinvoinnin näkökulmasta

Monimymälätyöskentelyssä työhyvinvointiin vaikuttaa esimiesten mukaan ratkaisevasti työilmapiiri. Muita haastatteluissa esiin tulleita työhyvinvoinnin osa-alueita olivat työssä jaksaminen ja vertaistuki. Myymäläryhmien työilmapiiriä esimiehet kuvailivat pääosin hyväksi. Yhdessä myymäläryhmässä oli varauksellisempi tunnelma ja toisessa myymäläryhmässä ajoittaista hankaluutta henkilökemioista johtuen. Hyvä työilmapiiri näkyy esimiesten mukaan innokkuutena, positiivisuutena, avoimuutena ja hyvänä yhteishenkenä. Positiivisuus on tarttuvaa ja töihin on kiva ja helppo tulla. Työyhteisön jäsenet viihtyvät keskenään ja kohtelevat toisiaan hyvin. Monimymälätyöskentely on esimiesten mukaan lisännyt yhtenäistymistä ja ryhmäytymistä, samalla vanha myymälöiden välinen kilpailuasetelma on hävinnyt. Myös suvaitsevaisuus erilaisia ihmisiä kohtaan on parantunut ja sosiaalinen verkosto on laajentunut uusien työkavereiden myötä.



*Meillä ainakin on hyvin avointa porukkaa, ihana työilmapiiri siellä. (H3)*

*Ne ihmiset joka tapauksessa näkee toisensa, täytyy olla työkaveri, ylin ystävä ei tartte olla. (H4)*

*Ehkä tää lisää just, kun sä joudut niin paljon eri ihmisten kanssa tekeen työtä, niin tavallaan sitä suvaitsevaisuutta ja tulee erilaisten ihmisten kanssa toimeen. (H6)*

Työssäjaksaminen nousi haastatteluissa esille yhtenä monimyyvälätyöskentelyn negatiivisena puolena. Työssä jaksaminen liittyi monimyyvälätyöskentelyn aloitusvaiheeseen, jolloin myyjät kiertävät aktiivisesti kaikki monimyyväläalueen myymälät lyhyen ajan sisällä. Esimiesten mukaan osa myyjistä koki kiertämisen henkisesti raskaaksi. Henkistä kuormittavuutta aiheuttivat epävarmuus ja epämukavuus, käytännön asioiden aiheuttama stressi, rutiinien puute, työn hallinnan tunteen häviäminen ja vierauden tunne. Uuden oppiminen nähtiin aloitusvaiheessa haastavana. Aktiivisen aloitusvaiheen jälkeen henkiset paineet helpottivat suurella osalla niitä kokeneista myyjistä.

Monimyyvälätyöskentely uutena työskentelymuotona on haastateltavien mukaan ajanut sekä esimiehet että myyjät tukeutumaan kollegoihin entistä enemmän. Toimintatapojen yhtenäistäminen on ollut uuden oppimista kaikille ja vertaistuen merkitys on noussut. Monimyyvälätyöskentelyalueen palvelupäälliköt tekevät tiivistä yhteistyötä ja ovat työvuorosuunnittelussa pyrkineet siihen, että myymälöissä on ollut jokaisessa työvuorossa joku sellainen henkilö, johon on voinut tarvittaessa tukeutua.

*Pahimmillaan samalla viikolla viis eri myymälää eli joka vuoro eri myymälässä niin sellainen oli varmasti jokaiselle henkisesti raskasta. (H1)*

*Kollega ja myyjätuki niin sehän toimii molemmin puolin. (H8)*



Kuvio 11. Työhyvinvointia vahvistavat ja heikentävät tekijät

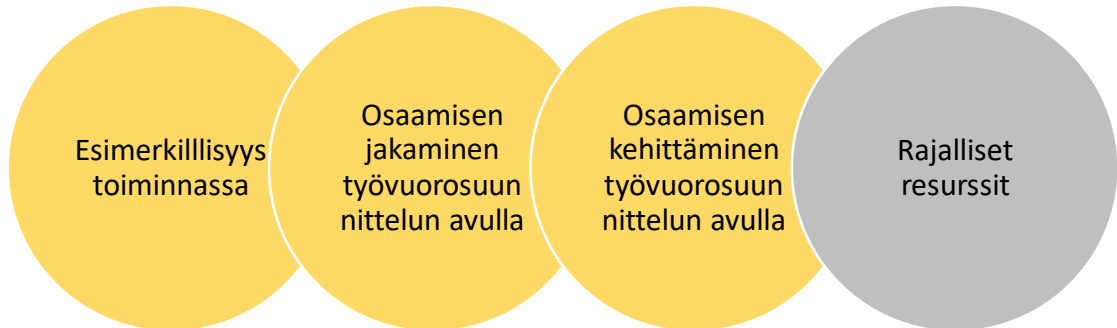
## 5.5 Monimyymälätyöskentelyn johtaminen

Vaikka osaamisen kehittäminen ja tiedon jakaminen ovat pitkälti henkilöstä itsestään riippuvaa, esimiestyö voi tukea sitä. Esimerkillä johtaminen ja henkilöstöressurssien johtaminen nousivat haastateltavien vastauksista suurimpina ilmiöön vaikuttavina tekijöinä esimiestyössä. Myös operatiivisella johtamisella vaikuttaisi olevan merkitystä. Esimerkillä johtaminen on haastateltavien mukaan esimerkillä näyttämistä kaikessa toiminnassa. Esimerkillä näyttäminen on heidän mukaansa kannustamista, rohkaisemista, aktiivisuutta, innokkuutta, avun pyytämistä ja tarjoamista sekä aitoa läsnäoloa. Esimiehen positiivinen suhtautuminen voi lisätä alaisten myötämielisyyttä monimyymälätyöskentelyä kohtaan. Henkilöstöressurssien johtaminen käsitti haastateltavien mukaan työvuorosuunnittelun haasteita ja mahdollisuuksia. Haasteina ilmeni henkilöstövajaus, kiire ja myyjäkohtaamisten vähyyt. Mahdollisuuksina nähtiin osaamisen jakamisen ja koko tiimin osaamisen kehittymisen työvuorosuunnittelun avulla. Operatiivinen johtaminen käsitti esimiesten mukaan monimyymäläalueen yhteisten toimintatapojen ja myymäläkäytäntöjen luomista ja niiden noudattamisen seuranta yhdessä esimieskollegojen ja myymäläryhmien kanssa.

*Mentiin vajaamiehityksellä ja opeteltiin koko ajan uutta. (H1)*

*Olen tykännyt tästä tosi paljon alusta saakka ja mä olen varmaan suurimpia puolesta puhujia alueella. (H2)*

*Pyritään tietenkin silloin olemaan läsnä tosissaan kun meet siihen niin keskityt siihen myymälään ja sen myymäläryhmän jäseniin. (H3)*



Kuvio 12. Johtamisen vahvuudet ja heikkoudet

## 6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, miten hiljaisen tiedon jakaminen vaikuttaa myyjien osaamisen kehittämiseen monimyyvälätyöskentelyssä. Keskeiset tutkimuskysymykset olivat: minkälaiseksi hiljainen tieto ymmärretään Alkon myymälätyössä, miten tietoa jaetaan monimyyvälätyöskentelyssä ja miten myyjien osaamista voidaan kehittää Alkossa? Teemahaastatteluiden avulla selvitettiin Alkon palvelupäälliköiden näkemyksiä monimyyvälätyöskentelyn käytänteistä, hiljaisesta tiedosta ja tiedon jakamisen käytänteistä sekä myyjien osaamisen kehittämisestä.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että hiljaista tietoa voidaan Alkon monimyyvälätyöskentelyssä jakaa yhteisöllisen oppimisen välityksellä yhdessä työskentelemällä. Yhteisöllinen oppiminen puolestaan kehittää osaamista. Yhteisöllistä oppimista voidaan toteuttaa hiljaisen tiedon jakamisen menetelmien avulla, kuten mestari-oppipoika-mallia soveltamalla tai mallittamalla, mutta myös yhdessä työskentelemällä. Monimyyvälätyöskentelyn voidaan nähdä vaikuttavan yhteisölliseen oppimiseen positiivisesti, koska se lisää osaamisen jakamista myymäläryhmien välillä. Hiljainen tieto Alkon myymälätyössä ymmärrettiin kokemuksen kerryttämäksi ammattitaidoksi, joka

näky tapana toimia ja välitty vuorovaikutuksessa. Tiedon jakaminen puolestaan oli pääosin aktiivista, mutta yammerin merkitys nousi yllättävän suureksi. Yammeria voidaan kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella pitää enemmän näkyvän tiedon kanavana ja sen merkitystä hiljaisen tiedon jakamisessa tulisi tutkia erikseen. Myyjien osaamisen kehittyminen tapahtuu työssä oppimalla, koulutuksen merkitys on hyvin pieni. Tutkimuksen mukaan osaamisen kehittyminen mukailee hyvin paljon työssä oppimisen 70-20-10-mallia, mutta yhteisöllisen oppimisen osuus on merkittävämpi. Viestinnällä, työhyvinvoinnilla ja johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, millaiset edellytykset hiljaisen tiedon jakamiselle syntyvät. Seuraavaksi tarkastellaan tutkimusaineiston analyysin pohjalta muodostettuja pääluokkia, hiljainen tieto, työssä oppiminen, viestintä, työhyvinvointi ja johtaminen, suhteessa johdannossa ja tietoperustassa esitettyihin taustoihin.

Koivusen (1997), Kestin (2008), Janhosen (2010) ja Pohjalaisen (2016) mukaan hiljainen tieto on kokemuksen kerryttämää ammattitaitoa. Aineiston analyysin perusteella hiljainen tieto ilmeni osaamisena, huippuosaamisena, ammattitaitona ja kokemuksena. Hiljaista tietoa pidettiin toiminnassa näkyvänä ja tapana toimia, kuten Haldin-Herrgård ja Salo (2008), Virtainlahti (2011) ja Salmela (2014) esittävät. Hiljainen tieto nähtiin myös hyvin kokonaisvaltaisena ammattitaitona ja esimerkillisyytenä toiminnassa, joka Alkon myyjien osaamisen arvioinnissa määritetään huippuosaamiseksi. Huippuosaamisen voidaan näin ollen nähdä sisältävän paljon hiljaista tietoa ja samalla organisaatiolle merkityksellistä tietopääomaa. Vahvaan ammattitaitoon ja huippuosaamiseen hiljaisen tiedon liittivät myös Ståhle ja Grönroos (1999), Asikainen ja Toivonen (2004) ja Moilanen (2008). Osa haastateltavista koki hiljaisen tiedon määrittämisen hankalana, ja tätä tukee hiljaisen tiedon moninaisuus ja kompleksisuus, johon myös aiemmat tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota. Haastateltavien käsitykset hiljaisesta tiedosta mukailivat pitkälti suomalaisten tutkijoiden määritelmiä. Yllätyksenä tuli se, että yksi haastateltava piti hiljaiseen tietoon perustuvaa toimintatapaa kyseenalaistettavana, mahdollisesti vääränä toimintatapana, johon yksilö tai koko tiimi on ajan myötä oppinut. Myös Salmela (2014, 32) on pohtinut hiljaisen tiedon oikeellisuutta.

Työssä oppiminen jakautui tutkimuksen mukaan tekemällä oppimiseen, yhteisölliseen oppimiseen ja koulutukseen. Yhteisöllisen oppimisen osuus on tässä tutkimuksessa aineiston analyysin perusteella suurempi kuin tekemällä oppimisen osuus, mikä poikkeaa 70-20-10-mallista. Tähän on todennäköisesti vaikuttanut se, että tutkimuksessa on tutkittu tiedon jakamisen käytänteitä. Monimyyvälätyöskentely lähtökohdaisesti lisää yhteisöllistä oppimista, koska se lisää liikkumista myymälöiden välillä. Se on vaikuttanut sekä osaamisen että kokemusten jakamiseen positiivisesti. Työparityöskentelyä toteutettiin suunnitelmallisesti useammassa myymäläryhmässä, mutta mestari-oppipoika -malli ei ollut tavoitteellisesti käytössä hiljaisen tiedon esiin tuomiseksi. Samoin mallittaminenkaan ei ollut tavoitteellista, vaikka sitä tehtiin ja kehoitettiin tekemään. SECI-mallin sosialisatio (Nonaka & Takeuchi 1995) tapahtuu yhdessä työskentelemällä, jolloin hiljainen tieto, esimerkiksi tapa toimia, siirtyy toisen työtä tarkkailemalla. SECI-mallin yhdistämistä kuvaa vastaavasti monimyyvälätyöskentelyssä havaittujen hyvien toimintapojen havaitseminen ja soveltaminen omaan tyyliin sopivaksi. Jos hiljaisen tiedon jakaminen halutaan ottaa Alkossa kehityskohdeksi, siinä voisi mestari-oppipoika -mallin lisäksi hyödyntää mallittamista, jonka tavoitteena on osaamisen tai taitojen välittäminen (Asikainen & Toivonen, 2004).

Oppiminen vaikuttaa tapahtuvan Alkossa luonnollisena osana työtä ja oppimisen olosuhteet, kuten vuorovaikutteinen ja aktiivinen toimintakulttuuri, toimivat palautekäytännöt ja työilmapiiri (Kupias, Peltola ja Pirinen 2014) vaikuttaisivat tämän tutkimuksen perusteella tukevan työssä oppimista. Tutkimuksessa ei ollut mukana yhtään monimyyvälätyöskentelyn alkuvaiheessa olevaa myymäläryhmää, jolloin tulos olisi saattanut olla vähemmän oppimista tukeva. Haastateltavat kuvailivat alkuvaiheen olevan monenlaisia tunteita herättävä tiivis jakso, jossa osaamisen kehittäminen ei ole keskiössä.

Widenin (2014) esittämät kolme lähestymistapaa tiedon jakamiseen käyvät ilmi tutkimuksen tuloksissa. Informaatiokulttuuri ja informaatiokäyttäytyminen tukevat molemmat tulosten perusteella viestintää positiivisesti. Sosiaalinen pääoma ilmenee myyjien sosiaalisen verkoston laajenemisena monimyyvälätyöskentelyn myötä. Työn rytmi ja mahdollinen kiire on enemmän resursseista kuin työtekijöistä itsestään riip-

puvaa. Hiljaisen tiedon jakamiseen vaikuttava vuorovaikutus on tulosten mukaan aktiivista ja avointa. Useat eri tutkijat, kuten Sydänmaalakka (2007), Myyry (2008), Kesti (2008), Kiviranta (2010) ja Kupias ym. (2014) pitävät vuorovaikutusta merkittävänä hiljaisen tiedon jakamisessa. Suurin osa haastateltavista piti työssä tapahtuvaa vuorovaikutusta tärkeimpänä tiedon jakamisen kanavana. Tässä tutkimuksessa ilmi tullut digitaalisten viestintäkanavien, erityisesti yammerin kasvava käyttö osana myymälätyötä voidaan nähdä ristiriitaisena suhteessa tähän, koska se siirtää vuorovaikutusta digitaaliseen muotoon. Organisaatiolle merkittävimmän tietopääoman eli hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu vuorovaikutuksen välityksellä ja vielä paremmin onnistuneen dialogin kautta. Tutkimuksen mukaan monimyyvälätyöskentely on lisännyt oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta tiedon jakamisessa. Haastatteluista kävi ilmi, että kokeneiden myyjien osaamista voisi kuitenkin arvostaa näkyvämmiin. Stenbergin (2012, 144) ja Kivirannan (2010, 177) mukaan työn merkitystä ja arvostusta lisäämällä voidaan vaikuttaa tiedon jakamiseen positiivisesti.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tutkimuksen tulosten mukaan merkittävästi työilmapiiri ja vertaistuki kollegojen välillä. Työssä jaksamisen ongelmat liittyivät monimyyvälätyöskentelyn aloitusvaiheeseen ja olivat yksilöllisiä. Aineiston analyysin perusteella voikin tutkimuksen ulkopuolisena tietona todeta, että monimyyvälätyöskentelyn aloitusvaiheessa yksilölliset lähtökohdat olisi voitu ottaa paremmin huomioon. Työilmapiiri on myymäläryhmissä tutkimustulosten mukaan pääasiassa hyvä. Hyvään työilmapiiriin vaikuttavat positiivisuus, avoimuus, innokkuus ja hyvä yhteishenki. Stenberg (2012) ja Myyry (2008) painottavat hyvän työilmapiirin merkitystä tiedon jakamista lisäävänä tekijänä. Monimyyvälätyöskentely on tulosten mukaan edesauttanut ryhmäytymistä ja tiimien yhtenäistymistä. Yhtenäistymistä ovat lisänneet myymälöiden yhtenäiset toimintatavat ja toimintakulttuuri. Ryhmäytymisellä ja yhtenäistymisellä on Jamshedin ja Majeedin (2019) mukaan tiedon jakamista lisäävä vaikutus. Tiedon jakaminen puolestaan lisää Virtainlahden (2009) mukaan yhteisöllisyyttä. Sydänmaalakka (2007, 177) pitää tiimin sisäisen tiedonjakamisen onnistumista lähtökohdaksi koko organisaation väliseen tiedonjakamiseen. Tulosten mukaan vertaistukeminen on aktiivista sekä palvelupäälliköiden, että myyjien kesken. Kollegan tukeminen ja auttaminen viittaa luottamukselliseen ilmapiiriin työyhteisössä, jota Virtainlahti

(2009) pitää tiedon jakamista ja organisaation osaamispääomaa lisäävänä taustavoimana.

Johtamisella on suuri merkitys hiljaisen tiedon jakamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tuloksissa korostuivat esimerkiksi johtaminen ja henkilöstöresurssien johtaminen. Työvuorosuunnittelulla voidaan tulosten mukaan vaikuttaa osaamisen jakamiseen ja kehittymiseen. Yhtä lailla työvuorosuunnittelun avulla esimies pyrkii varmistamaan riittävät myyjäkohtaukset, joita osaamisen johtaminen edellyttää. Esimerkillä johtamisella voidaan tulosten mukaan vaikuttaa tiedon jakamiseen positiivisesti. Toisaalta voidaan miettiä sitä, miten esimerkiksi johtaminen käytännössä toteutuu, kun palvelupääalliköt ovat nykyisin vähemmän läsnä arjen myymälätyössä. Useampi haastateltava totesi näkevänsä osaa työntekijöistä liian harvoin. Johtaminen vaikuttaa merkittävästi myös oppimiseen ja esimiestä tarvitaan tukemaan ja ohjaamaan alaisten oppimista. Oppimisen edistämiseksi Viitala (2005, 315) pitää tärkeänä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kehittämistä. Tutkimuksen tuloksista ei selviä, miten harvoin tapahtuvat kohtaukset vaikuttavat vuorovaikutussuhteeseen. Osaamisen arvioinnin avulla tunnistetaan paljon hiljaista tietoa sisältävä huippuosaaminen. Johtopäätöksenä voidaan miettiä, voisiko huippuosaaja toimia esimerkkinä operatiivisessa toiminnassa ja korvata osittain esimiehen läsnäoloa. Tulosten mukaan huippuosaajia käytetään jonkin verran työpariohjaajina, mutta huippuosaamisen jakaminen voisi olla aktiivisempaa ja esimiehet ovatkin miettineet keinoja huippuosaamisen aktiivisempaan hyödyntämiseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimuksen tulosten mukaan edellytykset hiljaisen tiedon jakamiseen ja sen myötä tapahtuvaan osaamisen kehittymiseen ovat olemassa. Aitoa vuorovaikutusta tukevalla informaatiokulttuurilla, esimerkiksi osittain ja oppimiseen kannustavalla johtamistyyllillä ja ylläpitämällä hyvää työilmapiiriä voidaan vaikuttaa siihen, että hiljaisen tiedon jakaminen on mahdollista. Yhteisöllisen oppimisen merkitystä osaamisen kehittämisessä tulisi painottaa ja esimerkiksi tuoteosaamisen, tehokkaiden työtapojen ja palveluosaamisen asiantuntija- ja huippuosaajien osaamisen jakamista tulisi tehostaa. Työvuorosuunnittelu on yksi konkreettinen väline asiantuntija- ja huippuosaamisen jakamiseen. Vielä tarkoituksenmukaisemmaksi sitä voidaan tehdä, jos tiimin jäsenten kesken tiedostetaan minkälaista osaamista he

voivat keskenään jakaa eri kokoonpanoissa tai työpareissa ja keneltä työssä oppimisen kannalta tärkeää osaamispääomaa löytyy. Kuten tutkimustulosten perusteellakin todettiin, työssä oppiminen on pitkälti yhteisöllistä. Vuosittaisen osaamisen arvioinnin yhteydessä voisi osaamistason ja kehittämiskohteiden lisäksi määrittää myös minkälaista osaamista työntekijä voisi jakaa työyhteisössä ja, kuinka merkittävää sen jakaminen on organisaation tulevaisuuden osaamistarpeisiin peilaten. Tätä organisaatiolle merkityksellistä osaamista voisi tuoda näkyvämmiin esille paitsi myymäläryhmissä, myös alueellisella tasolla. Monimyymlätyöskentely todettiin tämän tutkimuksen tulosten perusteella hyväksi keinoksi jakaa osaamista ja kaikki palvelupäälliköt olivat yhtä mieltä sen osaamista kasvattavasta vaikutuksesta.

## 6.1 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen aineistosta nousi esiin palvelupäälliköiden ajatuksia toiminnan kehittämiseksi. Kehitysehdotukset liittyivät pääasiassa viestintään ja osaamisen jakamiseen. Viestinnän kehittäminen liittyi yammeriin, josta on haastattelujen perusteella muodostunut hyvin keskeinen viestintäväline esimiehen ja tiimin välille. Esimiehet kokivat, että uusi rooli palvelupäällikkönä ja alaisten lisääntyminen on tuonut haasteita oikean viestintäkanavan valintaan. Haasteita aiheuttaa myös yammer-viestien mahdollinen väärinymmärrys. Eräs palvelupäällikkö kertoiikin pyytävänsä tiimiltä aktiivisesti palautetta oman viestintätyylinsä kehittämiseen. Tämän tutkimuksen näkökulmasta yammeria tulisi kehittää myymälässä tapahtuvaa vuorovaikutusta tukevaksi näkyvän tiedon viestintäkanavaksi. Osaamisen jakamiseen liittyvät kehittämissuositukset olivat osaamisen parempi kohdentaminen eri myymäläryhmiin osaamistarpeiden mukaan, huippuosaamisen aktiivisempi jakaminen eri myymäläryhmissä tai kouluttajana työskentelemällä ja pienryhmätoiminta. Tutkimustulosten perusteella todettiin, että hiljaista tietoa voidaan jakaa yhteisöllisen oppimisen välityksellä yhdessä työskentelemällä. Huippuosaamisen tai esimerkiksi palvelupäälliköidenkin mainitseman tuoteosaamisen eli asiantuntijuuden tavoitteellisempi hyödyntäminen juuri yhteisöllisessä oppimisessa voidaankin tämän tutkimuksen perusteella nähdä koko organisaation osaamispääomaa lisäävänä tekijänä. Alla vielä otteita palvelupäälliköiden kehitysehdotuksista.



*Mutta se viestiminenkin on tosi haasteellinen, koska luettua tekstiä ja puhuttuakin tekstiä me voidaan tulkita toisin, mitä itse ajattelee niin, että sais sen viestin sille henkilölle niin kuin on tarkoittanut sen. (H6)*

*Pienryhmissä, tiimiporukassa, että ei tarttis aina olla kaikki paikalla vaan osa vaan ja siellä olis yks konkari ja sitten siellä olis taas tätä uut-  
taa polvea, koska sehän on vielä vastavuoroista kumminkin, että nuoret  
taas tuo hirveän paljon uusia asioita tuolta koulumaailmasta ja näin  
niin että sen sais linkitettyä. (H3)*

*Johonkin tiimiin, jos tarvitaan vaikka niitä tehokkaita pelaajia niin voitais  
vaihtaa sinne toisesta tiimistä pikkasen tehokkuutta ja taas meiltä pan-  
tas pikkasen tuoteosaamista ja tavallaan voitais jotenkin vielä enenm-  
män hyödyntää semmosta, että mietitään, mitkä on ne kunkin myymä-  
län osaamisen jutut ja pystyttäskö niitä vaihtamaan. (H2)*

## 6.2 Luotettavuus

Laadullista tutkimusta lukiessa lukijan tulisi ymmärtää tutkijan tekemät ratkaisut, to-  
tuuden tavoittelun luonne ja vakuuttua tutkijan vilpittömyydestä koskien aineiston-  
hankintaa tai tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein re-  
liabiliteetin ja validiteetin kautta. Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa  
sitä, kuinka eheä tutkittava ilmiö on. Toisaalta taas tutkimus voi tehdä ilmiöstä  
eheimmän lisäämällä ymmärrystä siitä sekä tarkentamalla ja tekemällä näkyväksi  
sen luonnetta. (Aaltio & Puusa 2011, 154-156.) Validiteetilla ymmärretään Koskisen  
ja muiden (2005) mukaan sitä, miten johtopäätökset ilmaisevat ilmiötä, jota tutkitaan  
ja sen loogisuutta, ristiriidattomuutta ja yleistettävyyttä. Reliabiliteetilla he tarkoitta-  
vat tapauksen toistettavuutta eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina. (Koskinen  
ym. 2005, 254-255.) Tämän tutkimuksen toissijaisena tarkoituksena oli tehdä tutkit-  
tavasta ilmiöstä eli hiljaisesta tiedosta osaamisen kehittämisessä ymmärrettävämpi.  
Tutkimuksen vaiheet pyrittiin kuvaamaan tarkasti ja läpinäkyvästi, eikä tutkimuksen  
luotettavuuden arviointi perustu pelkästään validiteettiin tai reliabilitettiin. Tuomi ja  
Sarajärvi (2018) kehottavat tarkastelemaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta  
arvioimalla tutkimusta kokonaisuutena. Kokonaisuuden arvioinnissa he suosittelivat  
ottamaan huomioon tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen, omat sitoumukset tutki-  
jana, aineistonkeruun, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantajasuhteen, tutki-  
muksen keston, aineiston analyysin ja tutkimuksen raportoinnin. (Tuomi & Sarajärvi

2018, 163-164.) Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan näitä luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä tämän tutkimuksen osalta.

Opinnäytetyöprosessi alkoi 05/2018 ja työ valmistui 10/2019. Aineisto kerättiin ja analysointiin opinnäytetyön tekijän opintovapaan aikana helmi-huhtikuussa 2019. Monimyyvälätyöskentely aloitettiin Jyväskylässä 01/2019, joten opintovapaasta johtuen käytännön kokemus ei ole vaikuttanut tutkimuksen aikana tehtyihin tulkintoihin tai johtopäätöksiin. Ilmiötä on saatu tutkia osittain ulkopuolisena, mitä voidaan pitää tutkimuksen luotettavuuden kannalta hyvänä asiana. Yli 10 vuoden työkokemus on kuitenkin vaikuttanut esiymmärryksen syntymiseen ilmiöstä ja sillä on voinut olla vaikutusta tutkimusprosessin aikana tehtyihin johtopäätöksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää näkemyksiä hiljaisen tiedon jakamisen vaikutuksesta myyjien osaamisen kehittämiseen monimyyvälätyöskentelyssä. Ilmiötä tutkittiin laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimuksen kohteena oli hiljainen tieto osaamisen kehittämisessä. Tutkimuskysymysten avulla selvitettiin hiljaisen tiedon luonnetta Alkon myymälätyössä, tiedon jakamisen käytänteitä monimyyvälätyöskentelyssä sekä osaamisen kehittämistä Alkossa. Opinnäytetyön tekijä on työssään Alkon myyjänä kiinnittänyt huomiota hiljaisen tiedon jakamiseen työyhteisössä ja koki mielenkiintoiseksi liittää sen osaamisen kehittämisen ja monimyyvälätyöskentelyn kanssa samaan tutkimuskontekstiin.

Tutkimuksen tiedonantajiksi valittiin palvelupäälliköt, koska koettiin, että heidän kauttansa saatava aineisto olisi tutkimusongelman kannalta mahdollisimman informatiivinen heidän työnkuvaansa esimiestyön ohella kuuluvan myymälätyön takia. Lisäksi tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin hiljaisen tiedon ja osaamisen johtamista. Aineistonkeruu sujui ongelmitta. Alun perin oli tarkoitus haastatella kaikki haastateltavat yksin, mutta kaksi haastateltavaa itse ehdottivat haastattelujen tekemistä parihaastatteluna. Tälle ei nähty mitään estettä vaan sitä pidettiin mahdollisuutena rikastaa aineistoa. Parihaastateltavat johtavat yhteistyötä tehden edustamiensa kaupunkien monimyyvälätyöskentelyä. Haastatteluissa he sekä täydensivät toistensa vastauksia että kävivät vuoropuhelua keskenään, mutta myös esittivät omia välillä hieman eriäviäkin näkemyksiään. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan ja viimeisten kolmen haastateltavan kohdalla tutkittavan ilmiön kannalta ei enää noussut

mitään olennaisesti uutta vaan lähinnä aiemmin jo tiedetty laajeni ja rikastui. Haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen tarkoituksesta ja haastatteluja tehdään niin monta kuin on välttämätöntä tarvittavan tiedon saamiseen. Saturaatio saavutetaan silloin, kun uudet haastateltavat eivät anna enää olennaisesti uutta tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 58-60.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tuloksena aineistosta muodostui viisi pääluokkaa, joihin edettiin aineistoa pelkistämällä ja alaluokkia muodostamalla. Pääluokiksi muodostuivat hiljainen tieto, työssä oppiminen, viestintä, työhyvinvointi ja johtaminen. Toinen tutkija olisi saattanut nimetä käsitteitä eri tavalla ja tehnyt ilmiöstä erilaisen tulkinnan, mutta laadullisessa tutkimuksessa on hyväksyttävää nähdä useampia todellisuuksia. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun teemojen asettelu ja tarkentavat kysymykset ohjasivat osittain sisällönanalyysin tuloksiin. Sisällönanalyysin tuloksia on esitetty luvussa 4.4. Analyysi tehtiin excelissä, jossa rivejä alkuperäisilmauksista muodostui yli 400 ja sarakkeita eli luokkia viisi. Sisällönanalyysin tuloksena syntyneet pääluokat ja niiden yhdistäminen ilmiötä selittäviksi tekijöiksi johtivat tutkimuksen tulokseen.

Tarkastellessa tätä tutkimusta eettisestä näkökulmasta ja peilatessa hyvää tieteelliseen käytäntöön voidaan todeta, että tutkimusprosessin eri vaiheissa on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tiedonhankintamenetelmät ovat olleet eettisesti kestäviä ja tutkimusraportti on kirjoitettu avoimesti ja yksityiskohtaisesti. Haastateltavien anonymiteetti on raportissa turvattu ja sekä haastattelunauhut että litteroitu materiaali on asianmukaisesti säilytetty. Opinnäytetyön tekijän rooli on tutkimuksen ajan ollut läpinäkyvä ja opinnäytetyön tekijä on avoimesti perustellut omat motiivinsa. Osapuolten välillä on tehty sopimus opinnäytetyötä koskien. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2019).

### 6.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää paitsi Alkon monimyyvälätyöskentelyssä, myös koko yhtiön tasolla. Tuloksia aiotaan käyttää ainakin esimiesviestinnän kehittämässä ja huippuosaamisen tavoitteellisemmassa hyödyntämisessä. Lisäksi tulokset ja niiden johtopäätöksenä syntynyt malli osaamisen kehittämisestä hiljaisen tiedon avulla (kuvio.9) nostivat esiin yhteisöllisen oppimisen merkityksen tiedon jakamisessa. Palveluliiketoiminnan näkökulmasta tuloksia voidaan hyödyntää hiljaisen tiedon jakamisen tehostamisessa ja osaamisen kehittämisessä työssä oppimisen keinoin. Tämä opinnäytetyö voi toimia esimiehen henkilöstöjohtamisen apuvälineenä. Tutkimuksen hyödynnettävyyttä voidaan miettiä myös asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta. Ei ole niinkään tärkeää ymmärtää mitä hiljainen tieto tarkoittaa vaan, miten osaamista ja kokemusta voidaan tuoda paremmin esille ja hyödyntää, jotta henkilöstön osaamisen potentiaali saadaan maksimoitua.

Tutkimuksessa käsitellään hiljaisen tiedon moninaisuutta ja luonnetta sekä luodaan yhteys osaamisen kehittämiseen yhteisöllisen oppimisen kautta. Tutkimustuloksista selviää myös viestinnän, työhyvinvoinnin ja johtamisen merkitys hiljaisen tiedon jakamista tukevinä tai estävinä tekijöinä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että jo näiden osa-alueiden tehostamisella voidaan lisätä vuorovaikutusta ja parantaa työilmapiiriä. Mitä paremmiksi tiedon jakamisen olosuhteet saadaan, sitä enemmän myös hiljaista tietoa jaetaan. Tutkimuksen avulla pystytään luomaan ymmärrys ilmiöstä ja eri tekijöiden vaikutuksista toisiinsa.

Tutkimuksen tuloksista nousi yllättävän merkittävänä viestintäkanavana yammer. Jatkotutkimusaiheena voisikin tutkia yammerin merkitystä tiedon jakamisessa tarkemmin. Voiko yammerin kautta esimerkiksi jakaa hiljaista tietoa vai onko se enemmän tiedotuskanava? Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten paljon digitaalisten viestintävälineiden käyttö vie myymälätyössä aikaa ja kuinka se vaikuttaa työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Ilmiötä olisi voitu tarkastella myös myyjien näkökulmasta, mutta tämän tutkimuksen yhteydessä se ei ollut mahdollista. Tiedon jakamista myy-

mälätyössä olisi voitu tarkastella esimerkiksi monimyyväläytyöskentelyä havainnoidulla yhdessä tai useammassa myymäläryhmässä. Hiljaista tietoa tai osaamisen kehittämistä olisi voitu käsitellä erikseen ja syvemmin, mutta tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia nimenomaan hiljaisen tiedon jakamisen vaikutuksia osaamisen kehittymiseen. Monimyyväläytyöskentelyä olisi voitu tutkia muutosjohtamisen näkökulmasta, koska tutkimustuloksissakin ilmeni, kuinka laajasti se on vaikuttanut henkilöstön työhyvinvointiin etenkin siirtymävaiheessa. Tutkimuksen tuloksissa niin ikään vahvasti painottunut työssä oppiminen olisi mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle. Työssäoppimisesta on paljon tutkimusta, mutta työssä tapahtuvasta oppimisesta tai esimerkiksi 70-20-10-mallin soveltamisesta ei ole juurikaan aiempia tutkimuksia.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus, 153-166. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Jto-kustannus.
- Ackoff, R. L. (1999) Ackoff's Best. New York: John Wiley & Sons, pp 170 – 172. Viitattu 1.2.2019. <http://softwarezen.me/wp-content/uploads/2018/01/datawisdom.pdf>.
- Alanko-Turunen, M. & Pasanen, H. 2008. Vangitusta tiedosta kehoon piirtyvään hiljaiseen tietämiseen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, j. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Asikainen, R. & Toivonen, V-M. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen –kehittämisen uusi taso. Helsinki: Ai-ai.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttaja-tutkimuskeskus.
- Garrick, J. & Chan, A. 2017. Knowledge management and professional experience: the uneasy dynamics between tacit knowledge and performativity in organizations. Journal of knowledge management. 21, 4, 872-884. Viitattu 2.5.2019. <https://janet.finna.fi>, Emerald.
- Haldin-Herrgård, T. & Salo, P. 2008. Piilevien voimavarojen ilmaiseminen hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, j. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hakkarainen, K. 2017. Kollektiivinen luovuus, yhteisöllinen oppiminen ja itsensä yllittäminen. Aikuiskasvatus. 37, 1, 47-56. Viitattu 13.6.2019. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/199529/Hakkarainen\\_Kai\\_Kollektiivinen\\_luovuus\\_luonnosversio\\_Aikuiskasvatus\\_lehti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/199529/Hakkarainen_Kai_Kollektiivinen_luovuus_luonnosversio_Aikuiskasvatus_lehti.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, j. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.5.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67574/951-44-6558-X.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Heikkinen, L. T. & Huttunen, R. 2008. Hiljainen tieto, mentorointi ja vertaistuki. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, j. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2017. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti.
- Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). 2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Viitattu 13.6.2019. <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>.
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jamshed, S. & Majeed, N. 2019. Relationship between team culture and team performance through lens of knowledge sharing and team emotional intelligence. Journal of knowledge management. 23, 1, 90-109. Viitattu 2.5.2019. <https://janet.finna.fi>, Emerald.
- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen tutkimusraportti 39. Väitöskirja. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Juuti, P. 2008. Ikäjohtaminen, viisaus ja kokemustiedon siirtyminen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.
- Kesti, M. 2008. Hiljaiset signaalit –Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finva Finanssi- ja vakuutus-kustannus.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. Helsinki: Otava.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma pro.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria, 9-38. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Mason, J. 2002. Qualitative researching. London: Sage.

Moilanen, R. 2008. Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljaisen tiedon tunnistaminen. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistuseura.

Myymälytyöskentely Alkossa monipuolistuu. 2018. Alkon www-sivut. Viitattu 30.4.2019. <https://www.alko.fi/alko-oy/uutishuone/ajankohtaista/myymalatyoskentely-alkossa-monipuolistuu>.

Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä: tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki: Tekes.

Mähönen, E. 2017. Visio: Suomessa Euroopan paras työelämä vuonna 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Raportti. Viitattu 13.8.2019. [http://www.tyoelama2020.fi/files/2323/Tyoelama\\_2020\\_Visio\\_nelja\\_mittaria.pdf](http://www.tyoelama2020.fi/files/2323/Tyoelama_2020_Visio_nelja_mittaria.pdf).

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

Pohjalainen, M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 1.5.2019. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99022/978-952-03-0120-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Polanyi, M. 1966. The tacit dimension. Chicago: The university of Chicago Press.

Punch, K. 1998. Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches. London: Sage.

Puusa, A. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on, 73-87. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Jto-kustannus.

Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analyysi, 114- 125. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Jto-kustannus.

Puusa, A. & Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIPress.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta, 11-27. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Jto-kustannus.

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Johdanto: Yksilöllinen ja yhteisöllinen inhimillinen pääoma organisaatiossa. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIPress.



- Raami, A. 2016. Älykäs intuitio ja miten käytämme sitä. Helsinki: S&S.
- Salmela, P. 2014. Hiljainen tieto, innovaatio ja IT. Vantaa: Ketterät kirjat.
- Sjöblom, L. 2019. Alkolainen osaaminen osa maailmanluokan asiakaskokemusta. Alkon henkilöstölehti Korkki, 23, 2, 44-45. Helsinki: Otavamedia.
- Skerlavaj, M., Connelly, C.E., Cerne, M. & Dysvik, A. 2018. Tell me if you can: time pressure, prosocial motivation, perspective taking and knowledge hiding. Journal of knowledge management. 22, 7, 1489-1509. Viitattu 26.3.2019. <https://janet.finna.fi>, Emerald.
- Strategia 2019-2021. 9.10.2018. Alko Oy. Asiakirja Alkon sisäisessä tietojärjestelmässä. Viitattu 30.4.2019.
- Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Stenius, M. Hankonen, N., Ravaja, N. & Haukkala, A. 2016. Why share expertise? A closer look at the quality of motivation share or withhold knowledge. Journal of knowledge management. 20, 2, 181-198. Viitattu 2.5.2019. <https://janet.finna.fi>, Emerald.
- Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management -tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Toom, A. 2008. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista ja taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Training Industry. 2014. The 70-20-10 Model for Learning and Development. Viitattu 10.1.2019. <https://trainingindustry.com/wiki/content-development/the-702010-model-for-learning-and-development/>.
- Tsoukas, H. 2002. Do we really understand tacit knowledge. Viitattu 2.5.2019. [https://www.researchgate.net/publication/2528222\\_Do\\_We\\_Really\\_Understand\\_Tacit\\_Knowledge](https://www.researchgate.net/publication/2528222_Do_We_Really_Understand_Tacit_Knowledge).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtainlahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Virtanen, I. 2014. How tacit is tacit knowledge. Polanyi's theory of knowledge and its application in knowledge management theories. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 1.5.2019. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95444/978-951-44-9493-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Vuosikertomus 2018. Alko Oy. Alkon www-sivut. Viitattu 30.4.2019. [https://www.alko.fi/INTERSHOP/static/WFS/Alko-OnlineShop-Site/-/Alko-OnlineShop/fi\\_FI/pdf\\_t/Muut%20pdf\\_t/Alko\\_vuosikertomus\\_2018\\_19032019.pdf](https://www.alko.fi/INTERSHOP/static/WFS/Alko-OnlineShop-Site/-/Alko-OnlineShop/fi_FI/pdf_t/Muut%20pdf_t/Alko_vuosikertomus_2018_19032019.pdf).

Widén, G. 2017. Individual, social and cultural approaches to knowledge sharing. Journal of information science theory and practise 5, 3, 6-14. Viitattu 27.1. 2019. <https://janet.finna.fi>, Doaj.

## Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Saatekirje 12.1.2019

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni aiheena on ”Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä -kokemuksia monimymälätyöskentelystä”. Teen opinnäytetyöni työnantajalleni Alko Oy:lle ja työni ohjaajana toimii hr-päällikkö Linda Sjöblom.

Opinnäytetyöni empiirisen aineiston, haastattelututkimuksen, avulla pyrin selvittämään näkemyksiä hiljaisen tiedon jakamisesta työyhteisössä ja sen vaikutuksista osaamisen kehittymiseen. Teemahaastattelun kohderyhmänä on palvelupäälliköitä, joiden myymäläryhmät ovat mukana monimymälätyöskentelyssä. Toivon, että myötävaikutat tutkimukseni edistymiseen suostumalla haastatteluun. Haastattelu on luottamuksellinen ja sen toteuttamiseen on ketjupäällikkö Erkki Pakolan lupa. Aineistonkeruu on tarkoitus toteuttaa helmi-maaliskuussa 2019.

Olen sinuun yhteydessä uudestaan viikon päästä tämän kirjeen saapumisesta, ja mikäli haluat osallistua tutkimukseen, voimme sopia haastatteluajankohdan ja -paikan. Toki voit olla minuun yhteydessä jo aiemmin. Tarkoitukseni on tulla tapaamaan sinua henkilökohtaisesti. Haastattelu-aika on n. 1-1,5h. Oheisessa liitteessä on haastattelun teemat.

Ystävällisin terveisin,

Noora Poutiainen

\*Yhteystiedot poistettu

## ”Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä -kokemuksia monimyymälätyöskentelystä” -opinnäytetyö

TEEMAHAASTATTELU seuraavia aihealueita koskien:

### Taustatietoja

- Työhistoria esimiehenä Alkossa
- Myymäläryhmän koko ja sijainti

### Monimyymälätyöskentely

- Monimyymälätyöskentelyn vaihe ja käytäntö alueella
- Esimiehen rooli monimyymälätyöskentelyssä
- Ajatukset monimyymälätyöskentelystä
- Positiiviset ja negatiiviset kokemukset monimyymälätyöskentelystä

### Hiljainen tieto

- Vuorovaikutus myymäläryhmässä
- Tiedon jakaminen myymäläryhmässä
- Työyhteisön hiljainen tieto ja sen jakaminen
- Hiljaisen tiedon hyödyntäminen monimyymälätyöskentelyssä
- Hiljaisen tiedon johtaminen

### Osaamisen kehittäminen

- Osaaminen ja oppiminen myymäläryhmässä
- Osaamisen kehittäminen monimyymälätyöskentelyssä
- Osaamisen johtaminen
- Hiljaisen tiedon ja osaamisen kehittymisen suhde

## Liite 2. Teemahaastattelukysymykset

### Teemahaastattelukysymyksiä:

#### 1. Monimyymläytyöskentely

- Missä vaiheessa mmt on alueellasi?
- Mitä ajatuksia mmt sinussa herättää?
- Miten mmt on vaikuttanut myymäläryhmäsi toimintaan?
- Mikä on mielestäsi esimiehen rooli mmt:ssä?
- Mitkä ovat parhaat kokemuksesi mmt:stä? Entä huonoimmat?
- Onko myymäläryhmäsi tullut uusia käytäntöjä mmt myötä? Mitä?

#### 2. Hiljainen tieto

- Kuvaile myymäläryhmäsi vuorovaikutusta?
- Millä tavoin edistät avointa vuorovaikutusta myymäläryhmässäsi?
- Miten tietoa jaetaan myymäläryhmässäsi tällä hetkellä?
- Jaetaanko myymäläryhmässäsi riittävästi tietoa kokeneempien ja kokemattomien kesken? Pitäisikö parantaa? Miten?
- Onko tiimien välinen tiedon jakaminen mielestäsi tarpeellista?
- Miten mmt toimii mielestäsi tiimien välisen tiedon jakajana?
- Minkälaista on mielestäsi yksilön hiljainen tieto ja miten sitä jaetaan työyhteisössäsi?
- Miten hiljaista tietoa voisi mielestäsi siirtää yksilön osaamisesta koko organisaation osaamiseksi?
- Miten voit oman roolisi kautta edistää hiljaisen tiedon jakamista mmt:ssä?
- Mitkä ovat mielestäsi parhaat tiedon lähteet työpaikalla? Miksi?

#### 3. Osaamisen kehittyminen

- Kuvaile tiimisi oppimista. Missä ja miten se tapahtuu?
- Miten voit oman roolisi kautta vaikuttaa tiimisi oppimiseen?
- Miten mmt mielestäsi tukee osaamisen kehittymistä?
- Miten mmt on vaikuttanut tiimisi osaamiseen?
- Miten johdat osaamista myymäläryhmässäsi?
- Miten myyjien osaamiskartoitusta hyödynnetään mmt:ssä?
- Minkälainen on mielestäsi työntekijöiden hiljaisen tiedon ja asiantuntemuksen merkitys osaamisen johtamisessa?